



*”Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter  
i olje- og gassektoren - sett ut i fra et økonomisk- og  
ledelsesperspektiv”*

Av: Maria Klein og Mette Lange

Veileder: Karen Modesta Olsen

Masterutredning i hovedprofilene Strategi og Ledelse og Økonomisk styring.

**Høstsemesteret 2012**

**Norges Handelshøyskole**

## Sammendrag

Denne masteravhandlingen er en studie av hvilke avveininger som ligger bak konsulentbruk fra et økonomisk og ledelsesperspektiv, hvor konteksten er begrenset til konsulentbruk i olje- og gassbransjen. Formålet med studien er å få forståelse og innsikt for et felt i en bransje hvor forskningen er begrenset. Studien tar utgangspunkt i tre lete- og operatørbedrifter, og er i hovedsak en eksplorerende studie. Den metodiske tilnærmingen er av kvalitativ art, hvor empirien er basert på 11 dybdeintervjuer med ledere på ulike nivåer i hierarkiet til bedriftene. Formålet med studien er dermed ikke å generalisere, men å nyansere og analysere temaet innenfor en kontekst.

Studien vil analysere hvilke strategier og motiver som ligger bak innleiepraksisen, hvilke økonomisk faktorer som kan påvirke bruken, og til slutt hvilke lederutfordringer som kan oppstå ved å ha innleide konsulenter.

Studien har avdekket at de tre bedriftene benytter seg i stor grad av eksterne konsulenter, og at en viktig påvirkningsfaktor for dette er mangelen på kompetent arbeidskraft i bransjen. Vi har gjennom analysen trukket frem tre hovedfunn. Det første er også et nytt moment, og knyttes til at avveiningene for konsulentbruk blir annerledes forankret for Statoils gullpensjonister enn for konsulenter generelt. Det neste tar utgangspunkt i de betydelig høye investeringskostnadene i denne bransjen, som videre kan føre til at inntekt- og kostnadsavveiningene for konsulentbruk blir urasjonelle. Det siste funnet knyttes til at størrelsen på bedriften vil påvirke flere av ledelsens avveininger for innleiepraksisen.

## Forord

Masteroppgaven er på mange måter et symbol på at mastergraden er fullført og det er ikke uten en viss følelse av tristhet, at vi å avslutter vår tid som student ved Norges Handelshøgskole etter fem herlige år i Bergen.

Vi vil først begynne med å rette en stor takk til vår veileder Karen M. Olsen, professor ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøgskole (NHH), for raske og konstruktive tilbakemeldinger. Hun har alltid vært tilgjengelig, enten på mail eller i egen person, og det har vi satt stor pris på.

Videre vil vi takke Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF), med bidragsfulle tilbakemeldinger i begynnelsen av prosessen.

I tillegg vil også rette en stor takk til de tre bedriftene og hver av de enkelte respondentene som vi har vært i kontakt med. De har vist stor samarbeidsvillighet og engasjement, og har virkelig bidratt til verdifull datainnsamling til denne studien.

Til slutt vil vi også takke våre venner og familie for tålmodighet og motiverende støtte under hele prosessen.

Bergen, desember 2014

---

Maria Klein

---

Mette Lange

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Rasjonale for oppgaven</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Behovet for eksterne konsulenter i dagens næringsliv.....	7
1.1.2 Drivere for konsulenter.....	8
1.1.3 Utvikling i konsulentbruk.....	9
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Ulike typer tilknytningsformer</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 Fast ansettelse.....	13
2.1.2 Midlertidig ansettelse.....	13
2.1.3 Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet.....	14
2.1.4 Innleie av arbeidskraft.....	14
2.1.5 Oppsummering.....	15
<b>2.2 Den fleksible bedrift</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Transaksjonskostnadsteori</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 Økonomisk styring</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5 Strategi og motiver ved konsulentbruk</b> .....	<b>21</b>
2.5.1 Motiv for innleie av ekstern arbeidskraft.....	21
2.5.2 Dynamiske omgivelser.....	23
2.5.3 Den nasjonale institusjonelle konteksten.....	24
2.5.4 Størrelsen på bedriften og konjunkturer.....	24
<b>2.6 Økonomiske avveininger ved konsulentbruk</b> .....	<b>25</b>
2.6.1 Effektiv ressursutnyttelse.....	25
2.6.2 Avkastning.....	27
<b>2.7 Ledelsesutfordring ved konsulentbruk</b> .....	<b>28</b>
<b>2.8 Oppsummering teori</b> .....	<b>32</b>
<b>3 Metode</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Empirisk kontekst</b> .....	<b>33</b>
3.1.1 Statoils gullpensjonister.....	33
3.1.2 Lovverket.....	34

3.1.3	Bedriftene.....	36
<b>3.2</b>	<b>Forskningsdesign.....</b>	<b>37</b>
3.2.1	Forskningstilnærming.....	38
3.2.2	Casestudie.....	39
3.2.3	Forskningsmetode.....	40
3.2.4	Datainnsamling.....	40
<b>3.3</b>	<b>Intervjuene.....</b>	<b>41</b>
3.3.1	Intervjuguide.....	42
3.3.2	Valg av intervjuobjekter.....	42
3.3.3	Kjennetegn ved intervjuobjektene.....	43
3.3.4	Gjennomføring av intervjuene.....	45
<b>3.4</b>	<b>Analyse av dataene.....</b>	<b>46</b>
3.4.1	Klassifisering av data.....	46
<b>3.5</b>	<b>Muligheter og begrensninger med oppgaven.....</b>	<b>47</b>
3.5.1	Validitet.....	48
3.5.2	Reliabilitet.....	48
3.5.3	Etiske vurderinger.....	50
<b>4</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>Strategi og motiv for bruk av konsulenter.....</b>	<b>51</b>
4.1.1	Kvantitativ og kvalitativ fleksibilitet.....	55
4.1.2	Try-and-hire.....	61
4.1.3	Dynamiske omgivelser.....	63
4.1.4	Gullpensjonistenes egenskaper.....	64
4.1.5	Oppsummering.....	66
<b>4.2</b>	<b>Økonomisk avveiningsfaktorer ved konsulentbruk.....</b>	<b>67</b>
4.2.1	Kostnadseffektivitet.....	67
4.2.2	Konsulentenes egenskaper og effektiv drift.....	71
4.2.3	Reduksjon av slakk i produksjonen.....	72
4.2.4	Fleksibilitetskostnader knyttet til konsulentbruk.....	73
4.2.5	Avkastning av verdiskapning.....	74
4.2.6	Alternativkostnaden.....	76
4.2.7	Oppsummering.....	78
<b>4.3</b>	<b>Ledelsesutfordringer ved konsulentbruk.....</b>	<b>78</b>
4.3.1	Avhengighet.....	79
4.3.2	Organisatorisk rettferdig.....	86
4.3.3	Lojalitet og informasjonsflyt.....	89

4.3.4	Lovverkets begrensinger .....	93
4.3.5	Oppsummering .....	97
<b>4.4</b>	<b>Oppsummering analyse .....</b>	<b>98</b>
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>99</b>
5.1.1	Strategi og motiv .....	99
5.1.2	Økonomiske avveininger .....	100
5.1.3	Ledelsesutfordringer .....	102
5.1.4	Nye funn og momenter .....	103
<b>5.2</b>	<b>Oppsummering diskusjon.....</b>	<b>105</b>
<b>6</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>107</b>
6.1	Temaets og funnenes relevans.....	107
6.2	Begrensninger ved studien og videre forskning.....	107
<b>7</b>	<b>Kilder.....</b>	<b>109</b>
7.1	Litteratur .....	109
7.2	Internettkilder.....	112
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>115</b>
8.1	Vedlegg 1: <i>Intervjuguide</i> .....	115
8.2	Vedlegg 2: <i>Infoskriv 1 – Intervjuforespørsel</i> .....	117
8.3	Vedlegg 3: <i>Infoskriv 2 – Utdypende informasjon til respondenter</i> .....	118

# 1 Innledning

## 1.1 Rasjonale for oppgaven

### 1.1.1 Behovet for eksterne konsulenter i dagens næringsliv

Endringer i markedet de siste tiårene har medført nye forhold som bedriftene må forholde seg til, og har resultert i et meget aggressivt og konkurransepreget næringsmiljø. Veksten i de kunnskapsbaserte sektorene, inkludert konsulentbransjen, er en del av transformasjonen norsk næringsliv har gjennomgått disse årene. Kunnskapsnæringen har opplevd en sysselsettingsvekst tilsvarende 60 prosent, og i tillegg har markedet gjennomgått betydelige dereguleringer av ulike industrier og raske teknologiske endringer. Som en konsekvens at dette har virksomheter blitt tvunget inn i en konkurranse som karakteriseres ved et økt press for å redusere kostnader, kontinuerlig oppdatering av kunnskap og reduserte transaksjonskostnader (Bettis og Hitt, 1995; Abelia Konsulentrapport, 2012). Dette har satt mer press på bedriftene med hensyn på lønnsomhetskrav, som resulterer i at bedriftene må redusere kostnadsstrukturen og svare med en større fleksibilitet i forhold til endringer i markedsforholdene. Flere bedrifter har respondert på den nye konkurransesituasjonen ved å øke bruken av ekstern arbeidskraft (Matusik og Hill, 1998).

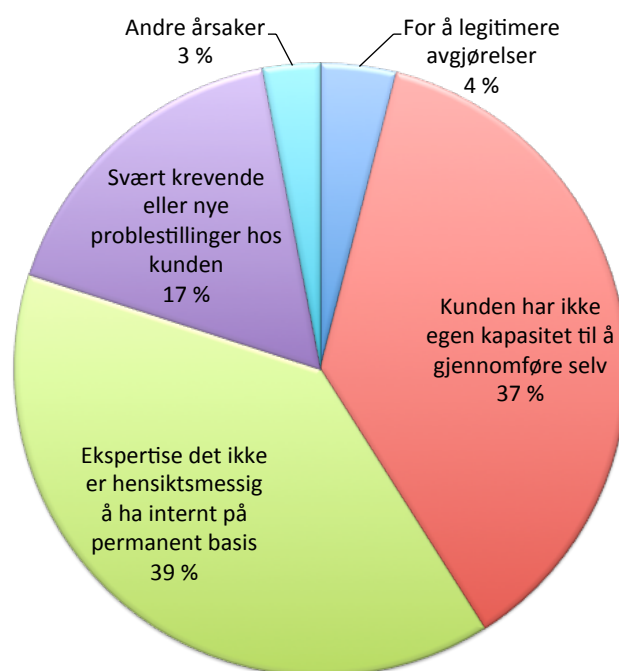
Ulike virksomheter og bransjer strever kontinuerlig etter å tilpasse seg det dynamiske miljøet og får ledelsen til å fokusere i stadig større grad på et kortsiktig tidsperspektiv. Organisatoriske endringer er en måte bedriften kan oppnå de konkurransemessige fordelene som er nødvendig for å overleve i et globalt marked (Baram, 1998). Gammel kunnskap og teknologi fungerer ikke i et miljø med raske endringer (Bruke and Cooper, 2000), og man blir i økende grad avhengig av innovative og kunnskapsspesialiserte løsninger. Dette har ført til løsninger som «outsourcing» og en utvikling og fremvekst av nye spesialiserte og nisjepregede kunnskapstjenester og underleverandører (Abelia Konsulentrapport, 2012).

Med hensyn på kunnskap, vil spesielt eksterne konsulenter ofte besitte en kompetanse utover det som foreligger i bedriften. Matusik og Hill (1998) mener derfor at ved å ta i bruk eksterne kan virksomheten eksponere seg for kunnskap som finnes utenfor bedriftens egne grenser, og at dette vil stimulere til å samle og skape verdifull kunnskap innen bedriften. Konsulenter kan dermed bidra til høyere grad av verdiskapning dersom denne kompetanse kan integreres med virksomhetens kjernekompetanse. Dette kan eksempelvis gjøres ved å overføre denne kompetansen til de faste ansatte i bedriften (Matusik og Hill, 1998; Moe, 2010).

### 1.1.2 Drivere for konsulenter

Konsulentbransjen i Norge har i flere år opplevd sterk vekst i omsetningen, og det er flere grunner til denne økningen. Sett fra konsultentselskapenes perspektiv mener hele 39 prosent at hovedgrunnen til konsulentbruk skyldes behovet for spesialkompetanse som kundene ikke anser som hensiktsmessig å ha på permanent basis. 37 prosent mener det skyldes bemanning av oppdrag som kunden ikke har kapasitet til å utføre selv, mens 17 prosent mener at sterk etterspørsel etter krevende rådgivingstjenester drevet av nye problemstillinger er den viktigste driveren for konsulentbruk (Abelia Konsulentrapport, 2012).

*De viktigste driverne for kjøp av konsulenttenester i 2012:*



**Figur 1**

Paul Chaffey, sjef for Abelia (NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter), sier seg enig i at tilgang på spesialisert og lite tilgjengelig kompetanse, er en hovedårsak til den økende graden av konsulentbruk da dette gir opphav til både tids- og kostnadsbesparelser. Han tilføyer imidlertid en ny årsak; muligheten til kunnskapsoverføring på tvers av virksomheter og videre adgang til et større kompetansemiljø enn det man har i egen bedrift. Dette kan forklare hvorfor han har følgende oppfattelse av konsulentbruk:

*"Dette innebærer en risikoavlastning for kunden. Det har ingenting med heksekunst å gjøre, men handler om klok ressursbruk"*

(Dagens Næringsliv, 2012)



### 1.1.3 Utvikling i konsulentbruk

Dagens næringsliv benytter seg i økende grad av ulike typer konsulenttjenester, og dette gjelder like mye for statlige som private selskaper (Kvålshaugen, 2012). De to største konsulentsegmentene målt i antall ansatte er per i dag IT-rådgivning og teknologisk rådgivning. Disse segmentene utgjør over halvparten av alle konsulentene i Norge, og tilsvarer omtrentlig 44 500 sysselsatte. I følge tidligere studier er IT-rådgiverne de mest positive til vekstutsiktene for sysselsettingen i 2012 (Abelia Konsulentrapport, 2012). En vesentlig bakgrunn for veksten av kunnskapsbaserte tjenester er tilgangen på kompetent arbeidskraft i markedet. I dagens markedet er det spesielt ingeniørmangelen som vil være mest utfordrende for fremtiden, noe som i desto større grad vil gjøre konsulentyrket lukrativt.

Oljerelatert industri utgjør en stor del av aktiviteten til bedrifter som bruker konsulenter, og det ser ikke ut til at denne trenden vil slutte med det første. I petroleumssektoren krever letevirkomheten stadig mer kompliserte verktøy, og integrerte operasjoner betyr stadig mer informasjonsteknologi og dermed behov for kunnskapsspesialiserte løsninger (Zachariassen, 2012). Dette skaper behov for å leie inn kompetanse til å utføre oppgaver som ligger utenfor kjernevirksomheten. I tillegg vil det innebære betydelige kostnader å ansette spesialkompetanse internt i selskapet dersom selskapet kun har behov for denne kompetansen i begrensede perioder. En annen viktig faktor for den økte konsulentbruken i olje- og gassbransjen gjennom de siste årene har vært mangelen på kompetente ingeniører i arbeidsmarkedet, som olje- og gassbransjen er betydelig avhengig av (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2008).

## 1.2 Problemstilling

Som presentert på forsiden er utgangspunktet for oppgaven å tydeliggjøre hvilke avveininger som er knyttet til konsulentbruk i olje- og gassbransjen, sett ut fra et økonomisk- og ledelsesperspektiv. Hovedfokuset vil være å peke ut og belyse motiv og økonomiske faktorer som ligger til grunn for strategien til bedriften, samt ledelsesutfordringer som oppstår på bakgrunn av en slik atypisk tilknytningsform. Vi vil i vår oppgave vektlegge konsulenter med høy grad av kompetanse og erfaring. Utgangspunktet for vår analyse er tre utvalgte bedrifter i olje- og gasssektoren; en liten leteoperatør, en liten operatør og en stor operatør. Ettersom problemstillingen vår har et ledelsesperspektiv har valgt å fokusere på respondenter som er høyt oppe i hierarkiet. For å klargjøre oppgavens struktur og oppdeling har vi utviklet en todelt problemstilling slik at vi enkelt kan referere til den delen av temaet vi forsøker å belyse etter hvert som oppgaven utspiller seg:

1. *Belyse strategier og motiver for konsulentbruk i olje- og gassbransjen.*
2. *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren, sett ut i fra*
  - a. *Et økonomisk perspektiv med fokus på produktivitet/effektivitet, verdiskapning og avkastning.*
  - b. *Et ledelsesperspektiv med fokus på avhengighet, kompetanseoverføring, organisatorisk rettferdighet, samt lojalitet og informasjonsflyt.*

Vi vil videre i oppgaven *kun* referere til denne todelte problemstillingen.

I den første delen av problemstillingen har vi valgt å sette strategi og motiv sammen ettersom disse er nært tilknyttet. Motivene vil på mange måter være bakgrunnen for den *initielle* strategien bak konsulentbruken. Dette gjelder også for det økonomiske perspektivet, men for å skape en ryddig oppdeling har vi plassert dette som en egen del. Det skal imidlertid her presiseres at den *overordnede* strategien for konsulentbruk vil være påvirket av potensielle ledelsesutfordringer.

I den andre delen av problemstillingen vil vi med bakgrunn i det økonomiske perspektivet fokusere på hvordan produktivitet- og effektivitetsfaktorer kan påvirke lønnsomheten til en bedrift. I tillegg til vil vi sammenligne konsulentens verdiskapning med fleksibilitetskostnaden knyttet til konsulentbruk. Vi referer her til avkastningen konsulentene genererer. Men hensyn på ledelsesutfordringer som oppstår ved konsulentbruk vil disse knyttes opp mot begrepene: avhengighet, kompetanseoverføring, organisatorisk rettferdighet, lojalitet, informasjonsflyt og begrensninger ved lovverket.

På bakgrunn av dette har vi bedre forutsetninger til å kunne få en bred forståelse av ledelsens avveininger for konsulentbruk. Med dette som utgangspunkt presenterer vi vår forskningsmodell som

vi vil revidere både etter teori og analyse. Den siste reviderte modellen vil danne grunnlag for diskusjon og videre forskning.



Forskningsmodell 1

## 2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres litteratur og teori som kan ha betydning for forskning omkring innleie av konsulenter. Denne forskningen relateres både til generell atypisk arbeidskraft, og spesifikt konsulentbruk. Innledningsvis vil vi skape en oversikt over ulike typer tilknytningsformer for arbeidskraft og rasjonale bak disse. Vi vil så presenteres tradisjonell teori for motiv bak og konsekvensene ved ekstern arbeidskraft. Dette inkluderer Atkinsons teori om den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteori og produktivitetsteori. Avslutningsvis vil vi presentere nyere forskning innenfor konsulentbruk, begrenset til motiv, effektiv ressursutnyttelse og avkastning, samt ledelsesutfordringer som kan oppstå.

### 2.1 Ulike typer tilknytningsformer

Relasjonen mellom en arbeidstaker og en arbeidsgiver kan organiseres på flere måter. I dette avsnittet vil vi beskrive og definere fire ulike tilknytningsformer for arbeidskraft, samt rasjonale bak formene. Før vi går inn på de ulike formene ser vi det hensiktsmessig å avklare hva som menes med trepartsrelasjoner.

I en trepartsrelasjon vil arbeidstaker være knyttet til to virksomheter i sitt arbeidsforhold i stedet for den konvensjonelle topartsforholdet; en kundebedrift og en utleiebedrift. Nesheim og Rørsvik (2011) beskriver dette gjennom at arbeidstakeren er:

- a) ansatt i en virksomhet (gjørne et bemanningsbyrå eller en konsulentbedrift); samtidig som arbeideren
- b) i stor grad jobber fysisk hos kunden og inngår i kundens arbeidsorganisering, dvs. under kundebedriftens daglige ledelse.

Videre påpekes det at utleiebedriften formelt sett er arbeidsgiver med de forpliktelser og rettigheter dette innebærer (Nesheim og Rørsvik, 2011). Nesheim og Olsen (2006) anslår at seks prosent av norske arbeidstakere arbeider i trepartsrelasjoner.

Nesheim (1999) skiller hovedsakelig mellom fire ulike typer av tilknytningsformer.

1. Fast ansettelse
2. Midlertidig ansettelse
3. Kjøp av den aktuelle tjenesten/innsatsfaktoren fra en annen virksomhet
4. Innleie av arbeidskraft

Tilknytningsformene blir også ofte delt inn i to store kategorier omtalt som; *atypiske* og *typiske* arbeidstilknytninger. Skillet mellom de to er at *atypiske* arbeidstilknytninger omfatter alle tilknytningsformer som *ikke* går under definisjonen fast ansettelse, dvs. fra punkt. 2-4. Vi vil i det følgende beskrive alle fire typer.

### 2.1.1 Fast ansettelse

Fast ansettelse er den konvensjonelle arbeidstilknytningen der arbeidstaker er ansatt for et ubegrenset tidsrom (Hersvik og Nesheim, 1999). Hvis ansettelsen skal avsluttes må enten arbeidstaker avskjediges eller selv kreve avskjed. Dette er imidlertid regulert i henhold til den norske arbeidsmiljøloven hvor Norge verner mer over sine arbeidstakere enn i de fleste andre land. Fast ansettelse blir i Norge sett på som det mest formålstjenlige for samfunnet som helhet, og er derfor hovedregelen for arbeidstilknytning. Det legges vekt på at det ikke må utvikles arbeidsforhold der formål i realiteten er å omgå rettigheter og plikter for arbeidsgiver og arbeidstaker (Arbeidstilsynet, 2012).

Det er imidlertid både fordeler og ulemper med faste ansettelser. En ubegrenset tidshorison i arbeidskontrakten, der avskjedigelse er godt beskyttet av loven, skaper en økonomisk trygghet og forutsigbarhet hos arbeidstakeren. Denne tilknytningen sørger også for at bedriften har en forutsigbarhet i sin tilgang på arbeidskraft. Colbjørnsen (2003) fant også at faste ansettelsesstilknytninger legger grunnlaget for en kultur preget av tillit og lojalitet som blant annet gjør det er enklere å utføre endringer i organisasjonen. I tillegg skaper det et bedre grunnlag for at kompetansen forblir innad i bedriften (Atkinson, 1984).

Man ser imidlertid at stadig flere bransjer er preget av høy konkurranse og har behov for å tilpasse seg konjunktorene. Dette vil bidra til at faste ansettelser kan sees som en unødvendig risiko for bedriften. Colbjørnsen (2003) påpeker også vanskelighetene fast ansettelse medfører i forhold til endring av kompetanse i arbeidsflokken. Han referer her til hvordan bedriften blir nødt til å utvikle sine egne ansatte, framfor å skifte ut arbeidskraft.

Hvorvidt ulempene overgår fordelene eller omvendt er blant annet knyttet til virksomhetens karakteristikk og omgivelser.

### 2.1.2 Midlertidig ansettelse

En midlertidig ansettelse forutsetter at arbeidsforholdet avtales for et bestemt oppdrag eller for en bestemt tidsperiode (Arbeidstilsynet, 2012). Midlertidige ansettelser kan i hovedsak benyttes a) «når

arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften», og b) for reelle vikariater, dvs. for å erstatte ansatte som er syke, har ferie eller permisjon fra sin stilling (Hersvik og Nesheim, 1999).

### **2.1.3 Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet**

Kjøp av tjenester kan enten skje gjennom en annen virksomhet eller gjennom en selvstendig konsulent. Eksterne konsulenttjenester er noe bedriften velger å benytte seg av når de foretrekker å kjøpe den aktuelle tjenesten utenfra fremfor å organisere arbeidskraften internt. I slike situasjoner vil arbeidet bli utført av de ansatte i leverandørbedriften, og bedriften som kjøper tjenesten har ingen ansvar for sluttresultatet. Det vesentlige bak denne tilknytningsformen er følgelig at det er den eksterne leverandørbedriften som står ansvarlig for kvaliteten av det som leveres til bedriften (kunden). Med andre ord er konsulentene underlagt leverandørens organisasjon og ledelse. (Nesheim & Hersvik, 1999).

Kontrakter innen kjøp av tjenester blir ofte referert til som underleveranser eller outsourcing. Slike eksterne kontrakter kan både være kortsiktige og langsiktige, men gjelder gjerne for spesifikke oppgaver i form av faste kontrakter (Gjelsvik, 1998). Den viktigste fordelen med slike tjenester er at bedriften kan fokusere på sin egen kjernevirksomhet. Den viktigste ulempen med å kjøpe tjenester eksternt er at bedriften bruker store ressurser på å utplassere arbeidsoppgaver, og disse kunne heller blitt brukt til å bygge opp egen kjernekompetanse.

### **2.1.4 Innleie av arbeidskraft**

Med innleie av arbeidskraft referer man til at bedriften «kjøper retten til å disponere over» arbeidstakeren for en viss periode. Med gjelder med andre ord ikke for en bestemt tjeneste (Nesheim & Hersvik, 1999). Det er denne formen for tilknytning som er relevant for vår problemstilling.

I dette tilfelle vil den eksterne arbeidstakeren være innleid fra en bemannings- eller konsulentbedrift, og det er utleiebedriften som er arbeidsgiver. Følgelig er det utleiebedriften som står ansvarlig for ansettelse og utbetaling av lønn, mens innleiebedriften er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet.

Innleie av arbeidskraft tilsvarer en mellomform for intern og ekstern organisering av arbeidskraften. I likhet med midlertidige ansettelser har man ansvaret for organisering og ledelse av arbeidet innenfor en korttidskontrakt. På samme tid vil eksterne kontrakter føre til at man inngår en avtale med en ekstern bedrift fremfor arbeidstakerne som faktisk utfører arbeidet. Det som skiller denne

tilknytningsformen fra de øvrige er at den kan innebærer et trepartsforhold. I et trepartsforhold vil arbeidstakeren være ansatt i en virksomhet, men på samme tid arbeider vedkommende under en annen virksomhets ledelse.

Man skiller mellom tre typer av utleie. For det første har vi utleie fra de profesjonelle utleiebyråene og vikarbyråene som Manpower. Den andre typen er utleie fra industri- og konsulentbedrifter, kjennetegnet som såkalte ordinære virksomheter. Disse kan ha utleie som en tilleggsfunksjon til deres kjernevirksomhet, eller være selve kjernevirksomhet. Sistnevnte vil eksempelvis være tilfelle i konsulentselskaper hvor utleide er en fast ansatt i konsulentselskapet. Den tredje typen skiller seg fra de øvrige ved at det her oppstår en topartsrelasjon. Dette gjelder for selvstendig næringsdrivende som inngår en direkte kontrakt med bedriften. Samtidig kan selvstendig næringsdrivende også være formidlet, men ikke ansatt, gjennom et bemanningsbyrå. I slike situasjoner vil den innleide ta et oppdrag gjennom en tredjepart. Den sistnevnte er spesielt vanlig innenfor olje- og gassbransjen da innleiebedriftene i utgangspunktet foretrekker å unngå rene tosidige kontrakter med selvstendige konsulenter. Bakgrunnen for dette er at innleiebedriften reduserer direkte kontakt med leverandøren, samt at en tredjepart bidrar til økt kvalitetssjekk og unngåelse av kontraktsformer som minner om rene ansettelser.

### **2.1.5 Oppsummering**

Oppsummert kan man kategorisere de to førstnevnte tilknytningsformene, fast ansettelse og midlertidig ansettelse, som intern arbeidskraft, mens de to sistnevnte, kjøp av tjenester fra en annen virksomhet og innleie, kategoriseres som ekstern arbeidskraft. Det må imidlertid påpekes at innleie tilsvarer en mellomform for intern og ekstern organisering av arbeidskraften, og innebærer ofte at det etableres et trepartsforhold mellom arbeidsgiver, kunde og arbeidstaker.

## **2.2 Den fleksible bedrift**

Atkinson (1984) introduserte tankegangen om den fleksible bedrift, og har med dette hatt stor innflytelse på arbeidslivsforskningen. Gjennom studering av det engelske arbeidsliv i 1980-årene, fant han at endringer i teknologi, opplæringskostnader, arbeidstid og tilgang på arbeidskraft bidro til en orientering vekk fra den tradisjonelle arbeidsrelasjonen; fast ansettelse. Han presenterer en modell som forklarer denne retningen som et resultat av at arbeidskraften kunne klassifiseres i to grupper; ansatte som jobber innenfor bedriftens kjernevirksomhet og ansatte som utfører arbeid av mer generell karakter - definert som "perifer"-arbeid. Ansattes kompetanse i kjernegruppe er ofte kilden til konkurransefortrinn, mens perifergruppens viktigste kompetanse er kapasitet. Han forklarer videre at ved å utvikle ulik arbeidsrelasjonsstrategi for de to gruppene vil bedriften kunne oppnå bedre

fleksibilitet, og at atypisk arbeidskraft burde være forbeholdt den perifere delen av virksomheten.

Atkinson (1984) delte bedriftens fleksibilitet i tre ulike former; *funksjonell*, *numerisk* og *finansiell* fleksibilitet. Vi vil i hovedsak fokusere på numerisk fleksibilitet i denne oppgaven, i tillegg til noe vekt innenfor funksjonell fleksibilitet.

*Numerisk* fleksibilitet viser til bedriftens evne til å regulere mengden arbeidskraft i takt med behovet for arbeidskraft. Dette innebærer å redusere antall fulltidsansatte, og i stedet øke antall midlertidige kontrakter. Bakgrunnen for ønske om numerisk fleksibilitet kan skyldes sterke konjunkturelle forhold, der virksomheten har behov for flere ansatte ved oppgangskonjunktur, og færre når økonomien er inne i en resesjon. På samme tid trenger ikke behovet for fleksibel arbeidskraft å skyldes konjunkturelle svingninger i markedet. Numerisk fleksibilitet kan også sees opp mot numerisk stabilitet, som bygger på kravet om å opprettholde et stabilt antall arbeidstakere (Nesheim, 2002; Atkinson, 1984). Eksempler på dette kan være bruk av midlertidige kontrakter til å dekke reelle vikariater, sykefravær og permisjoner. Dersom bedrifter fokuserer på å øke den numerisk fleksibiliteten vil de konverterer arbeidskraften til en mer variabel kostnad.

*Funksjonell* fleksibilitet tar utgangspunkt i organiseringen av arbeider, og viser til bedriftens evne til å omplassere ansatte internt (jobbrotasjon), skifte mellom ulike arbeidsoppgaver og variere måter å utføre arbeidsoppgavene på. Denne formen for fleksibilitet genereres i kjernegruppen og vil i praksis si at ansatte med ulik nøkkelkompetanse kan flyttes dit det er behov. Dette kan oppnås gjennom tilstrekkelig opplæring av en ansatt, slik at vedkommende kan ha en funksjon i ulike avdelinger. På denne måten blir bedriften tilpasningsdyktig i forhold til endringer i omgivelsene.

Teorien skiller videre mellom de ansattes tilknytningsformer, og påpeker at bedriften prioriterer ansatte med funksjonell fleksibilitet og tilbyr derfor høyere arbeidstrygghet for denne gruppen for å kompensere for kravet om høy fleksibilitet. Gjennom å etablere en stabil kjernegruppe med dyktige ansatte, og langsiktige relasjoner, vil det skape et godt utgangspunkt i møte med endringer samt videreutvikling av nøkkelkompetanse. På samme tid er det ønskelig med en sterk kobling mellom bedriften og de ansatte i kjernegruppen, og bedriften søker derfor mer fleksible, atypiske tilknytningsformer i perifergruppen.

Ved å ta i bruk en ”løser” tilknytningsform, som i den perifergruppen, blir det lettere for bedriften å terminere kontrakter. Bedriften oppnår dermed numerisk fleksibilitet hvor de får mulighet til å regulere mengden arbeidskraft på en enkel måte. Innenfor tilknytningsformer for arbeid skiller Nesheim (2004) mellom tre grupper av ansatte i perifergruppen. Den første gruppen representerer



fulltidsansatte som er tilbudt en jobb, men har mindre jobbsikkerhet enn kjernegruppen og ingen karrieremuligheter. Den andre gruppen består av ansatte som har en kontraktbasert tilknytning til bedriften og bidrar dermed til å øke bedriftens evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Den tredje gruppen, som har den svakeste tilknytningen til bedriften, omfatter kontrakter med eksterne leverandører og innleie av arbeidskraft gjennom bemanningsbyrå, konsulenthus og selvstendig næringsdrivende.

Nesheim (2004) klargjør og reddykker modellen gjennom følgende fire begrepspar knyttet til Atkinsons differensiering av bedriftens kjerne og periferi.

	<b>Kjerne</b>	<b>Periferi</b>
A. Betydning for virksomheten/ Kompetanse	Høy Spesifikk	Lav Generell
B. Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
C. Tilknytningsformer	Ansettelse, Langsiktig, Høy jobbtrygghet	Kortsiktig Lav jobbtrygghet Eksterne kontrakter
D. Arbeidsmarked	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Figur 2

Oppsummert påpeker Atkinson at løsere tilknytningsformer bør være forbeholdt den perifere delen av virksomheten, og videre at gjennom å fokusere på en kjerne-periferi-strategi i ansettelsestilknytningene, oppnår bedriften nødvendig fleksibilitet. Nesheim (2004) utvider Atkinsons periferigruppe ved å dele den i tre grupper ansatte: fulltidsansatte, ansatte som har en kontraktbasert tilknytning til bedriften og kontrakter med eksterne leverandører og innleie av arbeidskraft gjennom bemanningsbyrå. De to sistnevnte vil øke bedriftens evne til å tilpasse seg endringer i markedet.

## 2.3 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteorien er en viktig basisteori som tar utgangspunkt i bedrifters valg mellom å organisere arbeid internt eller eksternt gjennom markedet. Transaksjonsteorien danner derfor grunnlag for mye av nyere litteratur om atypisk arbeid som eksempelvis innleie av konsulenter. På bakgrunn av dette vil vi gå litt nærmere inn på teorien.

Det sentrale poenget i transaksjonskostnadsteorien er at det er ansettelsesforholdene som skaper grensene i virksomheten. Williamson (1975) bruker uttrykket “effektive grenser” med hensyn på hvilke arbeidsoppgaver i en verdiskapningsprosess som burde utføres gjennom hierarkisk autoritet internt i bedriften, og hvilke oppgaver som skal overlates til markedet gjennom eksterne kontrakter. Videre påpeker han at det er transaksjonene som setter kriterier for organisasjonens grenser.

Coase (1937) utviklet transaksjonsteorien, hvor han tok utgangspunkt i en situasjon hvor det kun eksisterte markeder. Han tok dermed utgangspunkt i en situasjon hvor det ikke eksisterte noen bedrifter, hierarkiske strukturer eller myndigheter for å vise hvilke effektivitetsgevinster denne typen institusjoner representerer. Williamson (1975) videreutviklet Coases transaksjonskostnadsteori ved å undersøke under hvilke forhold hierarkier (bedrifter) er mer kostnadseffektive enn markeder.

Transaksjonskostnadsteorien bygger på forutsetninger om begrenset rasjonalitet og opportuniste, som videre danner grunnlaget for hvordan transaksjonsspesifikke aktiviteter skal gjennomføres (Williamson, 1981). Han hevder at formålet er å organisere transaksjonene slik at kostnadene blir lavest mulig under forutsetning om begrenset rasjonalitet, og samtidig etablere sikkerhetsregler som skal forhindre opportuniste. For å tydeliggjøre transaksjonskostnadene identifiseres tre nøkkeldimensjoner: transaksjonsspesifikke investeringer, usikkerhet og hyppighet.

Kjennetegnet med transaksjonsspesifikke investeringer er at de gjennomføres for å ivareta en spesifikk transaksjon, og har liten verdi i andre sammenhenger. Transaksjonsspesifikke investeringer er knyttet direkte til transaksjoner mellom organisasjonen og interessenten, og har vesentlig betydning for transaksjonskostnadene. Ved transaksjonsspesifikke investeringer vil det for bedrifter være fordelaktig med et hierarkiske ansettelsesforhold og internalisering. I en slik situasjon bør det fokuseres på langsiktige relasjoner med de ansatte for å beskytte bedriften mot opportuniste. Markedsbaserte eksterne kontrakter med løsere koblinger kan være å foretrekke når investeringene er av en mer generell karakter (Williamson, 1981).

Høy grad av usikkerhet vil resultere i ufullstendige kontrakter. Dette kan føre til økte transaksjonskostnader da det vil foreligge større behov for kontroll, stadige reforhandlinger og økt sannsynlighet for kontraktbrudd (Williamson, 1981). Generelt bør transaksjoner som kjennetegnes av høy grad av usikkerhet, tas hånd om innad i bedriften. Høy transaksjonshyppighet vil gi opphav til økte kostnader på grunn av kontinuerlig behov for oppdatering om markedet og gjennomføring av forhandlingene. På bakgrunn av dette vil en rasjonell økonomisk aktør velge den styringsform, marked eller bedrift, som gir lavest kostnader og som er effektiv i et langsiktig perspektiv (Jakobsen, 1999).

Oppsummert er det i følge Williamson (1975) transaksjonene som setter kriterier for organisasjonens grenser, og med hensyn på disse transaksjonene er det opp til bedriften å avgjøre om de skal bruke intern eller ekstern arbeidskraft for å fylle en stilling. Med tanke på denne avgjørelsen er det egenskapen ved stillingen som er det essensielle når bedriften skal vurdere om stillingen bør besettes internt eller eksternt. Mer standardiserte transaksjoner som ikke krever bedriftsspesifikk kunnskap, kan mer effektivt bli overlatt til det eksterne markedet. På bakgrunn av dette bør transaksjoner som styres internt i bedriften være begrenset til kjernekompetanse som bedriften er avhengig av for å opprettholde sin konkurranseposisjon. På bakgrunn av dette deler Williamson derfor tankegangen til Atkinson om at atypisk arbeidskraft bør være forbeholdt den perifere delen av virksomheten.

## 2.4 Økonomisk styring

Markedsendringer, globalisering og teknologiutvikling har preget konkurransebildet sterkt de siste tiårene, noe som har resultert i et stadig økende press på lønnsomhetskrav. Vi referer her til bedriftsøkonomiske lønnsomhetskrav. Med bedriftsøkonomisk lønnsomhet mener vi *”en virksomhets evne til å gi avkastning på den investerte kapitalen”* (Regjeringen, 2000). Et velfungerende økonomisk styringssystem kan i større grad redegjøre for hvilke nødvendige tiltak som må iverksettes for å nå disse lønnsomhetskravene.

Et økonomisk styringssystem kan defineres som:

*“The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives“* (Anthony, 1965)

Knyttet opp mot problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i tidligere relevant, økonomisk teori som kan tydeliggjøre hvilke kostnadsmotiver som ligger bak bruken av konsulenter for å oppnå en mer effektiv ressursutnyttelse for bedriften.

For å forstå hva som ligger bak effektiv utnyttelse av ressurser vil det først være essensielt å forklare begrepet produktivitet. Produktivitet kan enkelt defineres som produksjonsendringen som ikke skyldes endret bruk av arbeidskraft, innsatsfaktorer eller realkapital. For å måle en reell produktivitetsutvikling må det dermed fokuseres på den resterende forandringen man sitter igjen med etter at de andre faktorene er trukket ut (Statistisk Sentralbyrå, 2012)

Produktivitetsutvikling kan skyldes to faktorer: teknologisk forbedring eller vekst i humankapital. Fremgang i teknologiske løsninger skyldes gjerne forskning og utvikling (FoU), mens vekst i humankapitalen skyldes eksempelvis utdanning, erfaring og talent. Summen av disse to faktorene utgjør dermed den totale produktivitetsveksten (Statistisk Sentralbyrå, 2012).

For å forstå hva som ligger bak begrepet produktivitet er det essensielt å se på forholdet mellom input og output – eller mellom produksjon og innsatsfaktorbruk (Magnussen, 2005). Tar vi utgangspunkt i produktfunksjonen, får vi følgende framstilling:  $P = Y/X$ , der P betegner produktivitet, Y er output og X er ressursene som går med i produksjonen.

Produktivitet måles ofte som produksjon per utførte timeverk. Når man måler produktivitetsvekst tar man derfor utgangspunkt i hvor mye som er produsert (output), med antall arbeidstimer (input) som har gått med i produksjonen, og sammenligner disse.

I relasjon til produktivitet vil det i mange sammenhenger være vanlig å benytte det bredere begrepet effektivitet, som i praksis er en normering av produktivitetens mål: forholdet mellom faktisk produktivitet og optimal produktivitet. Med andre ord måler produktivitet effektiviteten av produksjonen til en virksomhet (Magnussen, 2005).

Når man måler effektivitet skiller man ofte mellom teknisk effektivitet og kostnadseffektivitet. En bedrift er teknisk effektiv dersom en reduksjon i én eller flere innsatsfaktorer også fører til en nedsatt aktivitet (Bjørnenak et al., 2008). Teknisk effektivitet uttrykker at det ikke skal sløses med ressursene, og måler dermed ressursutnyttelsen. Et mer interessant begrep i økonomisk forstand er imidlertid kostnadseffektivitet. Dersom en bedrift er kostnadseffektiv innebærer dette at bedriften velger innsatsfaktorer (arbeidskraft/kapital) og/eller teknologi på en måte som gir lavest mulige kostnader i produksjonen av gitte mengder av ett eller flere goder. Dersom en virksomhet er teknisk effektiv, men ikke kostnadseffektiv, tilsier det at det ikke sløses med ressursene, men samtidig at de samme ressursene kunne vært sammensatt mer effektivt, og dermed resulterte i lavere kostnader.

For å forstå hva kostnadseffektivitet konkret betyr må man forklare priseffektivitet. Priseffektivitet er noe en bedrift vil oppnå når ressursene effektiviseres til den optimale sammensetningen. Priseffektivitet tar hensyn til prisene på innsatsfaktorene og måler om man bruker den optimale kombinasjonen av innsatsfaktorer, mens teknisk effektivitet betegner altså hvorvidt man bruker tilgjengelige ressurser effektivt. Samlet sett gir dette et mål på kostnadseffektivitet (Bjørnenak et al., 2008).

Oppsummert måler produktivitet effektiviteten av produksjonen til en bedrift, der effektiviteten ser på forholdet mellom faktisk produktivitet og optimal produktivitet. Faktorer som påvirker effektiviteten vil være teknisk effektivitet og priseffektivitet, hvor disse henholdsvis tar hensyn til effektivisering av ressurser og effektivisering av kombinasjonen av innsatsfaktorer med hensyn på priser. Til sammen danner dette grunnlag for å finne kostnadseffektiviteten. Kostnadseffektiviteten kan dermed øke

dersom både den tekniske effektiviteten og priseffektiviteten øker, eller om ens økning overgår den andres reduksjon.

## 2.5 Strategi og motiver ved konsulentbruk

Utleie av arbeidskraft har fått mye oppmerksomhet de siste årene. Bransjen har hatt en kraftig vekst i perioden fra 2004, og innleid arbeidskraft spiller i dag en viktig rolle i norsk næringsliv (Nergaard et al, 2011). Næringen utleie av arbeidskraft sysselsatte i 2010-2011 i underkant av 2 % av den totale sysselsettingen (Regjeringen, 2010-2011). Dette gjenspeiles blant annet i den blomstrede omsetningen av norske konsulenttjenester gjennom de siste årene. Nesheim, Fahle og Tobiassen (2008) finner i sin studie av oljevirkosomheter at den betydelige bruken av innleide ingeniører (og annen teknisk arbeidskraft) er et viktig bidrag til konsulentveksten.

Flere forskere har vært opptatt av å studere motivet bak bruken av ekstern arbeidskraft. I det følgende vil noe av den mest kjente forskningen presenteres, da spesielt med vekt på forskning som er knyttet spesifikt til konsulentbruk og som er relevant for forventinger om senere funn. Dette avsnittet knyttes til første del av problemstillingen: *1. Belyse strategier og motiver for konsulentbruk i olje- og gassbransjen.*

### 2.5.1 Motiv for innleie av ekstern arbeidskraft

Med utgangspunkt i Atkinsons teori om den fleksible bedrift blir bedriftens behov for numerisk fleksibilitet fremstilt som det sentrale motivet for bruk av ekstern arbeidskraft. Nesheim (2002) påpeker at det er problematisk at numerisk fleksibilitet nærmest blir ensbetydende med atypiske tilknytningsformer for arbeid, og vektlegger at det også er andre viktige motiv enn de som er knyttet til numerisk fleksibilitet. Nesheim (1999) mener bedrifter i hovedsak har fem ulike motiv for å leie inn ekstern arbeidskraft, hvor disse vektlegges etter problemstillingens relevans. Disse er følgende:

1. Reelle vikariater
2. Tidsbegrenset økt arbeidsmengde
3. Tidsbegrenset behov for spesialkompetanse
4. Buffer ved nedbemanning, økt bemanning og omorganisering
5. Try-and-hire

Det første motivet er reelle vikariater, hvor han referer han til vikariater for ansatte som er fraværende på grunn av sykdom, feire, permisjon og lignende. Dette er ikke særlig relevant for vår oppgave

ettersom vi begrenser oss til konsulentbruk og ikke direkte vikariater gjennom bemanningsbyrå. Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette.

Det andre motivet er tidsbegrenset økt arbeidsmengde som oppstår dersom en bedrift opplever større arbeidsmengde i visse perioder sammenlignet med normale omstendigheter, og har derfor behov for ekstra arbeidskraft. Det refereres her til numerisk eller kvantitativ fleksibilitet, som kan skyldes sesongsvingninger, nye oppdrag eller nye interne prosjekter. Lovverket som eksisterer i norsk det arbeidslivet medfører ofte store kostnader knyttet til nedbemanning. I tillegg til kostnadene vil en nedbemanning ofte redusere moralen blant de eksisterende ansatte. Dette kan bidra til at bedriften velger å unngå å komme i en nedbemanningssituasjon, som kan innebære at bedriften ikke klarer å tilpasse seg optimalt til endringene i markedet. Ved konsulentbruk kan en slik situasjon unngås ved at bedriften enkelt kan terminere kontrakter og dermed lettere tilpasse seg behovet for arbeidskraft i ulike perioder eller ved arbeidstopper.

Neste motiv er tidsbegrenset behov for spesialkompetanse som oppstår dersom bedriften for en begrenset periode har behov for kompetanse som ikke eksisterer internt i bedriften. Ettersom bedrifters arbeidsoppgaver stadig blir mer spesialisert, vil flere ha behov for å la innleid spesialkompetanse gjøre den delen av jobben som bedriften alene ikke har kompetanse til å utføre. I tillegg vil det være svært kostbart å ansette spesialkompetanse på fulltid, noe som har bidratt til at markedet har fått en dreining mot økt bruk av konsulenter. Matusik og Hill (1998) mener dessuten at å bruke eksterne med spisskompetanse vil føre til at bedriften eksponerer seg for kunnskap som finnes utenfor bedriftens egne grenser, som videre vil stimulerer til å samle og skape verdifull kunnskap innad i bedriften. Eksterne konsulenter har en bred bransjeerfaring og kjenner derfor til beste praksis i bransjen, ettersom deres kompetanse, i motsetning til de faste ansatte, kontinuerlig blir evaluert av markedet. Dette vil utvide bedriftens kunnskapsbase. Videre vil en kombinasjon av den eksterne kunnskapen med bedriftens egen kunnskapsbase kunne resultere i varige konkurransefortrinn. Dette vil særlig være tilfelle for områder hvor ansatte ikke er oppdatert (Matusik og Hill, 1998). Dette motivet knyttes til det Nesheim et.al. (2003) definerer som kvalitativ fleksibilitet.

I det fjerde motivet påpeker Nesheim (1999) at innleie av arbeidskraft kan være et godt virkemiddel som buffer ved nedbemanning, økt bemanning og omorganisering. Dette er et tiltak for å tilpasse bemanningen på kort sikt, og deretter beskytte de faste ansatte som bedriften ønsker å beholde på langsikt. Det refereres her til bedriftens utfordringer ved å tilpasse seg mer varige endringer i bemanningen.

I det siste motivet, try-and-hire, vil bedrifter tester ut kandidater ved å leie inn eksterne konsulenter, for deretter å tilby dem fast ansettelse dersom de viser tilfredsstillende resultater. Dette er en mindre kostnadskrevende prosess for bedriften enn å drive egen rekruttering, i tillegg til at man danner et godt grunnlag for å vurdere kandidaten og forholdet kan lett avsluttes dersom bedriften ikke er fornøyd med kandidaten.

Med eksplisitt fokus på olje- og gassbransjen har Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) funnet en tilleggsfaktor som har påvirket konsulentbruken de siste årene i olje- og gassbransjen; mangelen på kompetente ingeniører i arbeidsmarkedet. Fahle (2009) fant videre at mangelen på arbeidskraft i olje- og gassbransjen fungerte som et motiv for å leie inn konsulenter. Vi vil videre i vår studie heller vektlegge dette funnet som en påvirkningsfaktor til strategien bak innleiepraksisen ettersom dette kan sees som en unngåelig omstendighet heller enn et motiv i seg selv.

## 2.5.2 Dynamiske omgivelser

Olje- og gassbransjen vil på mange områder være en sektor som opererer i dynamiske omgivelser. Bransjen kjennetegnes gjennom kontinuerlige teknologiske utviklinger og innovasjoner, og de ulike bedriftene som opererer innenfor bransjen bruker betydelig ressurser for å henge med på utviklingen. Dette vil være en vesentlig faktor dersom de skal opprettholde konkurransedyktighet i markedet. Olje- og gassbransjen er preget av høy grad av konkurranse, og det er blant annet stor kamp om lisensene. For å holde på sin posisjon i markedet vil derfor være kritisk for de ulike bedriftene å kontinuerlig henge med på utviklingen for dermed å kunne tilby de beste løsningene, både med hensyn på teknologi og kunnskap.

Matusik og Hill (1998) argumenterer for at det i dynamiske bransjer vil kunne være fordelaktig å benytte atypiske tilknytningsformer innenfor kjernevirksomheten. I stabile sektorer støtter de imidlertid tradisjonell teori, og argumenterer for at bedriften bør fokusere på fast ansettelse i kjernevirksomheten. Bakgrunnen for denne tankegangen er at bedrifter i dynamiske bransjer er avhengig av å kontinuerlig fornye seg og inneha den nyeste teknologien, og i noen tilfeller vil atypiske tilknytningsformer være den eneste måten å tilføre den kunnskapen man trenger for å opprettholde konkurransedyktighet. Dette vil som vi har vært inne på bidra til at bedriften kontinuerlig oppdateres innenfor det nyeste i sin bransje, noe som sørger for at de kan utføre ”beste praksis” innenfor sin bransje. En kombinasjon av ansatte og eksterne kan dermed bidra til å skape nye konkurransefortrinn i form av økt innovasjonsevne. Dette bli støttet på av en studie gjort av Nesheim, Olsen og Kalleberg (2007) hvor de fant at bedrifter med en innovasjonsstrategi var mer tilbøyelige til å bruke konsulentbedrifter innenfor kjernevirksomheten.

### 2.5.3 Den nasjonale institusjonelle konteksten

En annen forklaringsfaktor på omfanget av konsulentbruk kan være de institusjonelle omgivelsene bedriftene opererer innenfor. Nesheim (2002) vektlegger at lov- og avtaleverket, samt institusjonelle begrensninger, kan ha betydning på bedriftenes bemanningspraksis.

I norsk næringsliv blir fast ansettelse ansett som det normale arbeidsforholdet, og arbeidsmiljøloven har lagt en rekke begrensninger på arbeidsgivers rett til å avslutte denne typen arbeidskontrakter. Disse begrensningene kan sees som exitkostnader for selskapet, og som nevnt tidligere kan store exitkostnader bidra til å forhindre nødvendig fleksibilitet.

På bakgrunn av en OECD-studie som sammenligner vestlige land med hensyn på beskyttelse av faste ansettelsesforhold, understreker Nesheim (2002) at bestemmelser og straff ved usaklige oppsigelser står sterkt i Norge relativt til andre land. På bakgrunn av dette påpeker han derfor at den institusjonelle praksisen vil bidra til å påvirke bedrifters etterspørsel etter atypisk arbeidskraft, inkludert innleie av konsulenter. Ved å benytte innleid arbeidskraft vil bedriften kunne redusere de betydelig exitkostnadene knyttet til faste ansettelses, noe som vil gi bedriftene sterkere incentiver for denne formen for arbeidstilknytning.

Samtidig har også loven lagt en rekke begrensninger på bedriftens bruk av midlertidig ansettelses og innleie av arbeidskraft. Ettersom vi finner disse lovene særlig interessant for vår problemstilling vil vi gå nærmere inn på de relevante lovene knyttet til innleie av arbeidskraft under den empiriske konteksten i metoddelen.

### 2.5.4 Størrelsen på bedriften og konjunkturer

I følge Davis-Blake og Uzzi (1993) vil større bedrifter med tilhørende byråkratisk ansettelsesprosesser foretrekke en mer kontrollert og stabil arbeidsstyrke framfor å bruke ekstern arbeidskraft. De vil dermed fokusere på en mer langsiktig ansettelsesstrategi i form av faste ansettelses. Mindre bedrifter, som opplever et mer varierende arbeidskraftsbehov, vil imidlertid være avhengig av en kontinuerlig tilførsel av nye arbeidstakere. Dersom disse mindre bedriftene kun benytter faste ansettelses vil de ha måtte ansette flere når behovet for arbeidskraft øker, for så å måtte si de opp når arbeidsbehovet blir redusert igjen. Dette representerer en kostbar og lite effektiv strategi. I tillegg vil mindre bedrifter ofte ikke ha ressurser til å ansette all den kunnskapen de har behov for internt i bedriften.

Videre er arbeidsbehovet og sysselsettingen innenfor oljeindustrien svært konjunkturavhengig. Mye av arbeidet er prosjektbasert, og omfanget av prosjekter reguleres på bakgrunn av eksempelvis



bedriftens funn av oljefelt eller tilgang til lisenser i form av rundesøknader. Dersom bedriften ikke finner noen felt må de avblåse prosjekter knyttet til eksempelvis boreoperasjoner. For bedriften som er av mindre størrelse vil de ofte ikke ha de nødvendige ressursene som kreves for å holde på en viss arbeidsstokk ved nedgangstider. Disse bedriftene vil dermed være avhengige av en mer fleksibel løsning, noe som kan oppnås ved å satse på ekstern arbeidskraft fremfor faste ansettelser (Davis-Blake og Uzzi, 1993). Bedriftene bør da kontinuerlig leie inn og ansette på midlertidig basis, på bekostning av nedbemanning av sine egne ansatte. Sett fra arbeidstakeren sitt perspektiv, vil en bedrift med ekstrem variabel arbeidsbehov heller ikke framstå som en meget attraktiv arbeidsgiver for en som søker et langsiktig engasjement.

## 2.6 Økonomiske avveininger ved konsulentbruk

De siste årene har det i økende grad blitt utført mer forskning omkring bruken av atypiske tilknytningsformer for arbeid. Til tross for dette er det lite forskning som relateres til det økonomiske aspektet ved bruk av atypiske former for arbeidstilknytning, herunder konsulentbruk. På bakgrunn av dette synes vi derfor det ville være interessant å se nærmere de økonomiske avveiningene som påvirker innleiepraksisen av konsulenter.

Når ledelsen vurderer strategier knyttet til arbeidsbehov og rekruttering vil det være ulike økonomiske faktorer som bidrar til det endelige valget. Det vil her være vesentlig å skille mellom et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Fast ansettelse innebærer langsiktig forpliktelser i form av opplæring, sosiale kostnader som eksempelvis arbeidsgiveravgift og pensjon, i tillegg til mulig exit- eller oppsigelseskostnader dersom nedbemanning skulle bli en realitet i fremtiden. Innleie av arbeidskraft er en heller kortsiktig forpliktelse, hvor man ofte unngår eller reduserer kostnader knyttet til rekruttering og opplæring, i tillegg til at sosiale kostnader og exitkostnader vil elimineres. På samme tid vil en ekstern arbeidstaker ofte kreve en høyere timerate, isolert sett, enn en ansatt. Dette vil særlig være tilfellet med tanke på konsulentbruk, og da spesielt når vedkommende har høy grad av kompetanse. På bakgrunn av dette vil det derfor være nødvendig å gjøre en avveining mellom ressursutnyttelse og timerate, og mellom verdiskapning og fleksibilitetskostnaden knyttet til å bruke konsulenter. Dette knyttes til problemstilling 2a: *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren sett fra et økonomisk perspektiv med fokus på produktivitet/effektivitet, verdiskapning og avkastning.*

### 2.6.1 Effektiv ressursutnyttelse

Når man vurderer om en bedrifts produktivitet og effektivitet er tilfredsstillende, vil det grunnleggende spørsmålet være om ressursene til virksomheten utnyttes optimalt. Med tanke på

ressursutnyttelse vil det være essensielt å se på nivå av slakk i bedriften. Slakk innebærer at produksjonen er mindre økonomisk effektiv enn det den potensielt kan være. Dette kan eksempelvis skyldes lavt arbeidstempo eller unødvendig mange ansatte (Regjeringen, 2012a). Et viss nivå av slakk er nødvendig for at en bedrift skal kunne operere effektivt, men på en annen side indikerer et høyt nivå av slakk at bedriften har en dårlig ressursutnyttelse. Dårlig ressursutnyttelse tilsier at bedriften har en lite tilfredsstillende effektivitet. Med andre ord kan kunnskap om nivå av slakk i virksomheten gi en god indikasjon om bedriftens produktivitet, og videre være et godt grunnlag for å vurdere bedriftens behov for konkurranseutsetting og strategiske posisjon (Busch, 1998).

En måte å redusere slakk i produksjon er å begrense behovet for ressurser i ikke-verdiskapende jobber, slik som rutiner og skjemaer. Dette kan eksempelvis gjøres ved å danne mer omfattende arbeidsoppgaver, hvor en ansatt kan gjøre flere oppgaver samtidig eller eventuelt en hel prosess. Dermed reduserer man behovet for koordinering, kommunikasjon og oppfølging. Dette krever tverrfaglighet, helhetsforståelse og ansvarsbevissthet for sluttresultatet. Ved å fokusere ressursene sine på verdiskapende produksjon vil bedriften ofte oppnå mindre slakktid, intensivering, samt mer press på resultater og utfordringer (Ytrehus og Ytrehus, 2002).

Som følge av sterk konkurranse i markedet og høye resultatkrav, har bedrifter vært preget av økte produktivitetskrav og redusert slakk i produksjonen. I tillegg vil det være variert behov for slakk i virksomheter som er sterkt konjunkturpreget (Bruce, 2006). Konsulentbruk og annen innleid arbeidskraft kan dermed være en god løsning på disse problemene.

Størrelsen på bedriften vil være en viktig faktor når man tar hensyn til effektiv konsulentbruk. I større bedrifter vil det ikke alltid være kostnadseffektivt å ha spesialister fast ansatt på alle områder. Det kan da både være mer effektivt og ressursutnyttende å leie inn konsulenter. På samme tid kan høy grad av konsulentbruk medføre ulemper i form av dårlig utnyttelse av egne ansatte og høye utgifter. Det kan dermed foreligge et stort forbedringspotensial med hensyn på ressursbruken og eventuelle kostnadsbesparelser dersom bruk av konsulenter kan effektiviseres (Olsen og Bøgh, 2010).

Med tanke på effektiv bruk av ressurser vil et annet viktig økonomisk aspekt være *alternativkostnaden* ved å bruke faste ansettelse. Alternativkostnaden kan defineres som den kostnaden som påløper når man ikke velger den beste alternative anvendelsen av en ressurs, og videre hva bedriften kunne ha tjent eller spart ved den beste alternative anvendelsen av ressursene (Henderson, 2008). I dette tilfellet vil ressursen være arbeidskraft, og alternativet står mellom å bruke en fast ansatt eller en innleid konsulent. Med andre ord vil denne alternativkostnaden kunne oppstå når bedrifter ikke leier inn konsulenter i sin virksomhet.

## 2.6.2 Avkastning

Dersom man oppnår en optimal ressursutnyttelse i bedriften vil dette videre kunne danne verdiskaping i bedriften. Utgangspunktet for verdiskaping er at man bruker de ressursene som finnes i samfunnet på en mest mulig effektiv måte, og oppnås når bruk av kunnskap, kapital og/eller arbeid skaper økonomiske merverdier (Regjeringen, 2012b).

Kunnskapsbaserte tjenesteytere utgjør en vesentlig del av verdiskapningen i norsk næringsliv. Verdiskapningen per konsulent ligger på gjennomsnittlig kr 782 000, men det foreligger store variasjoner innenfor de ulike bransjene. Skipsmegling (kr 1 849 000) og olje- og gasssektoren (kr 1 714 000) har høyest verdiskaping, mens PR og reklame (kr 575 507) og arbeidsformidling (kr 293 850) har lavest verdiskaping (Kvålshaugen, 2012). Med utgangspunkt i disse tallene kan man tydelig se olje- og gassbransjens insentiv til å bruke konsulenter, da de generer store gevinster for virksomheter i denne bransjen.

På samme tid kan konsulenter innebære betydelige kostnader for en bedrift. Konsulenter krever ofte høyere timerater enn de faste ansatte. Dette kan være begrunnet med erfaring, spesialkompetanse, utdanningsnivå eller rett og slett et stramt arbeidsmarked. Ser man kun på timerater, isolert sett, vil kostnaden ved å benytte konsulenter derfor ofte være høyere enn ved faste ansettelse. Men virkningene av ekstern konsulentbruk kan også medføre kostnadsbesparelser. Når bedrifter benytter seg av eksterne konsulenter har de ikke kostnader knyttet til pensjon, arbeidsgiveravgift og andre sosiale kostnader. Når det gjelder konsulenter som er spesialister med høy kompetanse har heller ikke bedriften utgifter knyttet til opplæring. I tillegg unngår bedriften kostnader knyttet til rekruttering og mulig exitkostnader dersom nedbemanning skulle forekomme (Cardon, 2003). På bakgrunn av dette vil eksterne konsulenter representerer variable fremfor faste kostnader fordi bedriften ofte vil ha flere og mer langvarige forpliktelser ovenfor faste ansatte (Atkinson, 1984).

Det må også nevnes at å ansette innenfor olje- og gassbransjen ikke er ”billig” arbeidskraft i seg selv. På bakgrunn av en undersøkelse gjort av SSB i 2010 er det betydelige forskjeller i arbeidskraftkostnader blant de ulike bransjene. Tallene viser at en ansatt i olje- og gassbransjen scorer høyest, og er nesten tre ganger så dyr som en ansatt i hotell- og restaurantvirksomhet. En ansatt i oljeindustrien mottar, i tillegg til en høy grunnlønn, også den høyeste andelen av sosiale kostnader (39%) blant de ulike bransjene (Solberg, 2002).

Sett i et helhetlig bilde vil det være nødvendig å gjøre en avveining mellom verdiskapningen konsulenten genererer og kostnaden knyttet til å bruke konsulenten for å videre konkludere om det er lønnsomt å bruk konsulenter. Vi referer her til avkastningen. Avkastning er inntekter fra en real- eller

finansinvestering, ofte regnet i prosent av den investerte kapitalen (Regjeringen, 2000). I dette tilfellet vil verdiskapingen som oppstår ved konsulentbruk måle avkastningen til kapitalen og arbeidskraften som er investert (Volden, et. al, 2009). Denne investeringskostnaden vil her tilsvare det totale konsulentonoraret bedriften ender opp med å betale for konsulenten.

## 2.7 Ledelsesutfordring ved konsulentbruk

Bedrifters strategisk beslutning om å ta i bruk ekstern arbeidskraft eller atypiske tilknytningsformer bidrar til at tradisjonelle forholdet mellom leder og arbeidstaker vil endres. Dette vil særlig være tilfellet når det er snakk om atypiske arbeidstilknytninger i form av trepartsrelasjoner mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og et mellomledd (bemanningsbyrå/konsulentfirma/vikarbyrå) (Nesheim, 2004). Her vil eksterne, uavhengig av om de er leid inn kjernevirksomheten eller den perifere delen av virksomheten, påvirke fremtidige handlinger. I begge tilfeller medfører dette at de faste ansatte og de eksterne konsulentene må samarbeide og jobbe side ved side. Dette vil videre kunne bidra til at det oppstår en rekke nye utfordringer for ledelsen som skiller seg fra det som oppstår ved et tradisjonelt arbeidsforhold.

Som allerede avklart vil denne oppgaven fokusere på innleie av konsulenter. Ettersom vår oppgave begrenses til å gjelde for olje- og gassbransjen vil dette normalt omfatte konsulenter med høy teknisk kompetanse, herunder ingeniører og lignende. Disse konsulentene blir leid inn av en bedrift og vil deretter jobbe under bedriftens ledelse sammen med de andre ansatte. De eksterne konsulentene kan både ha en arbeidsgiver de blir utleid fra eller være selvstendige konsulenter med eget firma. De vil uansett måtte jobbe under innleiebedriftens ledelsen i den tiden kontrakten gjelder for.

Forskningen omkring lederutfordringer som oppstår ved konsulentbruk har i økende grad fanget forskeres interesse, men det er fortsatt flere aspekter som har behov for bredere studieomfang. I det påfølgende avsnittet presenteres tidligere forskning og erfaringer knyttet til to temaer som kan gi opphav til lederutfordringer; 1) innleie av konsulenter til å fylle nøkkelposisjoner eller kjernestillinger 2) en høy andel innleie konsulenter

Både Coases transaksjonskostnadsteori og Atkinsons arbeidslivsforskning er perspektiver som har en tilnærmet lik forståelse av bedriftens effektive grenser og i hvilke situasjoner ekstern arbeidskraft skal benyttes (Nesheim, Nesheim, og Garnæs, 2003). De viser begge en overensstemmelse om at eksterne kontrakter ikke bør anvendes i den kunnskapsintensive kjernevirksomheten, men heller i de perifere områdene av bedriften hvor kompetansen er av generell karakter og behovet skyldes numerisk fleksibilitet. Argumentene bak denne forventningen er blant annet knyttet til bedriftsspesifikke ressurser, verdiskaping, fokus, potensiell kunnskapslekkasje og utfordringer i forbindelse med

transaksjonsspesifikke investeringer (Nesheim, Nesheim, & Garnæs, 2003). Etter å ha påpekt denne observasjonen, fastslår de imidlertid hvor forenklet og unyansert disse teoriene er i forhold til bedrifters bruk av ekstern arbeidskraft. På bakgrunn av dette utfordrer de teoriene om at ekstern arbeidskraft er forbeholdt den perifere delen av bedriftens virksomhet.

Nesheim (2003) utførte en studie av norske IKT-bedrifter, der hele 64 prosent av utvalget tok i bruk ekstern arbeidskraft til å bidra med spesialkompetanse innen kjerneområder av bedriften. Videre argumenterer han for at bruken av eksterne konsulenter øker med grad av innovasjon og høyteknologisk behov. Dette støttes opp av Kalleberg (2000) som påpeker at på tross av at bruken av ekstern arbeidskraft øker generelt, er veksten mest omfattende innen profesjonelle og tekniske funksjoner. Bakgrunnen for dette er at konsulenter forventes å ha et høyt kompetansenivå og anses som «eksperter» i bransjen. Eksterne kan dermed være med på å skape nye konkurransefortrinn i form av økt innovasjonsevne (Matusik og Hill, 1998). Det å ha en høy andel konsulenter kan derfor se ut til å være en bevisst strategi i høyteknologiske og kunnskapsintensive bransjer.

På samme tid vil denne strategien kunne medføre at bedriften utvikler et avhengighetsforhold til konsulentene i form av at den ikke kan utføre ulike arbeidsoppgaver internt i selskapet. Dette avhengighetsforholdet kan særlig være et problem dersom det er knyttet til konsulenter i kjernevirksomheten, hvor konsulenten skaffer seg kunnskapsmonopol i form av spisskompetanse. (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2008). Bedrifter kan i følge Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) utvikle avhengighetsrelasjoner til konsulenter på bakgrunn av til to ulike dimensjoner; kapasitet og spesialkompetanse.

Tar man utgangspunkt i dimensjonen kapasitet vil denne være kvantitativt orientert og knyttes til at det i dagens arbeidsmarked innen olje- og gasssektoren er kontinuerlig behov for øke bedriftenes kapasitet. Denne dimensjonen er imidlertid ikke knyttet til bruk av eksterne som en "buffer" for å beskytte de ansatte, men heller den generelle mangelen på arbeidskraft i bedriftene. Olje- og gassbransjen er preget av en situasjon hvor det er arbeidstakers marked. Med andre ord er etterspørselen etter arbeidskraft større enn tilbudet, noe som videre gir opphav til problemer for bedriftene med hensyn til rekruttering av faste ansettelser.

Dimensjonen spesialkompetanse er på den andre siden kvalitativt orientert og knyttes til at bedrifter opplever mangel på den nødvendige kompetansen internt i selskap. Denne kompetansen er videre kritisk for at virksomheten skal kunne operere konkurransedyktig. Når en avhengighetsrelasjon dannes på bakgrunn av spesialkompetanse er det i følge Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) to mekanismer som spiller inn. Den første mekanismen er at et høyt aktivitetsnivå hos bedriften øker

mengden stillinger som må fylles. Den andre mekanismen referer til at den økonomiske avkastningen for eksterne konsulenter er høyere enn for faste ansatte, noe som medfører at flere med spesialkompetanse foretrekker å jobbe som ekstern konsulent heller enn en fast ansatt. På bakgrunn av disse mekanismene må bedrifter derfor ta i bruk eksterne konsulenter med høy kompetanse for å fylle nøkkelposisjoner i bedriften som eksempelvis lederstillinger eller kritiske stillinger innen kjernevirksomheten. Følgelig vil tilbuds- og etterspørselsforholdene knyttet til kompetent arbeidskraft medføre at bedriftene blir avhengige av de eksterne konsulentene. Denne avhengighetsrelasjonen referer til at bedrifter som ikke får leid inn kompetente konsulenter kan få betydelige problemer med å levere de produkter med den kvaliteten som forventes, og i verste fall ikke være i stand til å utføre jobben. På bakgrunn av dette vil det altså foreligge et asymmetrisk avhengighetsforhold til konsulenter, noe konsulentene videre kan utnytte seg av ovenfor bedriften.

Med utgangspunkt i tradisjonell økonomisk teori argumenteres det for at agenter, herunder eksterne konsulenter, vil opptre opportunistisk for å maksimere sin egen nytte (Williamson, 1975). Det refereres her til at eksterne konsulenter vil beskytte sin egen kompetanse og erfaring, heller enn å dele den med de ansatte. Bakgrunnen for dette er at konsulentene vil handle for å vedlikeholde og styrke sin egen verdi i markedet (Barley & Kunda, 2004). Ved at konsulentene opptrer opportunistisk vil de dermed opprettholde og mulig forsterke avhengigheten som er skapt, til forskjell fra om tilfellet var at konsulentene verdsatte kunnskapsoverføring. Moen (2010) påpeker at ved å vektlegge kompetanseoverføring i kontrakten med den berørte, kan virksomheter overføre denne kunnskapen til de ansatte. Dette innebærer at den kompetansen som det er behov for i prosjektet konsulenten utfører, må overføres til de relevante ansatte, og dermed ligge igjen i bedriften også etter at konsulenten har utført oppdraget. På denne måten vil kompetansen til de eksterne konsulentene integreres i virksomhetens kjernekompetanse i form av kompetanseutvikling hos de ansatte. Dette er en langsiktig investering som kan føre til større effektivitet, kvalitet og mindre behov for innleie av arbeidskraft på lengre sikt.

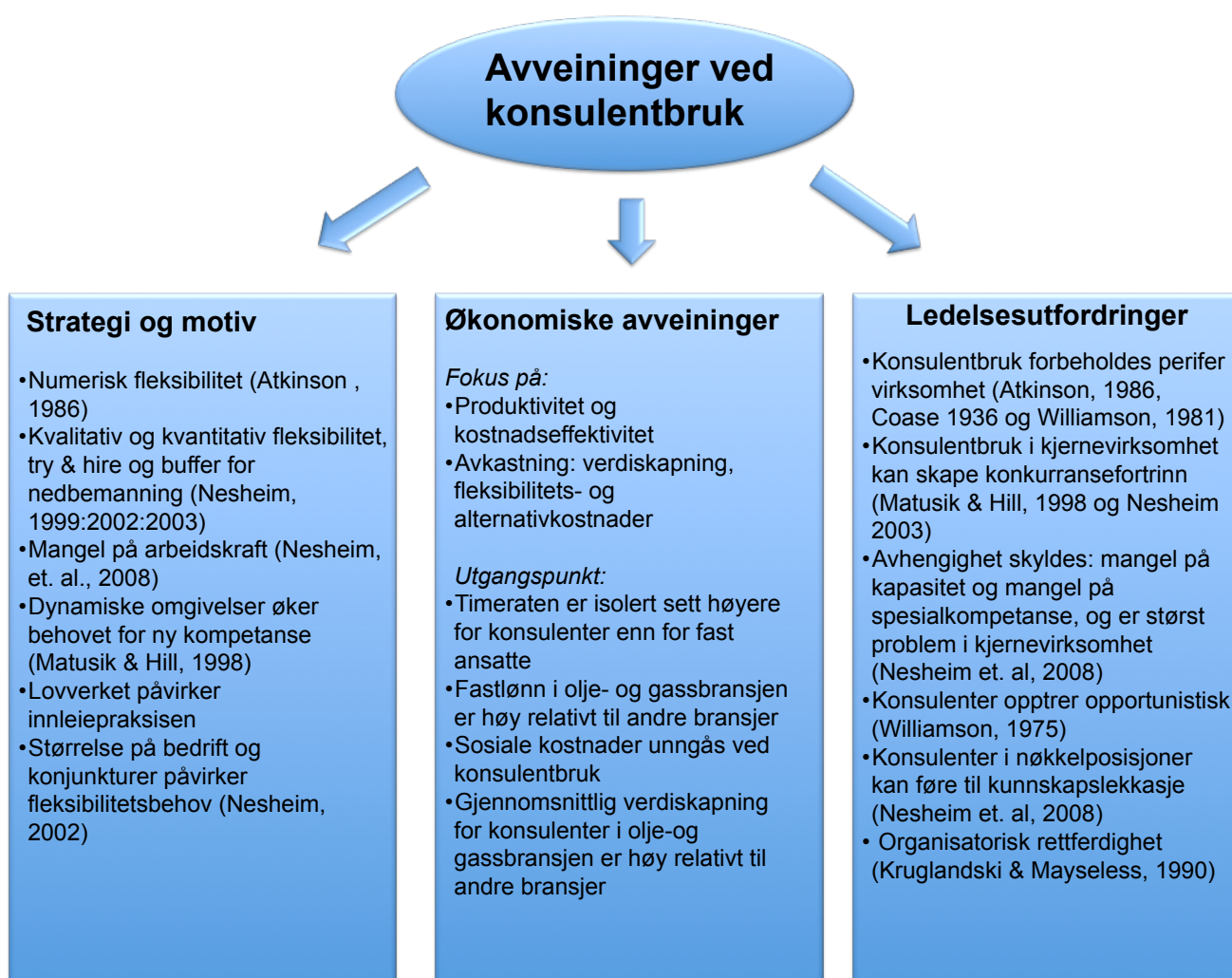
Et annet viktig moment man må vektlegge når konsulenter brukes i nøkkelposisjoner eller kjernestillinger i virksomheten, er at det ofte vil være full informasjonsflyt mellom ansatte og konsulenter. Dette vil videre skape en risiko for kunnskapslekkasje med hensyn på bedriftsspesifikk kunnskap. Dette kan skape vesentlig problemer for bedriften dersom disse konsulentene i ettertid skulle begynne jobbe for konkurrerende bedrifter og avslører sensitiv informasjon vedrørende bedriften (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2008). Dersom en bedrift opplever å ha en høy andel innleide kan dette derfor skape opphav til kontinuerlige nye problemer.

Et annen problem som kan oppstå når bedrifter har en høy andel innleide konsulenter blir illustrert av Kruglanski & Maysseless (1990), hvor de konstaterer at det vil automatisk foregå en sosial sammenligningsprosess når konsulenter og faste ansatte jobber sammen, og videre integreres. Med andre ord vil det være naturlig at personer som arbeider tett sammen vil sammenligne seg med hverandre både med utgangspunkt i hva de bidrar med og hvilke stillinger de har. I følge Nesheim, Fahle & Tobiassen, (2008) vil forhold som rettferdighet, forsvarlig behandling, tildeling av passende arbeidsoppgaver og belønning være viktig faktorer i en slik sammenligningsprosess (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2008). Videre presiserer de at en slik sammenligning vil være et naturlig utfall blant konsulenter og faste ansatte i olje- og gasssektoren. På bakgrunn av tidligere teori kan man følgelig se at en høy andel konsulenter i virksomheten kan medføre konsekvenser som videre vil kunne gi opphav til nye utfordringer for ledelsen.

*Dette avsnittet knyttes til problemstilling 2b: Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren sett fra et ledelsesperspektiv med fokus på avhengighet, kompetanseoverføring, organisatorisk rettferdighet, samt lojalitet og informasjonsflyt.*

## 2.8 Oppsummering teori

Vi ser fra teorien og tidligere forskning at arbeidstilknytning og organisasjonsstruktur har endret seg over tid. Coase (1937), Williamson (1975) og Atkinson (1984) var tidlig ute med å se fordeler med atypisk arbeidskraft. Bruken var imidlertid begrenset til den perifere delen av virksomheten. I nyere tid har blant annet Matusik & Hill (1998) og Nesheim, Fahle og Tobiassen (2008) sett nytten av å bruke ekstern arbeidskraft også i kjernevirksomheten. Vi vil utover i oppgaven analysere hvilke strategier og motiver, økonomiske avveiningsfaktorer og ledelsesutfordringer som kan påvirke vår kontekst med utgangspunkt i disse tidligere funnene:





## 3 Metode

I det følgende kapittelet vil vi begrunne valg av metodisk tilnærming for å besvare og belyse vår problemstilling. Innledningsvis ønsker vi å presentere den empiriske konteksten for vår oppgave. Videre vil vi begrunne og argumentere for vårt valg av forskningsdesign som best kan hjelpe oss mot vårt mål om å belyse hvilke avveininger ledelsen står overfor ved konsulentbruk i olje- og gassbransjen. Deretter vil vi beskrive hvordan vi har utført datainnsamlingen, før vi fremstiller hvordan vi har analysert dataene. Avslutningsvis vil vi analysere muligheter og begrensinger ved metoden, samt diskutere de etiske aspektene i en slik prosess og hvordan vi kan ta hensyn til disse.

### 3.1 Empirisk kontekst

Vi har valgt olje- og gasssektoren som empirisk kontekst og det er flere grunner til dette. Først og fremst er det en sektor som siden 1970-tallet har vært den viktigste i norsk næringsliv, og gjennom 40 års virksomhet har bransjen skaffet staten bortimot 9000 milliarder kroner (Statistisk Sentralbyrå, 2010). Over 200 000 personer er direkte eller indirekte sysselsatt i tilknytning til virksomheten på norsk sokkel (Regjeringen, 2011). Som vi har vært inne på er olje- og gassbransjen en høyteknologisk og dynamisk bransje, hvor det kontinuerlig er behov for ny kunnskap og oppdaterte løsninger. I tillegg er bransjen preget av å sterke konjunkturrelle forhold, slik at det er behov for fleksibilitet i arbeidstokken. Dessuten er mangel på kompetent arbeidskraft noe som råder i bransjen, som kan føre til at konsulentbruk blir en uunngåelig omstendighet. Dette er alle faktorer som har resultert i at bransjen i økende grad tar i bruk eksterne konsulenter. På bakgrunn av dette oppfattes olje- og gassbransjen som en passende kontekst for å belyse avveininger ved konsulentbruk.

#### 3.1.1 Statoils gullpensjonister

Statoil gullpensjonister er en viktig bransjespesifikk faktor i vår utredning. Dette er fordi bedrift 1 og 2 har mange konsulenter som er gullpensjonister, noe som videre har påvirket bedriftenes strategi for konsulentbruken. Bakgrunnen for at gullpensjonistene har etablert seg som konsulenter i markedet er en følge av fusjonen mellom Statoil og Hydro i 2008, da Statoil gav slipp på et atskillig antall erfarne og kompetente arbeidstakere. Ettersom mange av disse nå jobber som konsulenter hos andre bedrifter, gav Statoil slipp på verdifulle konkurransefortrinn som nå jobber direkte for konkurrenter. Denne nedbemanning var imidlertid en nødvendighet som følge av fusjonen, hvor Statoil måtte betale betydelig nedbemanningskostnader i form av en gullpakke som i overkant av 2100 personer takket ja til. Dette var ment som en pensjonsordning og gjaldt alle som fylte 58 år i løpet av dette kalenderåret og opptil vanlig pensjonsalder på 67 år (Dagens Næringsliv, 2009). Den lukrative avtalen innebar 70 prosent lønn til alle som gikk av i tillegg til at seniorene kunne jobbe så mye de ville i

andre virksomheter uten avkortning i pensjonen. Sluttpakken ble beregnet til å koste selskapet opptil 5,9 millioner pr hode (Hegnar Online, 2008), og derav navnet gullpensjonister. De fleste av gullpensjonistene startet sine egne selvstendige foretak hvor de fungerer som selvstendig konsulenter som leier seg ut til bedrifter for svært høye timerater. Gullpensjonistene har altså vist seg å være en betydelig ressurs for mange bedrifter i olje- og gassbransjen, og det vil følgelig være forståelig at deres uvurderlige ekspertise og erfaring i bransjen danner grunnlag til sterke motiv for innleie av konsulenter.

### 3.1.2 Lovverket

Som allerede etablert under teoridelen må bedrifter forholde seg til de reglene innenfor lovverket som regulerer inn- og utleie av ekstern arbeidskraft, noe som kan påvirke avveiningene ved konsulentbruk. Vi ser vi det derfor hensiktsmessig å gi en nærmere innføring i relevante momenter i arbeidsmiljøloven, fireårsregelen og EUs bemanningsbyrådirektiv. Dette vil skape et bedre grunnlag for å belyse vår problemstilling.

#### 3.1.2.1 Arbeidsmiljøloven

Regelverket som omhandler innleie av arbeidstakere ble endret i 2000 ved at innleie av arbeidskraft ble tillatt i samme utstrekning som adgangen til midlertidig ansettelse etter arbeidsmiljøloven og tjenestemannsloven (Regjeringen, 2004-2005).

Virksomheter kan i følge arbeidsmiljøloven leie inn arbeidstakere for en tidsbegrenset periode. Bestemmelser om dette finnes i arbeidsmiljøloven §§ 14-12 og 14-13. Bestemmelsene regulerer innleie fra henholdsvis virksomhet som har til formål å drive utleie (bemanningsforetak/vikarbyrå/konsulentselskap), og fra virksomheter som ikke har til formål å drive utleie (ordinære virksomheter eller produksjonsbedrifter). Ifølge § 14-12 første ledd er hovedregelen at innleie fra bemanningsforetak bare er tillatt i samme utstrekning som det kan avtales midlertidig ansettelse etter arbeidsmiljøloven § 14-9 første ledd. Det er blant annet adgang til midlertidig ansettelse når karakteren av arbeidet tilsier det, arbeidet skiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten, og dersom virksomheten har behov for vikar. En bedrift kan som hovedregel dermed ikke benytte arbeidstaker med midlertidig ansettelse til å utføre faste og løpende oppdrag. Videre kan de lokale parter i virksomhet som er bundet av tariffavtale, inngå avtale om innleie uavhengig av lovens begrensning, jf. § 14-12 andre ledd (Regjeringen, 2006-2007).

Ved innleie fra virksomheter som ikke har til formål å drive utleie gjelder egne og mer liberale regler, jf. § 14-13. Dette vil typisk gjelde for produksjonsvirksomheter innen verksteds- og oljeindustrien

som er preget av sterke svingninger i markedet, og kan videre ha behov for å tilby sine arbeidstakere sysselsetting hos en annen arbeidsgiver. Etter denne bestemmelsen blir inn- og utleie også brukt for å dekke behov for etterspurt spisskompetanse, blant annet i konsulentfirma innen prosjekt, teknisk konsulentvirksomhet og IKT (Regjeringen, 2006-2007).

Innleie skal i følge arbeidsmiljøloven drøftes med de tillitsvalgte i innleiebedriften. Dersom den samlede innleieaktiviteten overstiger 10 prosent av de ansatte hos innleier, og videre har en varighet utover ett år, skal det inngås skriftlig avtale som skal godkjennes av de tillitsvalgte. Ifølge lovens forarbeider er det naturlig at arbeidstakerne hos innleier i sterkere grad involveres i beslutningen ved større og mer langvarige innleieforhold (Regjeringen, 2006-2007).

### 3.1.2.2 Fireårsregelen

Fireårsregelen innebærer i praksis at det er satt en øvre grense på fire år for varigheten av en midlertidig ansettelse eller en innleid arbeidstaker. I tillegg fastsetter regelen at arbeidsgiver skal drøfte bruken av midlertidig arbeidskraft med ansattes representanter minimum en gang per år (Andersen, 2010). Det følger av arbeidsmiljøloven § 14-9 (5) at:

*"Arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år ... skal anses som fast ansatt slik at reglene om oppsigelse av arbeidsforhold kommer til anvendelse."* (Andersen, 2010)

Dette innebærer at en midlertidig ansatt etter fire års sammenhengende ansettelse får det samme oppsigelsesvernet som en fast ansatt. Regelen har betydning for alle som ansettes midlertidig som vikarer, prosjekt- og sesongarbeidere eller i forbindelse med en rekrutteringsprosess hvor det fortsatt ikke er funnet en kvalifisert arbeidstaker. Videre gjelder regelen for alle som leier inn arbeidskraft fra vikarbyrå eller annen form for utleievirksomhet (Andersen, 2010).

Etter arbeidsdepartementets oppfatning vil fire år være en hensiktsmessig grense som sikrer en tilstrekkelig grad av fleksibilitet i de fleste normale tilfeller. Med andre ord vil det foreligge et normalt stabilt behov for arbeidskraft dersom en arbeidstaker har vært ansatt i en og samme bedrift i over fire år (Regjeringen, 2003-2004).

Med hensyn på beregningen av tjenestetiden, er det ansettelsesforholdet i virksomheten som skal danne utgangspunkt for dette. Påfølgende midlertidige ansettelser i ulike stillinger eller på ulike grunnlag skal vurderes samlet. Kravet til *sammenhengende midlertidig ansatt* innebærer at ansettelsesforholdet skal være uavbrutt, ved unntak av mindre avbrudd mellom to midlertidige ansettelsesforhold. For å konkludere om kravet til *sammenhengende* er oppfylt eller ikke, må man

utgjøre en totalvurdering av ansettelsesforholdet og begrunnelsen for avbruddet (Regjeringen, 2003-2004). Ved beregning av tjenestetiden vil det ikke gjøres fradrag for midlertidig ansatte eller innleide som har vært i permisjon eller har hatt lengre sykefravær. Med andre ord vil de fortsette å opptjene tid på fireårsgrensen for å få fast ansettelse, også når de er fraværende (Andersen, 2010).

Regelen innebærer at det skal gis en klar retningslinje, både for arbeidsgiver og arbeidstaker, for hvor lang tid det kan avtales midlertidig ansettelse, og videre konsekvensen av at arbeidsforholdet går utover den angitte tidsperioden. Utgangspunktet for denne regelen er at den skal bidra til at enkelte arbeidstakere ikke blir fanget i ”evigvarende” midlertidige kontrakter (Regjeringen, 2003-2004).

### **3.1.2.3 EUs bemanningsbyrådirektiv**

Stortinget vedtok våren 2012 å implementere EUs bemanningsbyrådirektiv i norsk rett, hvor de fleste endringene vil tre i kraft allerede 1. januar 2013. Den mest betydelige endringen innebærer et krav om at innleide arbeidstaker skal minst sikres de vilkår som ville kommet til anvendelse hvis arbeidstakeren hadde vært ansatt hos innleier for å utføre tilsvarende arbeid. Dette inkluderer blant annet like lønnsvilkår som de faste ansatte, gitt at de innleide mottar lavere lønn enn de ansatte i innleiebedriften. I tillegg vil det innføres en rekke tiltak for å sikre at kravet om likebehandling oppfylles (Hagelien, 2012).

## **3.1.3 Bedriftene**

Vi vil i det følgende presentere de tre bedriftene vi har hentet vår empiri fra.

### **3.1.3.1 Bedrift nr. 1**

Dette er en relativt ny og liten letebedrift innenfor olje- og gassbransjen. Bedriften har noe internasjonal aktivitet, og har fått en relativt sterk posisjon på den korte tiden den har eksistert. Selv om dette er et ungt selskap har respondentene en gjennomsnittlige bransjeerfaringen på omtrent 20 år. Per dags dato har de ca. 80 ansatte, og har i underkant av 20 prosent innleide konsulenter i snitt. Vi har i denne bedriften fått snakke med personaldirektør, to divisjonsdirektører, en avdelingsleder, samt administrerende direktør, hvor alle hadde lang erfaring og mye kunnskap om konsulentbruk. Dette ga oss god innsikt i konsulentbruken for bedriften som helhet.

### **3.1.3.2 Bedrift nr. 2**

Bedrift 2 er en relativt ny og liten lete- og operatørbedrift med morsselskap i utlandet. Selskapet deltar i leting og produksjon av naturgass. Per dags dato er de ca. 70 ansatte og de bruker 20 prosent

innleide konsulenter i snitt. I denne bedriften fikk vi snakke med personaldirektør, en avdelingsleder og en prosjektleder som alle hadde lang erfaring med konsulentbruk, både i praksis og på papiret. Dette ga oss derfor god innsikt på flere områder i bedriften.

### **3.1.3.3 Bedrift nr. 3**

Dette er en av de større lete- og operatørbedriftene i olje- og gassbransjen i Norge, i tillegg til å være en betydelig internasjonal aktør. Selskapet har hatt en svært høy grad av konsulentbruk gjennom årene, inkludert både innleie av konsulenter og kjøp av konsulenttjenester. Den total andelen konsulenter i hele selskapet ligger på omtrentlig 10 prosent. Grunnen til at dette tallet er noe lavere enn forventet er at selskapet er av såpass betydelig størrelse at behovet for konsulenter er svært forskjellig fra avdeling til avdeling. I tillegg har flere av avdelingene i selskapet de siste årene fokusert på en strategi hvor oppgaver har blitt satt ut fremfor å leie inn konsulenter til å utføre de.

Vi har i vår oppgave valgt å fokusere på IT-divisjonen som arbeider med det tekniske utviklings- og modifikasjonsarbeidet med tanke på leting og produksjon av olje. Avdelingen har pr i dag ca. 360 faste ansatte og nærmere 140 innleide konsulenter, noe som tilsvarer en konsulentandel på 28 prosent. Avdelingen består av høyt kompetente arbeidere hvorav majoriteten er utdannet som ingeniører eller besitter høy teknisk kompetanse. Grunnen til at valget falt på denne divisjonen bygger på at dette er en meget kunnskapsintensiv divisjon, hvor tilgangen på oppdaterte og modifiserte løsninger, i tillegg til spisskompetanse, er en absolutt nødvendighet. På bakgrunn av dette vil det derfor eksistere et stort behov for konsulenter i divisjonen, noe som gjenspeiles ved å sammenligne divisjonens konsulentandel mot den relativt lave andelen i selskapet som helhet.

I vår analyse vil vi kun ta utgangspunkt i divisjonen vi har valgt, og ikke selskapet som helhet. Divisjonen vil imidlertid blir referert til som "bedrift 3" i analysen.

## **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign kan beskrives som den samlede og generelle plan for hvordan en vil gå frem for å belyse og besvare problemstillingen gjennom relevant og empirisk forskning (Ghauri & Grønhaug, 2002). Denne må derfor inneholde både klare mål, grunnlag for datainnsamling og utfordringer knyttet til etiske vurderinger underveis (Saunders et.al 2009). Valg av forskningsdesign avhenger blant annet av hvor mye man vet fra før, og hvilke ambisjoner man har i forhold til å forklare og analysere sammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2002). Det skiller mellom tre former for forskningsdesign; eksplorerende, beskrivende og forklarende (Saunders et al. 2009). Et eksplorerende

forskningsdesign er et verdifullt middel for å blant annet kartlegge hva som skjer i bedriften og sette ting i nytt lys (Robson, 2002).

Som det fremgår i teorien, er det gjort mye forskning på atypisk arbeidsforhold generelt, der vi blant annet kan nevne bidrag fra forskere som Atkinson, Williamson, Coase, Matusik og Hill, Nesheim, Olsen og Kalleberg. Det finnes også en del forskning på bruk av konsulenter der det kan nevnes Bidwell (2009), Kunda, Barley og Evans (2002), Kaiser (2003, 2005), Moen (2010) og Undlien og Granquist (2012). Med tanke på konsulentbruk eksplisitt i olje- og gasssektoren i Norge har Nesheim, Fahle og Tobiassen (2008), Fahle (2009) og Torgan (2010) forsket innenfor dette. Vi ønsker i vår oppgaven å bygge videre på deres forskning, både ved å støtte oppunder, og eventuelt peke på nye momenter i den empiriske konteksten. Som tidligere nevnt vil vi også inkludere et direkte økonomisk perspektiv i forhold til konsulentbruk, og så vidt vi kan erfare er det ikke noe litteratur eller forskning som er offentliggjort på dette, verken innen eller utenfor konteksten. Denne forskningen vil i hovedsak inkludere produktivitets- og effektivitetsavveininger, samt avveininger mellom kostnader og avkastning knyttet til konsulentbruk. I tillegg vil vi vektlegge begrensningene i lovverket med hensyn på innleie i større grad enn hva som er gjort tidligere.

Oppsummert kan det anføres at litteraturen innenfor vårt forskningstema bærer preg av å være noe fragmentert og separert med hensyn til sektor, empirisk kontekst og fokus innenfor atypisk arbeidstilknytninger. Innenfor samme kontekst er det gjort forskning på bruk, motiv og ledelsesutfordringer, men litteraturen er tilsynelatende ikke-eksisterende innenfor det rene økonomiperspektivet. Vi ser dermed samlet sett på vårt tema og problemstilling som relativt lite utforsket, samtidig som det de siste årene har blitt stadig mer aktuelt. Ettersom vi dermed konkluderer med at det er gjort forholdsvis lite forskning på vår problemstilling, og vi forventer at det vil dukke opp nye momenter når vi forsker på temaet fra nye vinkler, ser vi det hensiktsmessig å velge et eksplorerende design. Målet er å erverve en dypere forståelse ved å skape ny innsikt og forske videre på allerede eksisterende litteratur. Saunders et. al (2009) påpeker at et eksplorerende design er en stor fordel når det forskes på et relativt nytt felt der vi kun kjenner symptomene på problemene. Det tilrettelegger også for en fleksibel forskningsprosess, der vi på bakgrunn av våre funn kan tilpasse problemstillingen underveis.

### **3.2.1 Forskningstilnærming**

Det finnes i hovedsak to forskningstilnærminger, induktiv og deduktiv. En induktiv tilnærming går fra det spesielle til det generelle, slik at det utvikles teori på bakgrunn av de empiriske data som observeres. En induktiv tilnærming vil være hensiktsmessig dersom man ønsker en forutsetningsløs og fleksibel tilnærming, slik at man kan gjøre endringer underveis i tråd med de observasjonene man

gjør (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). En deduktiv tilnærming går, i motsetning til en induktiv tilnærming, fra det generelle til det spesielle. Dette innebærer at man tester tidligere teori ved hjelp av empirisk forskning. En deduktiv tilnærming er hensiktsmessig dersom en vil teste en teori eller en hypotese hvor formålet er å forklare eller generalisere (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Et eksplorerende forskningsdesign legger hovedsakelig opp til en induktiv tilnærming. Vi har fastslått at det er begrenset med tidligere forskning innenfor vår kontekst, slik at det er hensiktsmessig å ha et design som åpner opp for fleksibilitet og rom for nye funn. Formålet med denne oppgaven er som nevnt ikke å generalisere, men å nyansere og analysere temaet innenfor en kontekst. Hensikten er å tilegne oss utdypende kunnskap om konsulentbruk innenfor olje- og gassbransjen. Samtidig finnes det som nevnt en del forskning rundt atypiske ansettelsesrelasjoner og konsulentbruk generelt, slik at det vil være formålstjenlig å forankre oppgaven i teori og tidligere forskning. Intervjuguiden er derfor utviklet på bakgrunn av eksisterende litteratur innenfor både atypisk arbeidstilknytninger, konsulentbruk, ledelsesutfordringer og økonomiske avveininger. Følgelig innehar oppgaven et deduktiv element, men er i hovedsak en induktiv tilnærming.

### 3.2.2 Casestudie

Et casestudie er en dyptgående undersøkelsesform som gjennom empirisk metode undersøker et fenomen i sin naturlige omgivelse. Robson (2002) definerer en casestudie som *”en strategi for forskning som involverer en empirisk undersøkelse av et bestemt eksisterende fenomen, innenfor en virkelig kontekst ved bruk av multiple kilder”*. Ettersom vi ønsker å forske på avveininger knyttet til bruk av konsulenter sett ut fra et økonomisk- og ledelsesperspektiv i bestemte bedrifter, faller denne prosessen naturlig innunder det vi altså kaller for et casestudie. Det er hensiktsmessig å bruke et casestudie når en skal få en dybdeforståelse av et bestemt fenomen, fordi metoden frembringer en grundig innføring i fenomenet (Saunders et.al., 2009). Fordelen med et casestudie er at metoden legger til rette for nye og uventede funn, mens ulempen er det at man har relativt få respondenter slik at vi ikke kan generalisere resultatene i like stor grad som andre metoder (Saunders et al, 2009).

På bakgrunn av begrenset tid og ressurser i denne forskningsprosessen har vi som nevnt valgt å intervju tre bedrifter. Vi endte opp med å gjennomføre elleve intervjuer til sammen, fordelt på fem intervjuer i den første bedriften og tre intervjuer i både den andre og tredje bedriften. Bedriftene besto av en liten leteoperatør, en liten operatør og en større operatørbedrift. Det faktum at bedriftene er ulike innenfor sin sektor både i form av størrelse, levetid og virksomhetsområder, gjør at vi får muligheten til å spenne funnene våre til hele bransjen. På bakgrunn av dette kan vi dermed avdekke sektorspesifikke tendenser mer betydelig enn om vi hadde valgt for eksempel to små leteoperatører.

Vi forventer å finne både likheter og ulikheter i hyppighet, håndtering og utfordringer knyttet til konsulentbruk mellom bedriftene. Dette har bakgrunn i at bedriftene blant annet er av ulik størrelse og har forskjellig spenn av fagområder, samtidig som de er i samme bransje og har mange likhetstrekk i form av kompetansebehov. Det er forskjeller på tvers av bedriftene med hensyn på type stillinger vi har intervjuet, samtidig som det foreligger en konstant faktor ved at vi har fått intervjuet personaldirektør/personalleder i alle bedriftene. Videre har intervjuobjektene våre forskjellig bakgrunn, og noen av oppfatningene vil også være forankret i tidligere erfaringer og kan følgelig være uavhengig av bedriften de i dag er ansatt i. For å vise hensyn, samt øke forskningens validitet valgte vi å anonymisere bedriftene og intervjuobjektene.

### 3.2.3 Forskningsmetode

Et eksplorerende forskningsdesign krever i følge Ghauri og Grønnhaug (2002) en kvalitativ tilnærming. Når en ønsker å finne ut *mye* om små enheter og man er interessert i å utvikle nye teorier og hypoteser, er en kvalitativ tilnærming fornuftig (Jacobsen, 2005). Thagaard (2009) understreker mangfoldet og egenarten av kvalitative tilnærminger, og påpeker at dette muliggjør det å kunne fremme sammenhengen og helheten av det som innhentes. Denne tilnærmingen ble et naturlig valg ettersom vi ikke har som mål å generalisere og konkludere med statistisk signifikans, men heller gjennom samtaler fremme nyansert data og dybdeinnsikt i ansattes erfaringer og oppfatninger av konsulentbruk og de konsekvenser dette medfører. Ved å benytte oss av en kvalitativ tilnærming får vi også frem menneskelige erfaringer og detaljerte beskrivelser siden svarene blir beskrevet med ord og ikke tall. For å skape forståelse for både økonomiske og ledelsesutfordringer i praksis knyttet til konsulentbruk, vil dermed en kvantitativ tilnærming ikke egne seg. Vi ønsker detaljert forståelse fra noen få aktører heller enn få oppfatninger fra mange aktører. Svakheten ved kvalitativ tilnærming er at man ikke kan generalisere forskningen, ettersom man ikke kan overføre meningene fra respondentene videre til resten av populasjonen. Bakgrunnen for dette er at utvalget er for lite. Videre er det viktig å være bevisst på at samtalene og resultatene vil bli påvirket av forskernes egenskaper og perspektiver (Thagaard, 2009). Vi kan velge mellom tre metoder ved en kvalitativ tilnærming: observasjon, gruppeintervju og individuelle intervjuer (Saunders et al. 2009). I vår sammenheng ser vi det mest formålstjenlig å velge individuelle intervjuer, og høre om deres opplevelser, meninger, reaksjoner og fortolkninger av virkeligheten.

### 3.2.4 Datainnsamling

Når vi skal samle inn data gjennom individuelle dybdeintervjuer velger vi å benytte en semi-strukturert fremgangsmåte. Denne tilnærmingen er egnet for å gå i dybden og fremkalle ulike nyanser ved datainnsamlingen og betydningsinnhold som er basert på respondentens fortolkninger. Semi-



strukturerte dybdeintervjuer har til hensikt å skaffe kvalitative beskrivelser av teamets levende verden og å tolke betydningen av disse (Kvale, 1996). Vi mener denne tilnærmingen går best i tråd med vårt eksplorerende forskningsdesign da den åpner for fleksibilitet i forhold til uventede endringer. Det at man kan inkludere observasjoner under intervjuene gir også dataene flere dimensjoner og innhold (Saunders et.al., 2009). Under semi-strukturerte intervjuer utvikles en liste med temaer som en ønsker å dekke, og flere spørsmål under hvert tema (Saunders et. al., 2009). Disse inkluderte; bakgrunnsinformasjon, bruk av konsulenter, arbeidsmarkedet og konsulentmarkedet, motiv for innleie av konsulenter, økonomisk styring, avhengighet, lojalitet og informasjonsflyt og organisatorisk rettferdighet. Rekkefølgen på spørsmålene under intervjuene kan varieres underveis, og det åpnes opp for at man kan stille oppfølgende spørsmål. Respondenten får dermed snakke mer fritt rundt tema uten at du skal lede vedkommende i en bestemt retning, og nye aspekter ved temaet kan dermed framkomme. Oppfølgende spørsmål bidrar også til å gi klarhet og unngå misforståelser, noe som øker validiteten. Vi ønsker en systematisk og levende virkelighetsoppfatning av caset, og søker intervjuobjektets fortolkninger av realiteten (Yin, 2003; Saunders et.al., 2009). Ulemper og utfordringer i forhold til semi-strukturerte intervjuer er blant annet at det er en svært tidkrevende prosess, og samtalen kan fort skli over i andre områder. Videre kan man også stille mange spørsmål til validitet og reliabilitet, da dette er subjektive oppfatninger og relativt få respondenter. Likevel overgår fordelene ved semi-strukturerte intervjuer ulempene det medfører, ettersom vi får mulighet til å se utfordringer og avveininger fra intervjuobjektets perspektiv. Vi mener derfor denne metoden har et bedre samsvar med vår problemstillingen.

### 3.3 Intervjuene

Det var en utfordrende prosess å få bedriftene til å velvillig ofre sin tid for oss, og å stille seg positive til intervjuer. Dette var vi forberedt på etter å ha snakket med både veileder og studenter som har gjennomført masteroppgaver om dette. Vi var derfor påpasselige med å kontakte alle i vårt nettverk som potensielt kunne hjelpe oss med å få en fot innenfor, samt være nøye med å følge opp mail og ta telefoner. Det var viktig for oss å fremstå profesjonelle og påpeke hvilken nytte denne type forskning har både for den enkelte bedrift og for bransjen som helhet. Vi fikk erfare at dette virkelig er en hektisk bransjen hvor tid er penger, i tillegg til at det virkelig koker i enkelte perioder. Dette medførte at vi opplevde det vanskelig å få positiv respons helt i begynnelsen av prosessen. Dette løsnest imidlertid etterhvert, og med nok insistering og stå-på-vilje fikk vi altså gjennomført elleve intervjuer i tre bedrifter. For å sørge for at bedriftene vi kontaktet faktisk var formålstjenlig og passende i forhold til å kunne belyse vår problemstillingen, sendte vi ut et skriv der vi forklarte mer detaljert hva vi var ute etter (Vedlegg 2). Det er stor forskjell i konsulentbruk innad i bransjen, og det var flere bedrifter som stilte seg positivt til intervjuer som vi måtte innse at ikke var den rette virksomhet å snakke med for å belyse vår problemstillingen på en best mulig måte. Vi fant at de mest passende

virksomhetene omfattet lete- og operatørbedrifter. Etter at vi fikk fastsatt tre relevante bedrifter for vår studie, sørget vi for at alle respondentene ble tilsendt utdypende informasjon knyttet til vår problemstilling i forkant av intervjuene. På denne måten fikk de mulighet til å gjøre seg noen tanker og eventuelt friske opp ting som kunne bli aktuelt. I dette skrevet forklarte vi også hvordan intervjuet ville foregå, samt forsikring av anonymitet (Vedlegg 3).

I det følgende avsnittet vil vi beskrive hvordan vi har utført intervjuene, og begrunnelse for hvorfor vi har tatt de valgene vi har tatt.

### **3.3.1 Intervjuguide**

Ved semi-strukturerte intervjuer fungerer intervjuguiden som et rammeverk på temaene man ønsker å diskutere, hvor guiden utarbeides på forhånd (Thagaard, 2009). I tråd med Dahlen (2004) utarbeidet vi intervjuguiden på bakgrunn av vår problemstilling, samt de teoretiske og litterære perspektivene vi presenterte i teorikapittelet. Vi strukturerte guiden på bakgrunn av hovedtemaene vi ønsket å dekke, og forsøkte å sortere disse i en logisk rekkefølge slik at det var lettere for intervjuobjektet å svare og følge samtalen (Saunders et al., 2009). Vi benyttet guiden både for å opprettholde noe struktur og som en sjekkliste for å sørge for at vi ikke hadde glemt noe. Det var imidlertid viktig for oss å skape flyt i samtalen og være frie til å kunne stille utdypende og oppklarende spørsmål. Vi bandt oss derfor ikke fullstendig til kun ett tema av gangen hvis det var behov for å hoppe frem og tilbake, noe som var særlig da temaene er såpass integrert og avhengig av hverandre. Etersom vi fikk tillatelse til å bruke båndopptaker under samtlige intervjuer fikk vi begge mulighet til å løsrive oss fra notering og fokusere 100 prosent på samtalen til enhver tid. Med utgangspunkt i dette klarte vi å fremkalle fruktbare og formålstjenlige samtaler (Ryen, 2002). Intervjuene ble gjennomført over en periode på fem uker, og guiden ble forbedret underveis i prosessen. Etersom vi hadde hyppigst og flest intervjuer mot slutten ble majoriteten utført med forbedringene til grunn (Vedlegg 1).

### **3.3.2 Valg av intervjuobjekter**

Det var viktig for oss å klargjøre for bedriftene vi kontaktet hva slags stillinger som var ønskelig å intervju. Dette inkluderte ledere og mellomledere som jobber tett med eksterne konsulenter innenfor bedriftens kjernevirksomhet, og som vurderer den overordnede strategien og budsjettet i forhold til konsulentbruk. Vi ga også uttrykk for interesse for personalledere som kunne gi oss informasjon om innleieprosedyrer og andel eksterne konsulenter bedriften opererer med som helhet. Vi konkluderte med at ettersom denne utredningen skrives fra bedriftens perspektiv, var det ikke nødvendig å snakke med konsulentene selv. Vi fastslo at det å få tilgang på respondenter som jobber under kjernevirksomheten eller lenger opp i hierarkiet var mest ønskelig for å belyse problemstillingen. Vi

endte opp med en prosjektleder, en prosjektleverandør, tre avdelingsledere, fem divisjonsdirektører, og en administrerende direktør. Dette følte vi ble en veldig god sammensetning da vi fikk innsyn i de økonomiske avveiningene gjennom ledelsen, i tillegg til at de ulike respondentene har forskjellige stillinger. Med dette vil noen respondenter arbeide tettere med konsulenter enn andre, og vi får dermed kartlagt differensierte syn på konsulentbruk. På den andre siden bør det understrekes at det kan være nødvendig å ta høyde for hvor god innsikt de ulike lederne har til temaer som organisatorisk rettferdighet, ettersom dette gjerne vil gjelde ansatte lengre nede i hierarkiet. Organisatorisk rettferdighet er imidlertid ikke en stor del av oppgavens tema, slik at det ikke vil påvirke hovedavveiningene vi ønsker å analysere og belyse.

Vi forsøkte også å gjøre et godt spenn mellom kjønn av våre intervjuobjekter, og vi endte opp med seks menn og fem kvinner i alderen. Alder spente fra mellom 30-65 år, der snittalderen var veldig høy. Dette var noe ønsket og som vi bevisst satte som mål, ettersom det var viktig for oss å få snakke med ansatte som hadde lang erfaring med fenomenet og bransjen. Av våre elleve intervjuobjekter var det hele ni personer som hadde over 20-års erfaring i bransjen. Ikke uventet hadde samtlige høyere utdanning, som gjorde våre respondenter svært kompetente og kvalifiserte til å svare for seg. Fire av respondentene hadde jobbet som konsulent selv og hadde dermed et desto mer innsiktsfullt perspektiv på temaet. Oppsummert opplevde vi å oppnå en sammensetning av kompetente og velinformerte respondenter med svært gode grunnlag for å svare på spørsmålene og belyse vår problemstilling.

### **3.3.3 Kjennetegn ved intervjuobjektene**

#### **3.3.3.1 Intervjuobjekter i bedrift 1**

##### *Kjennetegn ved personaldirektør, bedrift 1*

Personaldirektøren er en mann i 60-årene som har 22 års erfaring i oljebransjen, og er utdannet petroleumsingeniør. Han har vært med i bedriften fra starten og selv vært konsulent tidligere i sin karriere.

##### *Kjennetegn ved avdelingsleder, bedrift 1*

Dette er avdelingslederen for feltutvikling. Hun er en kvinne i 30-årene som har vært i bedriften i 3,5 år, hvor hun de to første årene var ansatt i en annen avdeling enn den hun leder nå. Hun er utdannet sivilingeniør innenfor industriell økonomi ved NTNU, og har jobbet hos flere andre store oljeselskap før.

#### *Kjennetegn ved divisjonsdirektør 1, bedrift 1*

Dette er divisjonsdirektøren for forretningsutvikling. Han er en mann i 50-årene med utenlandsk opprinnelse med mange års erfaring i oljebransjen, både på norsk og utenlandsk sokkel. Han har vært i selskapet siden starten. Han har doktorgrad i geologi, men jobber nå innenfor et annet område.

#### *Kjennetegn ved divisjonsdirektør 2, bedrift 1*

Dette er divisjonsdirektøren for kommersiell handel. Hun er en dame i 50-årene som har 24 års erfaring i oljebransjen. Hun er utdannet som sivilingeniør fra maskinavdelingen ved NTNU, og har tidligere jobbet for større oljeselskaper. Hun har vært i bedriften fra starten.

#### *Kjennetegn ved administrerende direktør, bedrift 1*

Administrerende direktør er en mann i 60-årene, og var den som startet selskapet. Han er petroleumsingeniør og har jobbet stort sett under alle fagområder innenfor oljebransjen. Han har over 30 års erfaring i bransjen, og har også jobbet som konsulent.

### **3.3.3.2 Intervjuobjekter i bedrift 2**

#### *Kjennetegn ved personaldirektør, bedrift 2*

Personaldirektøren er en dame i 40-årene med lang erfaring i olje- og gassbransjen. Hun har vært ansatt i bedriften siden starten, og er utdannet fra Handelshøyskolen BI.

#### *Kjennetegn ved avdelingsleder, bedrift 2*

Dette er avdelingslederen for boreoperasjoner. Han er en mann i 50-årene med 24 års erfaring i olje- og gassbransjen, inkludert offshore. Han har vært i bedriften siden starten og er utdannet ingeniør.

#### *Kjennetegn ved prosjektleder, bedrift 2*

Prosjektlederen er en mann i 40-årene som jobber under avdelingsdirektøren, og er utdannet ingeniør. Han har jobbet i bedriften i tre år og har lang erfaring i olje- og gassbransjen. Han har jobbet som konsulent tidligere.

### 3.3.3.3 Intervjuobjekter i bedrift 3

#### *Kjennetegn ved personalleder, bedrift 3*

Personallederen i IT-divisjonen er en dame i 40-årene. Hun har kun vært i bedriften i ett år, men har lang erfaring innen sitt profesjonsområde. Hun har mastergrader i både konsulenttjeneste, strategisk ledelse og personalledelse.

#### *Kjennetegn ved visedirektør, bedrift 3*

Visedirektøren for IT-divisjonen er en mann i 50-årene som har jobbet i bedriften i 20 år. Han har jobbet veldig bredt innenfor divisjonen han leder. Han er utdannet som revisor, og er videreutdannet innenfor området han nå jobber med. Han har tidligere jobbet som konsulent.

#### *Kjennetegn ved prosjektleverandør, bedrift 3*

Prosjektleverandøren i IT-divisjonen er en dame i 60-årene. Hun har vært i bedriften i 23 år og har en MBA innenfor internasjonal økonomi.

## 3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene i bedrift 1 og 2 ble gjennomført i Oslo i den respektive bedriftens lokaler, mens to av intervjuene i bedrift 3 ble gjort per telefon ettersom divisjonen har kontorer i Stavanger. Før vi satte i gang forsikret vi dem også muntlig at vi var nøye med å ivareta anonymitet overfor hver enkelt respondent, og også for bedriften som helhet. Som nevnt tidligere tok vi i bruk båndopptaker under intervjuene, og ingen hadde innvendinger mot dette. Vi forsikret dem om at lydopptakene ville bli slettet så snart vi hadde transkribert intervjuet. En mulig ulempe ved bruk av båndopptaker er at respondenten kan føle seg noe "overvåket" og blir enda mer påpasselig på hva en sier. Selv om vi benyttet båndopptaker gjorde vi notater underveis for å ha mulighet til å kunne gjenoppfriske stemning i intervjusituasjonen, ansiktsuttrykk, følelser og kroppsspråk og andre elementer som ikke blir plukket opp av båndopptaker. Dette kan være av betydning for informasjonen som fremkommer og bør inkluderes i analysen hvis det vurderes som elementært (Saunders et.al 2009). Ettersom samtalen forløper seg relativt fritt med denne tilnærmingen, kan den fort leve sitt eget liv. Vi var derfor svært nøye med holde oss innenfor problemstillingens område og bruke tiden effektivt.

Både før og under intervjuene var vi påpasselige med å være vennlige og imøtekommende for å skape tillitt i rommet. Vi viste stor interesse for intervjuobjektet da dette kan få vedkommende til å slappe av og utvikle et positivt forhold til den som intervjuer (Ghauri og Grønhaug 2002). I tråd med Dahlen (2004) fokuserte vi på å vise respekt, forståelse og empati, samt smidighet i reaksjoner og evnen til å lytte. Dette var ting vi ble bedre på for hvert intervju vi gjennomførte. Vi ga hverandre

tilbakemeldinger på hva vi gjorde bra og hva vi kunne forbedre. Som følge av dette opplevde vi å bli flinkere til å gjennomføre fruktbare intervjuer med god dynamikk. Ettersom vi var heldige med respondentene i forhold til erfaring og kunnskap, fikk vi en fyldig informasjonsutveksling og resonnerende svar preget av dyp bakgrunnsforståelse innenfor flere aspekter ved emnet. Vi stilte mange oppfølgingsspørsmål, men var samtidig påpasselig med å ikke presse for hardt på emner de eventuelt ikke ville gå nærmere inn på.

Vi valgte å begge være til stede på samtlige intervjuer. Dette var både med hensyn til validitet og eventuell oppklaring av hva respondentene faktisk mente i etterkant. Det at vi begge var tilstede under samtlige intervjuer, skapte en dypere forståelse for forskningen som helhet, også fordi det er aspekter ved intervjuet som båndopptakeren ikke får med seg.

Intervjuene varte ca. én time, ved unntak av to intervjuer som varte i ca. halvannen time. Vi var forberedt på hvor lang tid respondenten hadde disponibelt i forkant, og prioriterte ut i fra dette. Intervjuene i bedrift 1 ble gjennomført 24. oktober, 2012, og 15. og 16. november 2012, i bedrift 2 ble de gjennomført 9., 13. og 19. november 2012, og i bedrift 3 ble intervjuene gjennomført 13., 19. og 21. november 2012.

## **3.4 Analyse av dataene**

### **3.4.1 Klassifisering av data**

Hensikten med dataanalyse er å organisere, sortere og å redusere data. Dette vil danne grunnlag for en bedre og mer helhetlig forståelse av det empiriske datamaterialet.

Etter datamaterialet fra intervjuene var samlet inn, startet vi dataanalyseprosessen med å transkribere alle lydopptakene som ble gjennomført ved hjelp av båndopptaker. Med transkribering mener vi å reproduserer intervjuene skriftlig, da ved å skrive ned alt som blir sagt fra intervjuene ordrett (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Dette forsøkte vi å gjøre innen relativt kort tid etter intervjuene var gjennomført da vi hadde informasjonen friskt i minne. Videre forkortet vi notatene våre ved kun å inkludere hovedbudskapene og de viktigste funnene, og reduserte dermed unødvendig data som ikke er relevant for vår problemstilling.

For å få struktur i det empiriske datamateriale ble neste steget å kategorisere dataene. Kategorisering av data innebærer å utvikle ulike kategorier og deretter knytte verdifulle deler av dataen til disse kategoriene. Dette ble gjort i henhold til en cross-case analyse, som innebærer at man sorterer datamaterialet i temaer og forsøker å finne sammenhenger og viktige poenger på tvers av materialet

(Integrering- og mangfoldsdirektoratet, 2010a). Vi strukturerte i kategorier gjennom å bruke intervjuguide som utgangspunkt, men justerte i forhold til funn. Hovedkategoriene med tilhørende undertemaer var som følger:

Strategi og motiv:

*- nåværende bruk og fremtidig strategi, toppbelastninger, rekruttering og tid, risikofylt bransje, spisskompetanse, kompetansemangel i markedet, dynamisk bransje, utprøving av kandidater og gullpensjonister.*

Økonomiske avveininger:

*- kostnader, ressursutnyttelse, slakk, avkastning, verdiskapning og alternativkostnad.*

Lederutfordringer:

*- avhengighet og nøkkelposisjoner, tap av kompetanse, kompetanseoverføring, informasjonsflyt, kunnskapslekkasje, organisatorisk rettferdighet og begrensninger ved lovverket.*

Ved å kategorisere intervjuene etter tema blir tolkningen og sammenligningen av dataene enklere, i tillegg til at man lettere kan gjenkjenne relasjoner, og kunne deretter videreutvikle kategorier (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). På bakgrunn av dette fikk vi oversikt over viktige momenter og kunne bruke sitater til å støtte opp funnene vi gjorde underveis. Kategoriseringen av sitater etter tema førte til at meningsyttringene kom tydeligere fram, noe som sørget for at vi lettere kunne se likheter og forskjeller i oppfatningene og erfaringene til respondentene.

En utfordring som kan oppstå ved kategorisering av data er at det er lett å interpretere og danne seg oppfatninger underveis (Integrering- og mangfoldsdirektoratet, 2010b). Dette er noe vi har vært bevisst på under hele prosessen, og har derfor forsøkt å ha en høy grad av objektivitet i forhold til datamaterialet under analysen.

### **3.5 Muligheter og begrensninger med oppgaven**

Det kan diskuteres hvorvidt datagrunnlaget er dekkende for å danne et optimalt bilde av problemstillingen. Det kan være elementer og sammenhenger vi ikke har fått frem i vår datainnsamling som kunne ha bidratt med ytterligere innsikt i tematikken. Eventuelle feilkilder kan spores tilbake til vårt begrenset antall respondenter, noe som fører til at vi ikke er egnet til å generalisere noen av våre funnene. Dette er heller ikke utgangspunktet ved vår oppgave ettersom vi har valgt en kvalitativ fremgangsmåte. Ved å se på reliabiliteten og validiteten til vår forskningsprosess kan vi forsøke å vurdere kvaliteten av resultatene og funnene vi har utført.

### 3.5.1 Validitet

Validitet referer til gyldigheten av funnene våre, altså hvorvidt vi klarer å måle det vi har til hensikt å måle. Med andre ord tilsier validiteten i hvilken grad forskeren får tilgang til deltakeres kunnskap og erfaring, og er i stand til å få frem hva de egentlig mente. For at det skal være høy validitet må spørsmålene være klare, svarene til respondentene må utforskes og temaene må diskuteres fra flere vinkler.

Kvalitative intervjumetoder styrker i følge Saunders, Lewis & Thornhill (2009) den interne validiteten. Med intern validitet referer man til gyldigheten av funnene til utvalget man har undersøkt. Gjennom en hyggelig toveiskommunikasjon kan man oppklare begreper eller spørsmål respondenten skulle finne uklare, i tillegg til at det gjør det enklere å gå dypere inn på visse temaer og få tilstrekkelig svar og meninger fra respondentene. På bakgrunn av våre intervjuer mener vi dermed at vi har klart å oppnå en høy grad av intern validitet. I tillegg har vi blant annet sikret begrepsvaliditet ved å stille spørsmål med synonyme begreper ved ulike tidspunkt under intervjuet for å kunne avklare om det er samsvar i svarene til respondenten.

Ekstern validitet angir i hvilken grad vi kan generalisere resultatene våre (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Etersom vi har utført kvalitative dybdeintervjuer, har vi kun hatt tid til å fokusere på en viss andel respondenter. Vårt datamateriale vil dermed ikke være tilstrekkelig for å kunne generalisere funnene våre, og vår studie vil følgelig ha lav ekstern validitet. Vi refererer her til teoretisk generalisering. Dette er imidlertid heller ikke formålet med oppgaven, ettersom vi ønsker å utvikle og nyansere tidligere teori innen en kontekst.

Oppsummert vil vi konkluderes med at vår studie vil ha en tilfredsstillende høy validitet.

### 3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet referer til i hvilken grad datainnsamlingens teknikker eller analysemetode vil gi pålitelige resultater, og hvorvidt våre tolkninger representerer den virkelige situasjonen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Reliabiliteten til kvalitative data er begrenset ettersom det er en subjektiv vurdering av situasjonen som ligger til grunn, og ulike forskere vil dermed kunne tolke data på ulike måter. Det kan derfor være en viss risiko for at vi har misforstått intervjusituasjonen eller har lagt til for mye personlig tolkning av svarene. Dette kan defineres som interviewer bias (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). I tillegg kan andre forskere fremkalle annen informasjon enn vår ettersom man stiller spørsmål på ulike



måter. Ettersom vi begge var tilstede under intervjuene reduseres risikoen knyttet til dette, da vi kunne confirmere med hverandre når vi var usikre på diverse utsagn fra de ulike respondentene. Samtidig vekslet vi på å være aktive under intervjuene, noe som førte til at vi fikk en mer diversifisert fremstilling av spørsmålene. Dette har dannet grunnlag for en bredere tolkning av funnene våre, i tillegg til at det gav studien vår et mer objektivt perspektiv.

En annen potensiell fare som kan oppstå ved dybdeintervjuer er response bias. Dette innebærer at det foreligger ingen garanti for at respondentene gir oss ærlige svar (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Respondenten kan velge å holde tilbake informasjon dersom vedkommende føler at spørsmålene innebærer sensitive opplysninger de ikke ønsker å diskutere videre. Response bias kan dermed føre til at man kun får frem deler av bildet ved at det bare er positiv informasjon som avsløres fordi respondenten ikke vil sette seg selv eller bedriften i dårlig lys. Dette kan for eksempel være tilfelle for en bedrift som har dårlig erfaring med konsulentbruk knyttet til tidligere feil fra bedriftens side. For å begrense denne diskresjonen og legge til rette for en mer åpen dialog, har vi vært opptatt av å presisere at ikke noe av materiale vil bli offentliggjort. I tillegg har vi informert både på forkant og under intervjuene at alle respondentene vil sikres full anonymitet og at opptakene vil slettes umiddelbart etter transkribering. Det kan også oppstå tidsbegrensninger knyttet til intervjuene ettersom noen av respondentene setter av mindre tid enn andre, noe som ofte vil føre til at utvalget blir dårligere enn det burde ha vært. Dette har vi tatt stilling til ved å forsøke å unngå telefonintervju ettersom vi erfarte at tiden som ble avsatt da ble mer begrenset.

Strukturen på intervjuet, og måten spørsmålene blir fremstilt på, påvirker også reliabiliteten i en intervjusituasjon. Dersom man avviker fra en forhåndsbestemt struktur i intervjuet, vil dette kunne svekke reliabiliteten. Dette er noe vi har forsøkt å ta hensyn til ved å ha en generell mal med spørsmål som vi har brukt under alle intervjuene. Under selve intervjuet har vi også forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål, og i stedet fokusert på å stille så åpne spørsmål som mulig, da dette kan styrke reliabiliteten til vår studie (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Når man benytter kvalitative intervju som metode innebærer dette at respondentene må svare på spørsmålene uten noe særlig betenkningstid. En negativ konsekvens ved at respondentene må svare umiddelbart er at det kan medføre at respondentene ikke får tenkt igjennom spørsmålene tilstrekkelig, og informasjonen forskeren får vil dermed ikke være pålitelig i like stor grad som den kunne ha vært. For å unngå dette sendte vi som nevnt ut informasjon om hovedtemaene til studien og forklaring på problemstilling i forkant av intervjuene.

Ved å transkribere alle intervjuene ordrett har vi sikret at all informasjon har blitt bevart i sin helhet, og vi mener derfor at videre analyse har hatt en mer begrenset grad av subjektiv vurdering. Følgelig vil dette være å betrakte som en styrke med hensyn til funnenes reliabilitet. I analysen har vi hele veien inkludert sitater slik at leseren kan få et klarere bilde av hvordan vi har tolket informasjonen. Slik vil leseren kunne ha en egen formening om hvorvidt den opplever at det er overensstemmelse mellom sitater og tolkning.

Oppsummert vil reliabiliteten til vår oppgave være noe begrenset ettersom vi har en kvalitativ fremgangsmåte. Vi har imidlertid tatt de forhåndsregler vi kan for å minimere denne risikoen.

### **3.5.3 Ethiske vurderinger**

Vi har under hele forskningsprosessen fokusert på å følge etiske retningslinjer. Dette er retningslinjer som blant annet inkluderer frivillighet, konfidensialitet og tillit mellom respondent og forsker (Silverman, 2001). Alle vi har vært i kontakt med har blitt behandlet med respekt og ærlighet. Når vi kontaktet de ulike selskapene var vi hele veien ærlige om vår agenda, hva vi var ute etter og hva informasjonen skulle brukes til. Som nevnt avklarte vi på forhånd om tillatelse til å benytte båndopptaker under intervjuet. Vi har imidlertid vært påpasselige med å ikke kreve mer utover hva vi i utgangspunktet fikk tillatelse til, med mindre det var de som initierte. I tillegg har vi respektert bedriftene som har takket nei til å delta i undersøkelsen.

Under selve intervjuprosessen har det vært viktig for oss at respondentene har tatt vår rolle som forsker på alvor. Vi har derfor i forkant av intervjuene lest oss opp på bedriftene, i tillegg til stillingen til de hver av de ulike respondentene.

Vi har gjennom hele oppgaven kontinuerlig fokusert på at alle våre respondenter skal sikres anonymitet. Vi har dermed ikke delt noe informasjon knyttet til hvilke selskaper vi studerer eller hvem intervjuobjektene er. Alle funn er anonymisert ved at intervjuobjektene har blitt omtalt som avdelingsleder, personaleleder/personaldirektør, divisjonsdirektør eller administrerende direktør. Vi har til en hver tid vært påpasselig med vår lagring og kontroll over data, og at ingen skal kunne koble respondentens navn til sine svar. I tillegg har vi informerte om at vi var de eneste som hadde tilgang til opptakene og at de skulle slettes etter transkriberingen. Denne forsikringen førte til at respondentene ble mer avslappet og villige til å dele informasjon. Dette mener vi har styrket kvaliteten på datamaterialet vårt.

## 4 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere og drøfte de innsamlede dataene opp mot teorien og forskningsmodellen vi har presentert, og gjennom dette forsøke å belyse vår problemstilling. Vi vil her ta for oss hver av delene i problemstillingen som er henholdsvis; strategi og motiv, økonomiske avveininger og ledelsesutfordringer.

### 4.1 Strategi og motiv for bruk av konsulenter

Under følgende avsnitt vil vi gå nærmere inn på hvilken strategi bedriften har med hensyn til konsulentbruk, og hvilke motiv eller påvirkningsfaktorer som ligger til grunn for dette. Vi introduserer avsnittet med nåværende omfang og fremtidig mål for konsulentbruk, før vi videre forklarer bakgrunnen for dette. Dette knyttes til problemstilling 1: *Belyse strategier og motiver for konsulentbruk i olje-og gassektoren.*

Bedrift 1 og 2 har en konsulentandel på henholdsvis 18 og 20 prosent i snitt, mens divisjonen i bedrift 3 ligger på 28 prosent. Fahle (2009) fant at bedriftene oppfattet en optimal innleieandel på ca. 20 prosent, mens Torgan (2010) fant at bedrifter ville ligge et sted mellom 20-30 prosent. Alle bedriftene i vår empiri ser imidlertid ut til å være enige om at en optimal innleieandel vil ligge mellom 15-20 prosent.

Ikke overraskende oppfatter bedrift 3 sin andel som høyere enn ønsket, og har dermed en mer utfordrende oppgave foran seg i forhold til reduksjon av konsulentbruken enn de to andre bedriftene. Prosjektleverandøren påpeker at IT-divisjonen har de siste årene redusert konsulentandelen fra ca. 50 prosent til 28 prosent. Personallederen utdyper dette videre:

*”Vi har allerede fått ned andel innleide, og jobber kontinuerlig sammen med fagforeningene med å få ned andelen desto mer. Dette er et fremtidig mål for oss (...) Dette er et mål vi så langt har lykkes i, men det kommer alltid til å være behov for innleide konsulenter innenfor visse områder av konsernet.”*

Bedrift 3 er altså den bedriften som har jobbet mest målrettet med å redusere andel konsulenter, og jobber fortsatt for å redusere ytterligere. Visedirektøren illustrerer hvor de vil ligge:

*”Jeg tror nok at en andel på mellom 15-20 prosent vil være et rimelig antall som målsetning.”*

Bedrift 1 deler bedrift 3 sitt ønske om å redusere konsulentbruken fremover, hvor administrerende direktør informerer om at han ønsker en reduksjon på ca. 20 prosent. Dette tilsvarer en andel på ca. 15

prosent. I tillegg ønsker de å redusere timeantallet på enkelte konsulenter. Bedrift 2 gir imidlertid uttrykk for å være komfortabel med nåværende andel på 20 prosent.

Uavhengig om bedriftene setter seg overordnede mål og ambisjoner med tanke på andelen, vil innleie til en hver tid være påvirket av behov og aktivitetsnivå. Lederne vil kontinuerlig stå overfor avveininger i forhold til dette, og hvorvidt det råder enighet i disse vurderingene er ikke gitt. Når vi spør personaldirektør i bedrift 1 om det er enighet rundt *hvilke* behov og formål som tilsier om det skal ansettes fast eller leies inn konsulenter, svarer han:

*” Det hørtes ikke sånn ut på ledermøte på mandag for å si det sånn. (...) Jeg og administrerende direktør hadde også et heftig oppgjør angående konsulentbruken nå i høst.”*

Administrerende direktør i samme bedrift motsier ikke dette, og forklarer det slik

*” Dette er hele tiden en evig diskusjon på ledelsesmøter.”*

Bedrift 3 bekrefter også at det er stor diskusjon rundt innleiepraksisen to ganger i året. Bedrift 2 virker imidlertid noe mer tilbakeholden på dette, og forsikrer om at uenighet rundt hvilke behov og formål som tilsier konsulentbruk ikke er noe problem. Dette illustreres av personaldirektøren:

*”De diskusjonene blir så godt forankret at det er enighet om det mest hensiktsmessige.”*

Hvorvidt personaldirektøren kan være tilbakeholden med tanke på interne diskusjoner er imidlertid usikkert, og det kan være grunn til å ta noe høyde for response bias her. Alt tatt i betraktning beskriver disse avveiningene, enten det er uenigheter eller ikke, fundamentet for oppgaven; at det ikke er selvsagt hva som er riktig og feil bruk av konsulenter. Det vil dermed være kritisk at ledelsen gjør grundige avveininger omkring dette. Hver enkel konsulentkontrakt bør i utgangspunktet være oppe for diskusjon med mindre det er åpenbart hva som er formålstjenlig. Det er ikke kun et regnestykke på lønn og timeantall. Dette er komplekse og sammensatte avveininger som vil avhenge av en rekke faktorer; hvordan ledelsen vektlegger potensielle fordeler og utfordringer ved konsulentbruk sammenlignet med faste ansettelse, hvorvidt det legges et langsiktig eller kortsiktig perspektiv til grunn, tidspunktet for avveiningen, tilgjengelige ressurser og arbeidskraft, samt personlige erfaringer. Dette illustreres godt av administrerende direktør i bedrift 1:

*” Det går ikke an å gi én regel for hva som er riktig grunn for å leie inn konsulenter. (...) Jeg utfordrer lederne på hvert enkelt tilfelle”*

Vi ser følgelig at det vil være avgjørende hvordan ledelsen forankrer avveiningene og videre hvordan de behersker å følge de opp ettersom premissene endrer seg. Dette knyttes sammen med de enkelte motivene som ligger til grunn, og hvordan ledelsen vurderer rekkevidden av disse. Mange av våre funn for bedriftenes motiv støtter opp under teori og tidligere forskning, men de blir også utdypet og nyansert gjennom vår empiri.

Fahle (2009) fastslo i sin studie at hovedmotivene var mangel på kompetanse i markedet og behov for fleksibilitet. Med hensyn på mangel på kompetanse i markedet finner vi også støtte i vår empiri for at dette er en viktig faktor. Vi vil imidlertid behandle dette som en *påvirkningsfaktor* for konsulentbruken og strategien, og ikke et motiv i seg selv, ettersom respondentene anser dette heller som en uunngåelig omstendighet. Alle våre bedrifter bekrefter at det er stor kompetansemangel på markedet for denne bransjen. I bedrift 3 illustrerer visedirektøren dette:

*”Vi har de siste årene opplevd en mangel på ingeniører, både med tanke på teknisk kompetanse og annet.”*

Mangelen på kompetanse gjør det desto mer lukrativt å være konsulent, og dermed eskalerer problemet med å få tak i kompetent personell til faste stillinger. Dette illustreres av avdelingsleder i bedrift 2:

*”Det som er problemet i oljebransjen i dag, er at det er så lukrativt å være konsulent slik at de skummer fløten av et hett marked.”*

Til syvende og sist vil dermed bedrifter ha lite valgmuligheter når det kommer til konsulentbruken. Divisjonsdirektør 1 i bedrift 1 utdypet hvordan dette påvirker konsulentbruken:

*”For eksempel i min avdeling hadde jeg en ledig stilling utlyst, og det tok ni måneder å finne riktig person for stillingen. Under denne tiden var jeg avhengig av å kunne benytte konsulenter til å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene.”*

Det skiller imidlertid mellom Oslo og Stavanger når det kommer til graden av kompetansemangel på arbeidsmarkedet. Både bedrift 2 og 3 har kontorer i Stavanger hvor arbeidsmarkedet oppleves enda mer presset enn i Oslo. Personaldirektør i bedrift 2 illustrerer:

*”I Stavanger er mer det de kaller for stol-leken; de som ønsker å skru opp lønna si hopper fra bedrift til bedrift. Så litt av det som er cluet for oss som arbeidsgiver er å være en såpass attraktiv at selv om det kommer headhuntere og banker på døra, så blir de ansatte likevel her hos oss.”*

Dette bekreftes også av bedrift 1 som understreker at de bevisst valgte å etablere seg i Oslo for å oppnå et konkurransefortrinn i form av tilgang på arbeidskraft. Videre påpekes det at mangelen på arbeidskraft vil påvirke tiden det tar fra det utlyses en stilling til den besettes. Rekruttering til fast ansettelse er i utgangspunktet en mer tidkrevende prosess enn innleie av konsulenter, og kompetansemangel på arbeidsmarkedet vil øke denne varigheten ytterligere. Dette betyr at selv når bedriften vet at de står overfor et permanent behov for kompetansen de søker, blir de tvunget til å bruke konsulenter i mellomtiden. Denne problemstillingen beskrives av avdelingsleder i bedrift 2:

*”Vi har tegnet kontrakter med noen selskaper som har forpliktet seg til å kunne levere personell på kort varsel. Dermed klarer vi å manne opp et prosjekt på ganske kort varsel. På ca. 14 dager klarer vi å manne opp et prosjekt. Hvis du bare skulle brukt fast ansatte hadde du kanskje brukt seks måneder på å manne opp et prosjekt. Og det er jo ekstremt forskjell.”*

Dette bunner i at utsettelse av oppgaver og prosjekter vil gi enorme kostnadskonsekvenser. Selv om bedrift 1 og 3 påpeker at de stiller sterkt i forhold til rennommé, og dermed får tilgang på det beste som er å oppdrive på markedet, blir også disse hardt rammet av kompetansemangelen. Dersom det er åpenbart at stillingen de søker omfatter et fremtidig behov som fyller et årsverk, har vi fått inntrykk at noen bedrifter foretrekker å ansette fra utlandet, overfor å leie inn konsulenter. Dette illustreres av visedirektør i bedrift 3:

*”Vi er i en heldig situasjon og blir vi rangert veldig høyt på undersøkelser i forhold til dette (...). Men vi ser likevel en mangel på ingeniør, it og teknisk-kompetanse. (...) Og mange av de vi ansetter i vår divisjon kommer fra andre nasjonaliteter enn Norge.”*

Vi finner altså støtte for både Fahle (2009) og Nesheim, Fahle og Tobiassen (2008) sin påpekning om at konsulentbruken øker på bakgrunn av mangel på kompetent arbeidskraft. Dette vil dermed påvirke hvordan ledelsen utvikler den helhetlige strategien for konsulentbruk.

Med hensyn på Fahle (2009) sitt andre hovedmotiv; behov for fleksibilitet, refererer han her til det Nesheim et.al. (2003) definerer som *numerisk fleksibilitet*. Dette relatertes til bedriftens evne til å variere arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen. Dette er også et fremtredende funn i vår empiri, men det Nesheim et.al (2003) definerer som en kvalitativ fleksibilitet er vel så mye vektlagt.

Våre to hovedmotiv må dermed fastslås til å være kvantitativ og kvalitativ fleksibilitet. Samtidig er de forankret i forskjellige faktorer og ulikt vektlagt både på tvers av bedrifter og ansatte innad i bedriften. Dette skyldes også at behovene er ulike mellom bedriftene og på tvers av avdelingene. Vi ser likevel at også personlige oppfatninger og erfaringer farger standpunktene. I det følgende vil vi se nærmere på tolkingen bak de to hovedmotivene for konsulentbruk.

#### 4.1.1 Kvantitativ og kvalitativ fleksibilitet

Ettersom olje- og gassbransjen i seg selv har et veldig varierende kapasitetsbehov, vil det kvantitative fleksibilitetsbehovet være en naturlig følge av å være en del av denne bransjen. Det meste av arbeidet er prosjektbasert og det er ikke lønnsomt å være bemannet for full drift til en hver tid. Uten konsulenter ville mange blitt gående uten å ha noe å gjøre i visse perioder. I tillegg vil det faktisk at de fleste konsulenter ofte besitter mye erfaring og kompetanse, gjøre at de raskt kan sette seg inn i oppgavene under disse belastede periodene. Det virker dermed som at grunntanken bak det å kunne leie inn konsulenter til å ta arbeidstopper skyldes rett og slett at det er mer kostnadseffektivt. Personaldirektøren i bedrift 2 illustrerer:

*”Konsulenter kan medføre både økte kostnader og reduserte kostnader. Det kan sees som kostnadsbesparende når vi har behov for å få noen inn for å ta toppene, og når det på samme tid er for kostbart å ha de ansatt på heltid.”*

Et konkret eksempel for toppbelastninger som gjelder generelt for hele bransjen inkluderer de såkalte rundesøknadene. I et leteselskap er det unntakstilstand en til to ganger i året hvor bedriften har 6-8 uker på seg til å få tilgang til blokker og lisenser. Selv om dette er en typisk periode der mange i bransjen er vant til å jobbe dag og natt, er det likevel behov for å øke kapasiteten ved å ta inn konsulenter. Personaldirektøren i bedrift 1 beskriver det slik:

*”Det er en grusom affære i denne bransjen her som heter rundesøknader (...) og vi må fylle på med konsulenter i disse travle periodene.”*

Det kan være nærliggende å anta at slike bransjespesifikke tilstander kan påvirke kulturen for konsulentbruken. Det blir en åpenbar, uskrevet regel at man tar i bruk konsulenter til disse arbeidsstoppene, uten å legge mye avveininger til grunn.

Videre er bransjen karakterisert av et høyt risikonivå, herunder høy uforutsigbarhet i fremtidig arbeidsmengde med hensyn til lisenstilgang og konjunkturvariasjoner gjennom oljeprisen. Som teorien påpeker kan konsulentbruk brukes til å unngå å komme i nedbemanningsproblemer ved at

bedriften enkelt kan terminere kontrakter. Det er ulike oppfatninger rundt hvor utfordrende det er å nedbemanne i Norge, men det er ingen tvil om at det påvirker incentivet til å bruke konsulenter som fleksibel arbeidskraft.

Med hensyn til risikonivået oppfattes det samlet sett at påvirkningsomfanget avhenger av størrelsen og fartstiden til bedriften. Bedrift 2 utdyper hvordan konsekvensen av usikkerhet i mange tilfeller fører til en tilbakeholdenhet til langsiktige utgifter. Dette illustreres av prosjektleder i bedrift 2:

*”Du er forsiktig med å pådra deg faste langsiktig utgifter. Fordi du vet jo ikke om du får de samme budsjettene neste år og når ulike prosjekter er ferdig, og videre om de vil ha råd til et nytt prosjekt. Dermed kan fleksibel arbeidskraft være en veldig gunstig løsning for oss”*

Videre uttrykker bedrift 1 også bekymring i forhold til hvorvidt de får tildelt lisenser og utbyggingsoppgaver. De forklarer dette ved å ta utgangspunkt i en konkurrent, Talisman, som nå sliter økonomisk. Talisman er et oljeselskap med mange likhetstrekk som dem selv, som nå opplever sitt største mareritt. De står med en plattform til 20 milliarder ute i Nordsjøen som kanskje ikke blir godkjent for bruk. Dermed oppstår det en frykt for at myndighetene skal bli mer skeptisk til kompetansen til de små, nyoppstartede oljeselskapene. Personaldirektør i bedrift 1 beskriver:

*”Frykten for oss er det at Talisman var et lite selskap som tabbet seg ut på sin første operatøroppgave. Hva vil dette ha å si til oss? Når vi er der at vi kan gjøre operatøroppgaver, vil myndighetene heller prioritere Statoil til å gjøre det, som helt klart har kompetanse og ressurser til det. Statoil er rådyre, men så store og dyktig og solide. De vet alt, de har eksperter på alt.”*

Bedrift 2 uttrykker også engstelse knyttet til fremtidig arbeidsmengde. De venter per i dag på avgjørende beslutningsprosesser som vil påvirke hvorvidt konsulenter de kunne tenke seg å beholde, får tilbud om fast stilling eller ikke. Avdelingslederen påpeker hvordan en av disse sitter på veldig verdifull og sjelden kompetanse etter han har vært i opplæring i 1,5 år i bedriften. Avdelingslederen forklarer hvordan han gjerne skulle foretrukket å ansette denne personen ettersom de har brukt mye ressurser på opplæring. Han belyser problemstillingen slik:

*”Vi vet bare ikke om vi har nok behov i fremtiden for to personer med denne spisskompetansen. På samme tid vil vi unngå at andre selskaper kaprer han ettersom vi ser på han som en verdifull ressurs som gir oss konkurransefortrinn, eller eventuelt at han fortsetter som konsulent og blir betydelig dyrere dersom vi i fremtiden skulle ha behov for å leie han inn igjen. Dette er dilemmaer vi har hele tiden.”*



Bedrift 2 har samtidig enda til gode å tjene penger, noe som illustrer behovet for langsiktighet og tålmodighet i denne bransjen. Foreløpig gjøres det altså kun investeringer i lisenser og letearbeid, men den erfarne avdelingslederen er imidlertid sikker på at det er ingen grunn for bekymring.

For bedrift 3, som et betraktelig større og mer erfarent selskap, vil ikke lisenstilganger i fremtiden være like usikkert. Dermed vil ikke fleksibilitetsbehovet være av like stor betydning når det gjelder lisenstilgang, som for de to små bedriftene. Dette kan ha sammenheng med at dette er en erfaren bedrift som har lang historikk med vellykkede operatøroppgaver, og har derfor høy troverdighet hos myndighetene.

Det som imidlertid ikke kan unngås for noen bedrifter i denne bransjen er hvorvidt funnene er av så betydelig størrelse som man har estimert, og hvor lenge det går mellom hvert funn. Personaldirektør i bedrift 1 illustrere:

*”Bare se på Johan Sverdrup feltet; det var boret der mange ganger uten funn før det store funnet for et par år siden. Olje er som å finne en nål i en høystakk.”*

Risiko knyttet til dette har imidlertid minket noe ettersom tiden fra funn til produksjon har gått fra et snitt på 20 år til rundt 5 år. Dette er en følge av rask teknologisk fremgang gjennom de siste tiårene. Dette tatt i betraktning, er det likevel høy risiko knyttet til verdi og hyppighet av funn. Dette vil tilsynelatende påvirke fleksibilitetsbehovet. Det faktum at dette er en bransje som har gått mye opp og ned, er ikke noe som forbigås av de erfarne i bransjen. De store bedriftene blir også preget av syklusene. Dette illustreres av visedirektør i bedrift 3:

*”Industriene som er veldig syklus-preget vil alltid måtte bruke markedet, oljeprisen har jo vært nede i 9 dollar og nå er den på ca. 110, så det er et utrolig stort spenn der. Så det å bruke det eksterne markedet på en måte for å justere for syklus-endringene vil alltid være en viktig del av det.”*

Dette vil dermed føre til at også større bedrifter vil ha ulike behov med hensyn på arbeidskraft, noe som illustreres av prosjektleverandøren i samme bedrift:

*”Det vi kan finne på å gjøre i tøffere perioder er eksempelvis å ha ansettelsesstopp. Det er jo en bedrift som er på børsen og man må jo holde avkastning opp for å være konkurransedyktig.”*

Bedrift 3 påpeker også at de for tiden er i en periode hvor aktiviteten er høyere enn noen sinne, og har hatt en stabil vekst de siste årene. Dette vil føre til at strategien knyttet til reduksjon av innleide vil bli

desto vanskeligere, ettersom det foreligger usikkerhet rundt hvorvidt denne ”all-time-high” aktiviteten vil øke, stagnere eller reduseres. Det vil derfor være nødvendig å gjøre en avveining mellom strategien for konsulentandel og problemer knyttet til varierende arbeidsbehov. På den andre siden vil en aktør som er svært aktiv internasjonalt, gjøre at det likevel vil være noe *mer* stabil arbeidsmengde i forhold til sykluser relativt til de mindre bedriftene. Prosjektleverandøren i bedrift 3 utdyper:

*”(...) Vi har hatt en jevn vekst egentlig. Har det stagnert i Norge, så har det økt internasjonalt. Derfor har det ikke vært stor risiko knyttet til nedbemanning sammenlignet med andre bedrifter knyttet til fleksibilitet.”*

Videre er det også ulike oppfatninger knyttet til motivet for kvantitativ fleksibilitet når syklusen går ned. I bedrift 1 er det ingen vil om hvem som ryker først, noe som bekreftes av administrerende direktør:

*”Hvis vi nå skulle begynne å slite økonomisk vil jeg se for meg at konsulentbruken ville vært det første som gikk ned. Da ville jeg ha kuttet der jeg kunne.”*

Denne oppfatning deler imidlertid ikke administrerende direktør i bedrift 1 med noen av respondentene i bedrift 2 og 3. Her er det fullstendig enighet om at dersom de skulle oppleve usikkerhet i markedet eller en ny finanskriser som hadde rammet olje- og gassbransjen hardt, ville konsulenter ha vært det tryggeste å satse på, nettopp på grunn av fleksibiliteten det gir. Det må imidlertid påpekes at dette gjelder for de konsulenterne med generell kompetanse, som man har behov ved arbeidstopper. Dyrere konsulenter med spisskompetanse hadde blitt lite prioritert. Dette illustreres av prosjektleder i bedrift 2:

*”Jo mer usikkert markedet er, desto større er behovet for å leie inn arbeidskraft. Det blir et spørsmål om man har budsjetter til å gjøre de ulike tingene, og man må prioritere annerledes. Spisskompetanse hadde blitt minst prioritert for å si det sånn.”*

Oppsummert vil faktorer som at bransjen er preget av å være prosjektbasert og har et høyt risikonivå knyttet til både lisenstilgang og sykluser, danne et grunnlag til å forklare hvorfor kvantitativ fleksibilitet er et vektlagt motiv for konsulentbruken. I tillegg vil motivet kvantitativ fleksibilitet begrenses av vanskelighetsgraden for å kvitte seg med egne ansatte. Vi referer her til nedbemanningsproblematikken. Dersom bedriften er utsatt for sykluser, både med hensyn til lisenstilgang og oljepriser, vil de være veldig usatt dersom det er vanskelig eller kostbart å kvitte seg med arbeidskraft. Dette bekreftes av divisjonsdirektør 1 i bedrift 1:

*”Lovverket knyttet til ansettelser påvirker også konsulentbruken. Dersom det er strenge lover og dermed store kostnader knyttet til å si opp folk vil dette være et insentiv til å heller velge konsulenter. Dette er eksempelvis tilfelle i Tyskland.”*

Både divisjonsdirektøren og administrerende direktør i bedrift 1 mener imidlertid at Norge er det ikke store problemer knyttet til nedbemanning. Han får støtte i dette fra personaldirektøren i bedrift 2 som mener nedbemanning ikke er noe problem så lenge du har systemer, strukturer og ledere som gjør jobben sin gjennom oppfølging og ”performance management”-evalueringer. Bedrift 3 stiller seg imidlertid annerledes til dette på bakgrunn av kostnadene som er tilknyttet. Dette blir illustrert av prosjektleverandør i bedrift 3:

*”Ja, jeg vet at Tyskland er et vanskelig land å nedbemanne i, men dette betyr ikke at det nødvendigvis er lett å nedbemanne i Norge. Vi har her erfart at det foreligge betydelig kostnader forbundet med dette.”*

Det vil dermed være ulik oppfatninger rundt nedbemanningsproblematikk, noe som trolig vil påvirke deres innleie- og ansettelsespraksis. Det er nærliggende å tro at bakgrunnen for dette er at det er knyttet større kostnader til å si opp et betydelig antall ansatte som bedrift 3 har erfart. I mindre selskaper vil en nedbemanningssituasjon kun innebære et fåtall avskjedigelser. Vi ser dermed at behovet for kvantitativ fleksibilitet vil være forankret i ulike faktorer mellom bedriftene.

Fleksibilitetsbehovet vil imidlertid ikke kun være av kvantitativ art. Vi referer her til tidsbegrenset behov for spesialkompetanse, eller som Nesheim et.al. (2003) definerer som kvalitativ fleksibilitet. Behovet for spisskompetanse er svært karakteristisk for denne bransjen, og det er flere grunner til at dette er et vel så viktig motiv som kvantitativ fleksibilitet. Spisskompetanse som det kun er behov for i visse perioder blir av samtlige intervjuobjekter karakterisert som et veldig åpenbart område for konsulentbruk. Direktør i bedrift 2 utdyper:

*”Vi skal ikke ha all verden spisskompetanse, vi skal være gode generalister, og når vi virkelig trenger spisskompetanse, så skal vi gå ut å kjøpe de tjenestene.”*

Disse oppgavene fyller altså langt under en fulltidsstilling, og blir dermed ansett som en hensiktsmessig tilnærming til konsulentbruk. Her peker de naturligvis på kostnadsbesparelsene både i form av lønnskostnader, ettersom kompetansen raskt tilpasses bedriftens behov, og i form av opplæringskostnader da de allerede er høyt kvalifisert for arbeidsoppgavene. Personalleder i bedrift 3 utdyper:

*”Vi har i dag mange eksterne konsulenter som jobber innen avansert teknologi og kjernevirksomhet. Disse konsulentene har gjerne erfaring fra andre prosjekter og andre steder, og da tar de av seg enkelte områder slik at vi slipper å bygge opp enorme ressurser for å gjøre dette selv.”*

Det at spisskompetanse settes høyt som motiv deles også av visedirektør i bedrift 3:

*”Innleie av konsulenter på IT-området er veldig fokusert på spisskompetanse. For eksempel er det ikke nødvendig for oss å ha kompetanse på alle nivåer i forhold til sikkerhet mot hacking, virus osv.”*

Selv om kostnadsbesparelser kan brukes som argument i forhold til at man ikke har behov for kompetanse året rundt, er det imidlertid ikke den faktoren som vektlegges høyest ved kvalitativ fleksibilitet. Når man har behov for en høy grad av innleide konsulenter for å dekke nødvendig kompetanse, blir dette fort en dyrere utvei. Divisjonsdirektør 2 i bedrift 1 påpeker hvor lav terskelen blir for å hyre inn noen med spisskompetanse når du eksempelvis har behov for å bekrefte at fundamentale konklusjoner og avgjørelser er riktig forankret:

*”Hvis jeg er litt i tvil i en fagproblemstilling i en salgsavtale, da går jeg ut og bruker noen timer med konsulenter hvis jeg mener at jeg trenger det for å være sikker på at jeg gjør det riktige valget. Det er en liten prosent som kan bli mye penger enten den ene eller andre veien.”*

Personaldirektøren i samme bedrift setter det hele på spissen:

*”Folk gir blaffen altså, om en matematiker koster 1800 kr timen, når du sitter å regner på 7 eller 21 milliarder kroner. Du er nødt til å ha de flinkeste, de med erfaring! Konklusjonen blir at av og til må du bruke det beste, og det beste koster. Vi bygger jo ikke eneboliger, det vi driver med koster.”*

Personaldirektørens synspunkt representerer også godt det som har blitt sagt i bedrift 2 og 3, da flere av respondentene i disse bedriftene også tydeliggjør at nytten er mye høyere enn kostnaden. Spisskompetanse blir altså generelt sett på som en selvsagt strategi for konsulentbruk for alle tre bedriftene. Administrerende direktør i bedrift 1, som også har den lengste fartstiden i bransjen og har jobbet under flest områder, nyanserer imidlertid denne åpenbarheten. Han påpeker at hvis man følger en slik strategi, vil man ikke skille seg ut i forhold til konkurrentene. Selv om den aktuelle personen ikke fyller 100 prosent stilling, mener han det kan være rasjonelt å la bedriften bære preg av noe uforutsigbarhet overfor konkurrentene også. Han eksemplifiserer dette slik:

*”Tidlig i oppstartsprosessen vår ansatte vi en som var professor for universitetet i Bergen, og som har et veldig spesifikt kompetanseområde. Litt ulogisk kanskje, at vi har så spisskompetanse på dette området, men på en annen side gjør dette at vi har konkurransefortrinn i visse sammenhenger. (...) Man trenger å ha litt spisskompetanse innad i selskapet også.”*

Generelle regler for hensiktsmessig konsulentbruk vil derfor igjen være vanskelig å fastholde uten å bli møtt med utfordrende motargumenter. Divisjonsdirektør 1 bygger videre på dette resonnetet ved å poengtere at behovet for spisskompetanse også er noe som hele tiden varierer ettersom bedriftene utvikler seg. Det gjelder med andre ord å kontinuerlig følge med på hvordan behovene utvikler seg med tiden. Dette illustrerer han slik:

*”Jeg tror at det er viktig at man følger nøye og aktivt med ettersom behovet for kompetanse endrer seg. Plutselig kan en kompetanse som det tidligere ikke var så stort behov for være inkludert i kjernevirksomheten, og da bør man ta i bruk fast ansettelse.”*

Alt i alt kan vi se at kvalitativ fleksibilitet er et vesentlig motiv i forhold til konsulentbruk i alle tre bedriftene. Det er likevel ikke noe som kan betegnes som et åpenbart bruksområde for konsulentbruk på lang sikt, ettersom behovet for ulik kompetanse endrer seg.

#### **4.1.2 Try-and-hire**

Både Fahle (2009) og Torgan (2010) fant at utprøving av kandidater som en rekrutteringsstrategi kunne defineres som et motiv for innleie av konsulenter. Dette blir til en viss grad støttet opp i våre funn, men det er usikkert hvorvidt det isolert sett kan defineres som et motiv. Det å leie inn konsulenter med intensjon om å prøve dem ut for faste stillinger blir oppfattet som verken moralsk eller klokt av de fleste respondentene, og er ikke en strategi de følger som sådan. Divisjonsdirektør 2 i bedrift 1 illustrerer sin oppfattelse av en slik praksis:

*”Å kjøre testløp ved å bruke de som konsulenter først, det synes jeg ikke er så riktig.”*

Ansettelse av konsulenter forekommer imidlertid i alle bedriftene. Bakgrunnen for at respondentene har en slik oppfatning er at det vil være mange hensyn å ta i forhold til å leie inn konsulenter med intensjon om å se om de kan være potensielle kandidater for fast ansettelse. I de to mindre bedriftene er det ingen av respondentene som snakker om dette temaet uten å gå inn på det de ofte referer til som ”gentlemen's agreement”. Dette innebærer at man ikke skal ”stjele” arbeidskraft fra samarbeidende selskaper. I så fall må det foreligge en åpenhet og riktig rekkefølge av hendelsene. Det å opprettholde dette samarbeidet virker, spesielt for de mindre bedriftene, å være av essensiell karakter. Samtidig har

du et diskrimineringsaspekt gjennom arbeidsmiljøloven. Det er ikke lov å ha en klausul mellom bedriften og konsulentselskapet der det gis forbud mot å ansette de innleide konsulentene, ettersom dette begrenser en persons mulighet til å søke jobb. En slik konkret utelukkelse i vurdering av kandidater blir sett på som diskriminerende. Personaldirektør i bedrift 2 utdyper:

*”Vi er i utgangspunktet veldig skeptisk til å gjøre det av hensyn til oppdragsgiver for vi er avhengig av å samarbeide med de, så hvis vi til en hver tid kupper deres beste ansatte, så er ikke det noe bra. Men samtidig ligger det i arbeidsmiljøtiltakloven et forbud om at utleier skal hindre sin konsulent til å ta fast arbeid.”*

Avdelingslederen i bedrift 2 utdyper hvordan bedriften også kan være presset til å ansette konsulenten når det er klart at dette er den beste kandidaten for stillingen. Dette blir spesielt aktuelt i dagens arbeidsmarked som er preget av kompetansemangel.

*”Det er en del regler i arbeidslivet i forhold til ansettelser. Du kan i utgangspunktet ikke ansette hvem du vil bare sånn på trynefaktor og uten videre. Du har dette med diskriminering, at du skal ansette den som er aller best egent som søker. Du kan selvfølgelig sette en del kriterier, ha intervjuer, og gjøre en del vurderinger, men du kan komme i problemer hvis du har gjort en avtale med et annet selskap som hindrer noen å søke jobb hos deg.”*

I teorien kan man altså komme unna med en slik strategi da det er nærmest umulig å vite den bakenforliggende intensjonen med konsulentbruken. I mange tilfeller er det også konsulenten selv som ønsker å ansettes fast, men da er det heller ikke gitt at konsulenthuset opplever det slik. Avdelingslederen i bedrift 2 påpeker videre at det å tilby en konsulent fast stilling kan forsvares som mer moralsk i noen tilfeller. Dette vil eksempelvis være tilfellet når behovet endrer seg over tid, slik at det som en gang kun var et midlertidig behov utvikler seg til å bli et mer permanent behov. Det kan på samme tid være uklart for konsulentselskapet hva som var bedriftens initielle intensjon, noe som skaper en risiko for at bedriftene brenner broer med samarbeidspartnere. På bakgrunn av dette har bedrift 2 valgt å bake inn en kompensasjonsforpliktelse overfor konsulentselskapet i alle sine konsulentkontrakter. Dette har de gjort for å gjøre prosedyren mer forekommende når de kommer i situasjoner der konsulentene ønsker å søke på en utlyst stilling, og bedriften samtidig ønsker denne konsulenten. Avdelingsleder i bedrift 2 illustrerer dette poenget:

*”Konsulentkontraktene fastslår at hvis vi velger å tilby en konsulent fast stilling vil vi betale 3 måneders ekstra leie til konsulentselskapet. De får altså en kompensasjon for at vi stjeler folkadems.”*

Bedriften tilbyr altså en godtgjørelse når disse situasjonene oppstår i forsøk på å opprettholde videre samarbeid og beskytte bedriftens renommé overfor andre konsulentselskaper.

Til tross for disse avveiningene legges det imidlertid ikke skjul på at dette er den absolutte ideelle rekrutteringsstrategi hvis det blir gjort på riktig måte. Divisjonsdirektør 1 i bedrift 1 utdyper dette:

*”Dette er jo en perfekt ordning ettersom jeg får testet ut vedkommende først. Dette forutsetter selvsagt at gentlemen’s agreement er i varetatt med det aktuelle konsulentselskapet. For konsulentselskapene liker ikke dette veldig. På denne måten kan man jo si at konsulentbruk kan brukes til en slags optimal rekrutteringsprosess, da tatt i betraktning at all is good med konsulentselskapet.”*

Samtidig påpekes det at de er påpasselige med å sørge for at de ansatte ikke føler seg undertrykker i forhold til å tilby en konsulent en fast stilling. Dette er noe bedrift 3 påpeker som det viktigste. De ser ut til å være mindre opptatt av opprettholdelse av samarbeid, noe som sannsynligvis har bakgrunn i at de er en dominerende aktør slik at det ikke er av interesse for konsulenthuse å komme på skråplan med denne bedriften. Dette illustreres av prosjektleverandør i bedrift 3:

*”Konsulenter kan i prinsippet bli oppfordret til å søke på stillingen, ettersom vi har sett hva de duger til. Samtidig må de forholde seg til en vanlig ansettelsesprosess, men dette er for å ta hensyn til våre arbeidstakere, og ikke konsulentselskapene.”*

På bakgrunn av dette kan vi se at oppfordringen til å søke en intern stilling viser at bedrift 3 ser fordeler med utprøving av kandidater, men det oppfattes tydelig at det ikke fungerer som et direkte motiv for innleie av konsulenter.

Oppsummert tar bedriftene avstand fra at dette er et motiv i seg selv, da en slik intensjon bak innleie av konsulenter kan oppfattes som umoralsk overfor sine samarbeidspartnere, eller undertrykkende for de faste ansatte. Samtidig blir det ikke lagt skjul på at det å ansette en konsulent er en svært effektiv rekrutteringsprosess, ettersom bedriftene vet hva de får. Vi ser at innleie av konsulenter forekommer i alle bedrifter, riktignok med alle hensyn tatt til betraktning. Det kan dermed være nærliggende å anta at det kan ha en påvirkning på strategien gjennom sine fordeler.

### **4.1.3 Dynamiske omgivelser**

Som nevnt i teorien er bransjen preget av kontinuerlig teknologisk utvikling og innovasjon, i tillegg til intens konkurranse. Matusik & Hill (1998) påpeker at atypisk arbeidskraft blir et motiv i slike bransjer, da de hele tiden må være ledende på kunnskap. Fahle (2009) fant at avdelingene han hentet

sin empiri fra verken så på bransjen som spesielt dynamisk, eller vektla oppdatert kompetanse som et konkret motiv. Det presiseres imidlertid at dette er noe som varierer på tvers av ulike avdelinger, og dette kan være noe av bakgrunnen for at vi finner noe avvikende resonnementer i vår empiri. Bedrift 2 bekrefter at konsulentbruken øker på bakgrunn av at bransjen er mer kunnskapsintensiv og høyteknologisk enn mange andre bransjer. Divisjonsdirektøren beskriver sin oppfattelse av bransjens dynamikk slik:

*”Det er ikke nødvendigvis teknologien som går så fort innenfor oljesektoren, men det er mer kunnskapen om bruken. Det vil dermed være kritisk å oppdatere denne kunnskapen.”*

Vi ser her at til tross for at hurtig fremdrift i teknologiutvikling ikke sees på som spesielt karakteristisk, blir likevel bransjen oppfattet som dynamisk ettersom *bruken* av teknologien stadig utvikler seg. Dermed blir behovet for oppdatert kunnskap vektlagt som motiv blant våre respondenter. Visedirektøren i bedrift 3 støtter oppunder dette, og presiserer følgende:

*”Det er viktig for oss er at konsulenter tar med seg smarte løsninger fra andre bedrifter som vi kan gjøre enda bedre. Så det å lære av andre, er viktig, også fra andre industrier.”*

På den andre siden, vektlegger ikke bedrift 1 dette på samme måte som de to andre. Dette kan ha bakgrunn i at det er en høy gjennomsnittsalder i bedriften, og de prioriterer heller lang og bred erfaring foran de nyeste løsningene på markedet. Hvordan de dynamiske omgivelsene vil påvirke de ulike bedriftene vil dessuten også avhenge av hvilke fagområder de spenner over. Dette kan være forklaringen for at bedrift 1, som er leteoperatør, ikke vektlegger dette, mens de to andre som er operatørbedrifter, ser på dette som et motiv. Oppsummert vil altså behovet for oppdatert kunnskap være et motiv som er ulikt vektlagt blant bedriftene.

#### **4.1.4 Gullpensjonistenes egenskaper**

Et motiv som ikke er direkte nevnt fra tidligere studier, og som tydelig kommer til uttrykk fra våre respondenter i bedrift 1 og 2, er Statoils gullpensjonister og deres uvurderlige egenskaper. Dette inkluderer arbeidsmoral, funksjonell fleksibilitet og mentorroller. Her råder tilsynelatende en eksepsjonell yrkesstolthet, bred kompetanse og egenskap til å videreføre kunnskap. De små bedriftene verdsetter dette svært høyt. Personaldirektør i bedrift 1 illustrerer arbeidsmoralen til gullpensjonistene:

*”De elsker jo å jobbe. De er jo her tidlig og seint og de sykler til jobben og påfører seg hjerteinfarkter. Dette er folk som er vant til å jobb hardt, de har gjort det hele sitt liv, og de elsker å*



*jobbe og levere. Og de har altså tilført småselskapene i Norge veldig mye kunnskap. De har vært gull verdt!”*

Administrerende direktør påpeker at dette er også noe han opplever *utover* gullpensjonistene, ettersom mange konsulenter hele tiden er opptatt av å levere. Konsulenter er generelt bevisste på at de bygger opp et renommé, og at de er nødt til å stå på for å blir ettertraktet, og ikke minst kunne kreve en høyere timerate. Dersom de ikke leverer, blir konsulenten, eller konsulentselskapet de kommer fra, heller ikke ettertraktet. Administrerende direktør bedrift 1 forklarer det slik:

*”Det er viktig for en konsulent å levere. Det hender jo at vi ikke er fornøyd med kvaliteten til det konsulenten leverer, og da gir vi tilbakemelding til konsulentselskapet og de må sende en ny konsulent for å rette opp arbeidet. Eventuelt avslutter vi avtalen. Dette skjer imidlertid ikke ofte, men det skjer.”*

Med andre ord finner vi også støtte for Torgan (2010) som påpeker at arbeidsmoral er et motiv generelt for konsulentbruk, og ikke kun for gullpensjonistene.

Som tidligere nevnt har gullpensjonistene enorm erfaring og kompetanse, og flere av de har spisskompetanse på visse områder. Samtidig presiseres det også at *bredden* av kompetanse verdsettes høyt, og for noen høyere enn spisskompetanse. Med andre ord bidrar gullpensjonistene med det Atkinsons (1985) refererer til som *funksjonell fleksibilitet*. Bedriftene vi har intervjuet spenner over mange fagområder, og det å kunne bruke de samme konsulentene på tvers av avdelingene blir oppfattet som et svært lukrativt. Dette blir særlig illustrert av avdelingsleder i bedrift 1:

*”Eksempelvis han ene gullpensjonisten jobber mye med kostnadsestimering på feltutvikling i min avdeling, men også i forbindelse med oppkjøp og utbyggingskostnader under forretningsutviklingsdivisjonen. I tillegg jobber han med geologene når de driver med rundesøknader og utvikling av utbyggingskonsept. (...) De har så bred kunnskap og kan brukes i ulike situasjoner, og dette er viktigere for oss en ren spisskompetanse vil jeg si.”*

I tillegg til den funksjonelle fleksibiliteten disse spesielle konsulentene tilsynelatende har, fungerer de i mange tilfeller også som en mentor og diskusjonspartner som både kan lære bort og stille kritiske og nødvendig spørsmål. De har både bredden og erfaringen som kreves for å gå inn i en slik type rolle, i tillegg til en genuin villighet til å videreføre sin kunnskap. Divisjonsdirektør 2 i bedrift 1 beskriver de slik:

*”Deres solide erfaring gjør at de går mer i retning av å være en mentor (...) Jeg bruker for eksempel han ene som en diskusjonspartner i vanskelig tunge problemstillinger. Da er det fint med en som har sittet høyt i Statoil-systemet i mange år, og som også kjenner de politiske irrgangene.”*

Dette støttes opp av avdelingsleder i bedrift 2 som sier følgende:

*”Han ene gullpensjonisten jeg har på langtidskontrakt har blant annet som rolle å lære opp flere av de andre ansatte her, og har mer eller mindre en slags mentorrolle, spesielt til yngre ansatte. Dette er preget av at han systematisk går gjennom nødvendig fagstoff og diverse temaer som har med boring og lignende, og hvor man kan diskutere ulike ting man lurer på.”*

Administrerende direktør i bedrift 1 peker på kunnskapsoverføring gjennom gullpensjonistene som ett av de tre *viktigste* motivene for konsulentbruk i hans bedrift. Dermed blir også kostnadene forbundet med disse type konsulentene veldig små sammenlignet med kunnskapen som forblir i bedriften. Han illustrer slik:

*”Gullpensjonister fra Statoil sitter inne med mye verdifull informasjon og vi har alltid mer å lære. De er derfor svært verdifulle for oss!”*

På bakgrunn av dette kan vi tydelig se at det ligger sterke motiv for å leie inn konsulenter i form av Statoils gullpensjonister. Med utgangspunkt i respondentene i bedrift 1 og 2 vil disse type konsulenter tilføre bedriftene høy arbeidsmoral, funksjonell fleksibilitet og overføring av bransjespesifikk kunnskap til de andre ansatte.

#### **4.1.5 Oppsummering**

Oppsummert ser vi at strategien og alle bakenforliggende motiver, vil påvirkes av flere ulike faktorer som må veies opp mot hverandre. Vi ser at tilgangen på arbeidskraft vil ha vesentlig påvirkning på bedriftens overordnede strategi. Videre ser vi det ikke hensiktsmessig å kategorisere dette som et motiv i seg selv, men heller som en unngåelig omstendighet. Gjennom våre funn ser vi at de to hovedmotivene som vektlegges er kvantitativ og kvalitativ fleksibilitet. De forankret i ulike behov blant de ulike respondentene og bedriftene, og påvirkes av faktorer som størrelse på bedrift, omfang og type fagområder, sannsynlighet for lisenstilgang, og ulikt stillingsbehov med hensyn på kompetanse. Videre blir behovet for oppdatert kompetanse også ansett som et viktig motiv, men vektlegges mer i bedrift 2 og 3 enn i bedrift 1. Når det gjelder utprøving av kandidater fant vi at dette kan påvirke strategien bak konsulentbruk gjennom sine fordeler, men ikke ansees som et motiv isolert sett. Et nytt funn som har fremkommet fra vår data er egenskapene knyttet til Statoils gullpensjonister,

som omfatter bred og solid kunnskap, arbeidsmoral og evnen og villigheten til å lære bort. På bakgrunn av dette har de vist seg å være en uvurderlig ressurs for både bedrift 1 og 2.

Som vi har vært inne på vil kostnadene ha en vesentlig påvirkning for strategien og motivene bak. Vi vil i det følgende derfor se nærmere på de økonomiske avveiningene som ligger bak innleiepraksisen.

## 4.2 Økonomisk avveiningsfaktorer ved konsulentbruk

Vi skal i denne delen av analysen se nærmere på de økonomiske faktorene som ligger til grunn ved avveiningen mellom fast ansettelse og konsulentbruk. Disse avveiningene vil videre kunne påvirke bedriftens strategier for konsulentbruk. Vi vil her ta utgangspunkt i ressursutnyttelse i form av kostnadseffektivitet, og videre hvilken avkastning konsulenter kan generere for selskapet.

Vi referer her til problemstilling 2a: *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren sett ut i fra et økonomisk perspektiv med fokus på produktivitet/effektivitet, avkastning og verdiskapning.*

### 4.2.1 Kostnadseffektivitet

På bakgrunn av transaksjonskostnadsteorien, påpeker Jackobsen (1999) at en rasjonell økonomisk aktør vil velge den styringsform, herunder fast ansettelse eller innleie av eksterne, som gir lavest kostnader og som er effektiv i et langsiktig perspektiv. Et langsiktig perspektiv er imidlertid vanskeligere å forhold seg til for dynamiske og konjunkturpregede bransjer, som olje- og gassbransjen. Uavhengig av tidsperspektiv vil det uansett være effektivt å fokusere på å utnytte de tilgjengelige ressursene optimalt. Vi vil derfor nå se nærmere på *når* konsulentbruk kan tilføre bedrifter høyere grad av ressursutnyttelse som videre kan gi opphav til *kostnadseffektivitet*. Denne vurdering er imidlertid ikke så rett frem som det kan virke. Det er ikke alltid opplagt hvilke situasjoner man bør ansette fast og hvilke situasjoner man bør foretrekke å leie inn den nødvendige kompetansen. I tillegg bør man vurdere langsiktige strategier mot kortsiktige strategier. I denne vurderingen bør bedriften eller ledelsen vektlegge hva man tror bedriften har behov for langsiktig, både med tanke på kapasitet og kompetanse. Personalleder i bedrift 3 illustrerer dette:

*”Det er svært dyre rater knyttet til innleie av spisskompetanse. På samme tid kan det være rimeligere å ha spisskompetanse innleid i forhold til å bygge opp denne kompetansen selv.”*

Det personalleder i bedrift 3 forsøker å presisere er at visse konsulenter kan være svært kostbare, men det vil også være andre forhold som spiller inn enn kun timerate når man vurderer totalkostnaden for en viss kompetanse.

Det er ingen tvil om at innleie av eksterne konsulenter kan være svært kostbar med tanke på de høye timeratene visse konsulenter krever. Disse kan være langt utover hva en fast ansatt med samme kompetansenivå mottar. Ikke overraskende er også dette en av hovedgrunnene til at flere ledere vegrer seg for å ta i bruk konsulenter. På den andre siden presiserer også flere av respondentene at det er viktig å ta til betraktning at faste ansettelses kan også være svært kostbart dersom man gjør feilbeslutninger i ansettelsesstrategien. Dette illustreres av divisjonsdirektør 1 i bedrift 1:

*”Jeg mener at det kan bli billigere å bruke konsulenter enn faste ansettelses. Det kan være økonomisk mer riktig. Det er ikke bare feilbeslutninger i forhold til konsulenter, det er like mye feilbeslutninger når det kommer til faste ansettelses.”*

Et eksempel på en slik feilbeslutning kan være å overvurdere behovet selskapet har for en slik kompetanse. Dersom bedriften i ettertid opplever at de ikke har nok arbeidsoppgaver, vil dette trolig føre til en mindre effektiv ansatt i tillegg til unødvendige kostnader. Dette støttes opp av personalleder i bedrift 3:

*”Ved å ikke kunne benytte eksterne konsulenter vil vi ha for mange folk som blir gående uten å ha noe å gjøre i visse perioder. Dette vil medføre unødvendig høye kostnader, og dermed ikke gi en særlig effektiv drift.”*

Når man vurderer kostnadseffekten av innleie av konsulenter sammenlignet mot faste ansettelses, vil det være viktig å fokusere på det helhetlige bildet, og ikke kun timeraten isolert sett. I så fall tar man kun priseffektiviteten med i avveiningen, og ettersom timerater for konsulenter generelt er høyere enn for ansatte vil konsulentbruk ikke være effektivt. Med andre ord vil en korrekt økonomisk avveining for kostnadseffektivitet mellom interne og eksterne, inkludere den tekniske effektiviteten som tar hensyn til ressursutnyttelsen. På bakgrunn av dette vil det derfor være en avveining mellom timerate og arbeids- eller stillingsbehov. Som tidligere nevnt er olje- og gassbransjen preget av sterke sykluser som skaper et stort behov for kvantitativ fleksibilitet. Visedirektør i bedrift 3 illustrerer dette tydelig:

*”Ettersom oljeindustrien er så syklisk som den er så ville det ha vært relativt vanskelig å drive kostnadseffektivt hvis du ikke får utnyttet markedet på en eller annen måte.”*

Vi vil nå forsøke å beregne kostnadseffektiviteten til en gjennomsnittskonsulent i olje- og gassbransjen. Vi vil begynne med å ta utgangspunkt i et vektet gjennomsnitt for timeraten til en konsulent, for videre å kunne sammenligne denne mot lønnskostnaden for en fast ansatt. Når vi beregner denne gjennomsnittsraten vil vi inkludere både konsulenter med høy spisskompetanse og

konsulenter med generell kompetanse som brukes ved kapasitetsbegrensninger. Den førstnevnte gruppen vil motta betydelig høyere timerater enn de ansatte, mens den sistnevnte har relativt lik timerate som en fast ansatt.

I bedrift 1 opplyste personaldirektøren at deres innleide konsulenter mottar mellom 1300-1800 kroner i timen, og videre at gjennomsnittsraten ligger på 1600-1700 kroner. Bedrift 2 oppgav at konsulenter får alt fra 500-2000 kroner i timen. Dette gir en gjennomsnittsrate på 1250 kroner, noe som virker lavt sammenlignet med bedrift 1. Ettersom personaldirektøren i bedrift 2 opplyste om at de fleste av deres konsulentene har høy kompetanse og erfaring, vil det derfor være nærliggende å anta at majoritetsandelen av konsulentene mottar en timelønn som er betydelig høyere enn 500 kroner. Vi fikk ingen konkrete tall på timerater i bedrift 3, men vi fikk inntrykk av at ratene er høyere enn for de faste ansatte. Dette blir illustrert av visedirektøren:

*”Hvis du kun ser på timeprisen, så vil en konsulent ha høyere timerate.”*

Personallederen utdyper:

*”Konsulenter som dekker mer kapasitetsbehov får gjerne lik timelønn eller mulig lavere enn faste ansatte. Mens konsulenter med spisskompetanse, gjerne innenfor tekniske områder, har høyere timepris. Vi bruker mest av den sistnevnte.”*

På bakgrunn av disse sitatene vil det være nærliggende å anta at bedrift 3 sin gjennomsnittsrate for konsulenter vil være høyere enn ved fast ansettelse, ettersom det er overvekt av konsulenter med spisskompetanse.

På bakgrunn av informasjonen vi har mottatt fra alle tre bedriftene vil vi ta utgangspunkt i en timerate på 1600 kroner som et snitt totalt sett for bransjen videre i analysen. Når man beregner totale kostnader for konsulentbruk, vil det i tillegg til timeraten være viktig å ta hensyn til antall timer du har behov for å benytte konsulenten. Med andre ord; hvilken stillingsbrøk bedriften har behov for, gitt en viss type kompetanse. Dersom bedriften kun har behov for en lav stillingsbrøk, kan den høye timeraten bli veid opp av de få antall timene konsulenten brukes, og dermed være kostnadsbesparende. Dette støttes opp av personaldirektør i bedrift 2:

*”Konsulenter kan medføre både økte kostnader og reduserte kostnader. Det avhenger av hvordan du bruker de.”*

Hvis vi tar utgangspunkt i bedrift 1 sin standard på fulltidsansettelser, som tilsvarer 1750 arbeidstimer per år, får vi følgende kostnadsfordeling knyttet til ulike stillingsbrøker for en konsulent:

Stillingsbrøk	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Lønnskostnader (NOK)	280 000	560 000	840 000	1 112 000	1 400 000	1 680 000	1 960 000	2 240 000	2 520 000	2 800 000

Tabell 1

Personaldirektøren i bedrift 1 opplyste videre følgende informasjon om lønnsutbetalinger knyttet til faste ansettelse:

*”Dersom en konsulent skulle bli fast ansatt, hadde lønnen hans, med hans kompetansenivå gjerne ligget på ca. 1,3 millioner i årslønn dersom man bruker runde tall. I tillegg til lønnen kommer arbeidsgiveravgift (14,1%), pensjonsomkostning på mellom 300 000 – 350 000 kroner, og andre sosiale utgifter som tilsvarer ca. 100 000 kroner. Så da kommer det fort opp i 1,8 millioner kroner. I tillegg har du bonus. Så la oss si 2 millioner kroner da.”*

På bakgrunn av informasjonen fra dette sitatet har vi et sammenligningsgrunnlag. Hvis vi tar utgangspunkt i en stillingsbrøk på 100 prosent, som da tilsvarer en fulltidsstilling, vil vi ikke overraskende finne at en fast ansettelse er mer kostnadseffektiv, ettersom innleie av konsulenten er 800 000 kroner dyrere sammenlignet med en fast ansettelse. Med hensyn på produktivitet vil vi bruke følgende beregning for å finne hvor mye mer kostnadseffektiv en fast ansettelse er sammenlignet med en konsulent:

$$(2\,800\,000 \text{ kroner} / 2\,000\,000 \text{ timer}) - 1 = 40 \%$$

Tatt under betraktning at konsulenten og den faste ansatte har samme kompetansenivå, og deretter kan utføre samme arbeid, vil en fast ansettelse være 40 prosent mer kostnadseffektiv enn en konsulent ved stillingsbrøker tilsvarende 100 prosent. Her vil den tekniske effektiviteten være lik mellom de to, men ettersom prisen er høyere for konsulenter vil priseffektiviteten være høyere ved faste ansettelse. Dette fører følgelig til at kostnadseffektiviteten totalt sett er høyere ved faste ansettelse.

Det vil i imidlertid være mer interessant å finne ut *når* det er mer kostnadseffektivt å bruke konsulenter fremfor faste ansettelse. Divisjonsdirektør 1 i bedrift 1 mener følgende:

*”Jeg tror at om vi har en konsulent 100 prosent så er det selvsagt mye billigere å velge fast ansettelse. Men hvor ligger grensen for å avgjøre dette? Jeg tror at normalt vil en 50 prosent stilling*

*innebære det samme kostnadsnivå for en konsulent som en fast ansatt, og for stillinger utover dette vil vi normalt foretrekke å ansette.”*

Med utgangspunkt i tabellen vår og informasjonen fra sitatet angående faste lønnskostnader, kan man konkludere med at konsulenter vil være *kostnadseffektivt* dersom konsulentbruken ikke innebærer en stilling som krever mer enn ca. 71 prosent aktivitet. Med utgangspunkt i disse tallene kan man si at divisjonsdirektøren 1 i bedrift 1 overvurderte de totale kostnadene knyttet til konsulentbruk sammenlignet med faste ansettelser. Videre presiserer han:

*”Om vi gjør en avveining om å bruke en eneste konsulent mer enn 50 prosent så er det, fra et økonomisk- og kunnskapsperspektiv, bedre å benytte en fast ansettelse. Men når vi bruker fem forskjellige konsulenter som til sammen tilsvare tre faste ansattes arbeid, hvor hver konsulent bare har 20-30 prosent stilling, vil det være bedre å benytte konsulentene.”*

Det divisjonsdirektøren forsøker å si er at fem ulike konsulenter kan utføre tilsvarende jobb som tre faste ansettelser, men med stillinger som kun innebærer 20-30 prosent aktivitet. Dette er teknisk effektivt, ettersom jobben blir gjort med færre antall timer. Med andre ord bruker man tilgjengelige ressurser mer effektivt. Men ettersom prisen ved å benytte konsulentene er høyere enn de ansattes timerater, vil det ikke være priseffektivt. Besparelsene knyttet til reduksjonen av antall arbeidstimer overgår imidlertid i vesentlig grad den høyere prisen ved å benytte konsulenter. Totalt sett fører dette til at denne konsulentbruken vil gi opphav til kostnadseffektivitet.

#### **4.2.2 Konsulentenes egenskaper og effektiv drift**

Når man vurderer produktiviteten av å benytte konsulenter er det i tillegg til kostnadsaspektene, også andre faktorer som påvirker produktiviteten av konsulentbruk. Konsulenter vil ofte skille seg fra de som er fast ansatt på ulike områder. Tatt under betraktning at de har en annen arbeidsgiver enn bedriften, i tillegg til at de opererer i et åpent marked preget av tilbud og etterspørsel, er det ikke overraskende at de kan føle seg mer presset til å prestere i høyere grad enn de faste ansatte. Dette har vi vært inne på under strategi og motiv, der en høy arbeidsmoralen blir påpekt som en egenskap hos konsulenter. Dette blir illustrert av administrerende direktør for bedrift 1:

*”Min tidligere erfaring som konsulent er at de fleste konsulenter er påpasselig på at deres timer er produktive ettersom de blir målt på det. Hvis man som kunden føler at man ikke får den tjenesten de var lovet så er det ofte ikke så fristende å bruke de igjen.”*

På bakgrunn av dette virker det ikke urimelig å si at flere konsulenter vil fokusere på å være mer teknisk effektive sammenlignet med de som er fast ansatt i en bedrift. Konsulenter har mer å bevisse ettersom de er preget av en mye mer usikker arbeidstilknytning. På samme tid kan presset til å levere føre til at konsulenten ikke prioriterer det han i utgangspunktet var leid inn for å gjøre.

Personaldirektør i bedrift 1 beskriver dette på bakgrunn av egen erfaring som konsulent:

*”Jeg hadde egentlig en begrenset oppgave, men etter hvert gjorde jeg alt. En konsulent sier jo aldri nei, og jeg var jo alltid der. Han er spesialist, spør han.”*

Prosjektleder i bedrift 2 opplever også utfordringer knyttet til at konsulenter aldri sier nei:

*”Frykten og fristelsen med å benytte konsulenter er jo også å bruke de til mange andre ting. Fordi konsulenter sier jo aldri nei. Men hvis vi kunne vært knallharde på at de er her for å gjøre en eksplisitt jobb, og ikke skli ut, så hadde det vært ekstremt effektivt. Fordi de leverer veldig fort, de har masse erfaring.”*

Med andre ord vil dermed effektiviteten reduseres ettersom konsulentene får fokusert eksplisitt på sine arbeidsoppgaver, og heller bruker mye av tiden på oppgaver som de ansatte trolig kunne utført minst like effektivt. Bedriften betaler da mer enn dobbelt opp for en jobb som kunne blitt utført til en fast ansatts timerate. Dette vil føre til at både den tekniske effektiviteten og priseffektiviteten reduseres.

### **4.2.3 Reduksjon av slakk i produksjonen**

På bakgrunn av Ytrehus & Ytrehus (2002) kan man redusere slakk i produksjonen ved å danne mer omfattende arbeidsoppgaver. Dette innebærer en dyp og diversifisert kunnskap, som videre vil gi opphav til den nødvendig helhetsforståelsen. Som etablert under strategi og motiv kan gullpensjonistenes brede kunnskap gi opphav til funksjonell fleksibilitet. Avdelingsleder 1 i bedrift 1 knytter dette sammen med ressursutnyttelse:

*”De har bred kunnskap man kan bruke i ulike situasjoner, og dette er viktigere for oss en ren spisskompetanse vil jeg si. Ved at de kan brukes så fleksibelt gir de også bedriften bedre ressursutnyttelse.”*

Med utgangspunkt i Ytrehus & Ytrehus (2002) kan man derfor vurdere om visse konsulenter kan reduserer slakk i produksjonen til innleiebedriften. I følge Atkinson (1985) blir bedrifter mer tilpassningsdyktig i forhold til endringer i omgivelsene gjennom funksjonell fleksibilitet, ettersom man



kan flytte på nøkkelkompetanse dit det er behov i større grad enn før. I tillegg vil man ved å benytte én person til å utføre flere oppgaver i verdikjeden, reduserer behovet for koordinering, kommunikasjon og oppfølging. Med andre ord kan det virke rimelig å anta at gullpensjonistene gir bedriften bedre ressursutnyttelse i form av reduksjon av slakk, og dermed forbedre den tekniske effektiviteten.

#### 4.2.4 **Fleksibilitetskostnader knyttet til konsulentbruk**

Hvis vi bruker informasjonen vi har fått oppgitt fra bedrift 1 til å beregne gjennomsnittlig timerate for en fast ansatt vil man få følgende rate:

$$2\,000\,000 \text{ kroner} / 1750 \text{ timer} = 1143 \text{ kr/t}$$

Med utgangspunkt i dette tallet vil det være rimelig å påpeke at lønnskostnaden forbundet med en fast ansatt, heller ikke kan ansees som "billig". Dette ble også tydeliggjort av personaldirektør i bedrift 1, og av vår teori, hvor oljeindustrien er rangert til å ha de dyreste arbeidstakerne. Dette skyldes både en høy grunnlønn, og en høy andel sosiale kostnader (39 prosent). At faste ansatte får godt betalt i denne bransjen er også noe personaldirektøren i bedrift 2 er enig i:

*"På mange måter synes vi kanskje at noen av konsulentene som har vært her har til syvende og sist ender opp med usedvanlig høy inntekt. Men kjære vene, hva tjener en geofysiker her og da, de tjener halvannen million! "*

Dersom vi sammenligner timeraten på 1143 kroner for en fast ansatt mot den gjennomsnittlig timeraten på 1600 kroner for en konsulent, finner vi at kostnaden vil være 28,5 prosent høyere for en konsulent enn for en fast ansatt. Vi refererer her til fleksibilitetskostnaden. Dette forutsetter imidlertid at konsulenten er leid inn for å fylle en 100 prosent stilling, noe som gjerne ikke vil være tilfellet. Samtidig har vi her kun tatt hensyn til timepris og sosiale kostnader. I et mer langsiktig perspektiv må man ta stilling til rekrutterings- og opplæringskostnader, samt mulig exitkostnader som kan oppstå ved nedbemanning. Med andre ord vil fleksibilitetskostnaden på 28,5 prosent kun gjelde for et kortsiktig perspektiv.

Et tiltak for å redusere kostnadene knyttet til innleie av konsulenter, kan være å gå for en strategi hvor det føres dagrater fremfor timerater. Flere ledere har sett seg lei på de høye fakturaene til konsulentselskapene, herunder administrerende direktør i bedrift 1:

*”Problemet med konsulenter er at det blir skrevet for mange timer. Dette er noe jeg har sett meg lei på, og jeg har i prinsippet derfor bestemt at vi skal gå mer i retning mot dagrater i stedet for på timerater.”*

Dersom konsulenten baseres på dagrater begrenses antall timer til 8 timer om dagen. I prinsippet kan dette føre til at bedriften oppnår økt priseffektivitet. Bakgrunnen for dette er at konsulenten vil ofte bruke flere timer enn de åtte som gjelder innenfor dagraten, noe som fører til at totale reelle timer brukt vil overgå totale timer skrevet. Timeratene vil dermed i prinsippet gå ned når du deler totale kostnader på reelle timer. Dette vil også mulig kunne fungere som et insentiv til at konsulenten gjør jobben fortere, ettersom vedkommende ikke lengre kan skrive ubegrenset timer, som vil kunne gi opphav til teknisk effektivitet. I tillegg vil dagratene føre til at fleksibilitetskostnaden reduseres. Bedrifter kan med andre ord oppnå kostnadseffektivitet ved å ta i bruk dagrater. Det kan imidlertid være en utfordring å få konsulenten til å gå med på det, men bedrift 1 har allerede opplevd suksess med dette for langtidsinnleide.

#### **4.2.5 Avkastning av verdiskapning**

En produktiv bedrift vil fokusere på å være lønnsom. En lønnsom bedrift fokuserer imidlertid ikke bare på å være kostnadseffektiv. Med andre ord, grad av avkastning er ikke bare avhengig av kostnader, den er like mye avhengig av verdien eller inntekten som genereres i selskapet. Dette illustreres av avdelingsleder i bedrift 2:

*”Det er kanskje dyrt med konsulenter, men det er verdt det i forhold til avkastningen det generer. Vi hadde aldri gjort det hvis det ikke hadde lønt seg for oss.”*

Høye fleksibilitetskostnader kan forsvares dersom man ser på helhetsbilde, altså avkastningen. En høyere avkastning kan oppnås både ved å redusere kostnader, eller ved å generere en økt verdi for selskapet som overstiger konsulentonoraret. Dersom verdiskapningen er høyere enn konsulentonoraret, vil investeringen i en konsulent være lønnsom. Visedirektør i bedrift 3 mener dette er tilfellet:

*”Fleksibilitetskostnader som er knyttet til å leie inn konsulenter mener jeg blir veid opp av deres verdiskapning.”*

Det er altså flere sider ved en lønnsom drift enn kostnadseffektiviteten. Med utgangspunkt i sitatet til divisjonsdirektør 1 i bedrift 1 under kostnadseffektivitet, fortsetter han:

*”.....men i noen tilfeller vil konsulenten føre til en høyere verdiskapning enn de ansatte har kompetanse til å utføre, og da må man gjøre en annen avveining.”*

Han beskytter her at noen ganger kan det lønne seg å ta de økte kostnadene ved konsulenter i større stillingsbrøker, gitt at de skulle føre til en høyere verdiskapning for selskapet. Dette støttes opp av prosjektleverandør i bedrift 3:

*”Hvis du kun tenker kostnader er ikke konsulenter effektivt, men hvis du tenker verdiskapning vil konsulenter være en effektiv løsning.”*

Tar man utgangspunkt i den gjennomsnittlige verdiskapningen per konsulent innenfor olje- og gassbransjen i 2009, tilsvarer denne 1 714 000 kroner. Det må her tas under betraktning at 1 714 000 kroner er et gjennomsnittstall, og det vil i prinsippet derfor ikke være empirisk korrekt å sammenligne denne verdiskapningen mot en tilfeldig stillingsbrøk. Dette tallet vil derfor kun fungere som et tilnærmet mål på gevinsten en bedrift kan oppnå ved å ta i bruk en konsulent, og videre ikke et sammenligningsgrunnlag mot konsulenthonorarer. Generelt kan man imidlertid tolke at dersom man vet at den gjennomsnittlige årlige verdiskapning per konsulent i denne bransjen tilsvarer 1 714 000 kr, så bør heller ikke en bedrifts gjennomsnittskostnad per konsulent overstige dette. Dersom det ikke er tilfellet kan ikke konsulenten ansees som en lønnsom investering fra et økonomisk perspektiv.

Når man måler avkastningen av en konsulent vil imidlertid den gjennomsnittlige verdiskapningen for en konsulent være lite representativt i en realistisk sammenheng. En konsulent kan ikke nødvendigvis sammenlignes med en annen konsulent ettersom de har ulike kompetanse og kompetansenivå innenfor samme bransje. I tillegg vil det være vanskelig å sammenligne verdiskapningen mellom en fast ansatt og en konsulent. Det vil derfor være vanskelig å tallfeste hva en spesifikk konsulent faktisk skaper av verdi. Dette illustreres enkelt av personaldirektør i bedrift 1:

*”Det er veldig vanskelig å vurdere verdien av en konsulent!”*

I tillegg kan noen konsulenter være betydelig mer verdifulle for én bedrift enn for en annen. Videre vil en annen viktig faktor, som er spesiell for vår kontekst, være at investeringskostnadene er ekstremt høye i olje- og gassbransjen relativt til de fleste andre bransjer. Dette fører til at avveiningene knyttet avkastning for konsulentbruk i denne bransjen mister litt perspektiv. Dette er noe avdelingsleder i bedrift 2 illustrerer tydelig:

*”Denne bransjen er litt spesiell, for det er snakk om så vanvittig høye kostnader. Når vi skal bore så koster en slik operasjon 6 millioner kroner om dagen. Så dersom vi i stedet for 90 dager bruker 89 dager, så sparer vi mye penger ikke sant. Noe som betyr at vi kunne betalt en konsulent 6 millioner kroner for en ukes oppdrag hvis han kunne redusert denne operasjonen med en dag. Dette gjør at du mister litt perspektivet på kostnadene knyttet til konsulentbruk.”*

Dersom konsulenten får betalt for en vanlig arbeidsuke (40 timer) tilsvarer dette et konsulenthonorar på 64 000 kroner for innleiebedriften. Sammenligner man dette mot en gevinst på 6 millioner, for en ukes arbeid, vil dette generere en avkastning som kan virke både urealistisk og banal. Det vil dermed ikke være representativt å vurdere avkastningen av en konsulent på bakgrunn av dette. I så fall ville markedet endt opp med usedvanlige høye konsulenthonorarer. Samtidig er dette en tankegang som ikke alltid er langt fra sannheten. Flere ledere som ikke direkte sitter med det økonomisk ansvaret fokuserer kun på gevinstene konsulenten generer. Administrerende direktør i bedrift 1 har flere ganger måtte utdype for de ulike divisjons- og avdelingslederne at nettogevinsten ikke er like høy som man skulle ha trodd. Dette illustrerer på bakgrunn av dette sitatet:

*”Leder for geologiavdelingen fokuserer på å bygge brønner på best mulig måte og ser på kostnadene knyttet til konsulenter som en liten bagatell sammenlignet med gevinsten. Mens jeg som holder på pengesekken, må samtidig være opptatt av at vi opererer med profitt. (...) Hvis man tar hensyn til skatt, avskrivninger og diverse vil man til slutt sitte igjen med ikke i nærheten av så mye som man skulle ha trodd. Og dermed kan kostnaden knyttet med konsulentbruk blir svært høy relativt til hva man sitter igjen med. Så det er dette jeg prøver å få avdelingslederne til å forstå.”*

Oppsummert kan det derfor virke som at det er svært komplisert å vurdere verdiskapningen til en konsulent. Det vil være viktig å ta høyde for en rekke påvirkningsfaktorer som ikke kommer direkte til uttrykk i praksis.

#### **4.2.6 Alternativkostnaden**

Et annet interessant aspekt med kostnadsvurderingen av konsulenter er ikke nødvendigvis bare de direkte synlige kostnadene knyttet til å bruke de i form av timerate, men også kostnadene som kan oppstå ved å *ikke* bruke de. Vi referer her til alternativkostnaden. For å illustrere hvilke avveiningsdilemmaer som kan oppstå på bakgrunn av ulike kostnadsperspektiv tar vi utgangspunkt personaldirektør i bedrift 1:

*”Jeg og administrerende direktør hadde jo et heftig oppgjør angående konsulentbruken nå i høst. Fordi han gikk veldig løs på konsulentbruken, og jeg svarte veldig brutalt tilbake at kostnadene*

*forbundet med konsulent er ikke veldig mye høyere enn de forbundet med en fast ansatt, men kostnadene ved å ikke ha konsulenter kan være dramatisk for produksjonen.”*

På bakgrunn av dette vil det derfor ikke være økonomisk korrekt å kun vurdere de direkte kostnadene knyttet til konsulentbruk. Det er viktig å legge til kostnader som kan oppstå dersom man *ikke* bruker de.

Det som skiller olje- og gassbransjen fra mange andre bransjer er at det meste av arbeidet er prosjektbasert. Som etablert under strategi og motiv vil dette føre til et behov for kvantitativ fleksibilitet. Ettersom bedrifter ikke vil kunne gjennomføre flere av prosjektene sine uten denne fleksibiliteten, vil alternativkostnaden ved å ikke benytte konsulenter på prosjekter være høy. Dette illustreres fra prosjektleverandør i bedrift 3:

*”Hvis vi har et gap som vi vet at vi ikke klarer å dekke på flere måneder så må vi legge prosjektet på is om vi ikke har mulighet til å leie inn konsulenter. Så ved å ikke leie inn konsulenter kan det føre til at jobben blir utsatt eller i verste fall ikke gjort. Det er jo store kostnader knyttet til å utsette prosjekter.”*

Avdelingsleder i bedrift 2 deler denne oppfatning, og utdyper videre at alternativkostnaden ved å ikke benytte konsulenter på prosjekter hadde vært så brutal som at de kun hadde fått gjennomført halvparten av sine prosjekter. Med andre ord ville fraværet av konsulenter medføre betydelig kostnader for bedrift 2. Videre påpeker personaldirektør i bedrift 1:

*”Konsulenter er dyrt, men jeg tror at i en kompetansebedrift, under utvikling, oppbygging, og voldsom aktivitet på rundesøknader, så er kostnaden ved å ikke være godt dekket enda større. Da lykkes vi rett og slett bare ikke. Da får vi ikke lisensene.”*

Ettersom bedrifters levebrød i denne bransjen innebærer å skaffe lisenser, sier personaldirektøren indirekte at bedrifter ikke kunne fungert uten konsulenter.

En siste alternativkostnad ved å ikke benytte konsulenter er knyttet til at de må erstatte denne kapasiteten og kompetansen med faste ansettelser. Ettersom olje- og gassbransjen er en risikofylt bransje, både med tanke på prosjekter og funn, er det vanskelig å estimere hvorvidt det vil være tilstrekkelig med arbeidsoppgaver for de faste ansatte i fremtiden. Det faktum at flere bedrifter ønsker å unngå direkte oppsigelser, og heller gjennomføre nedbemanningen ved hjelp av førtidspensjonering

og frivillige løsninger, er risikoen knyttet til exitkostnader stor. Et ytterliggående eksempel er Statoils løsning med gullpakken som endte opp med å koste svimlende 5,9 millioner per hode.

Generelt finner vi at alternativkostnaden ved å ikke benytte konsulenten er svært høy, og vil overgå den direkte kostnaden ved å bruke de. Alt tatt til betraktning vil kostnaden forbundet med konsulenter ikke være like høye som ved først øyekast.

#### 4.2.7 Oppsummering

Timerater for konsulenter kan være dyrt, og hvis man isolert sett sammenligner disse mot tilsvarende timerater for faste ansettelse, vil det være mer kostnadseffektivt å benytte ansettelse. For å beregne den sanne kostnadseffektiviteten må man imidlertid også ta hensyn til stillingsbehov. På bakgrunn av funnene i denne delen av analysen har vi imidlertid sett at det er flere faktorer enn kun timerate som påvirker kostnaden. En lønnsom bedrift vil også være opptatt av å skape avkastning. Som vi har sett er det ikke lett å vurdere verdien av en konsulent, og det er flere forhold man må ta hensyn til. Med tanke på avkastning vil de ekstremt høye investeringskostnadene som består i denne bransjen være et svært interessant aspekt som gjør at ledelsen kan miste perspektivet. I tillegg vil det være viktig for ledelsen å inkludere alternativkostnaden i kostnadsavveiningene. På bakgrunn av empirien har vi sett at utsetting eller avblåsing av prosjekter, mangel av lisenser og nedbemanningskostnader kan gi opphav til betydelige alternativkostnader.

Det er imidlertid ingen tvil om at konsulentbruk er dyrt i lengden. Dersom bedriftene vet at de har langsiktig fulltidsbehov for den kompetansen de etterspør, bør de heller foretrekke å ansette vedkommende om det er mulig. Det vil derfor være viktig å skille mellom et kortsiktig og langsiktig behov, og tydeliggjøre i større grad hvilke kompetanse og kapasitet som ligger innenfor hver av dem.

### 4.3 Ledelsesutfordringer ved konsulentbruk

Nesheim (2004) påpeker at det ved innleie av konsulenter kan oppstå en rekke nye utfordringer for ledelsen enn ved et tradisjonelt arbeidsforhold. I det følgende avsnittet vil vi redegjøre for hvilke potensielle utfordringer som kan påvirke bedriftens avveininger av konsulentbruk. Slike utfordringer kan oppstå som følge av å ha konsulenter i kjernestillinger, og andre nøkkelposisjoner, eller gjennom å ha en høy andel konsulenter. Dette avsnittet vil dermed forsøke å belyse problemstilling 2b: *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren, sett ut i fra et ledelsesperspektiv med fokus på avhengighet, organisatorisk rettferdighet, samt lojalitet og informasjonsflyt.*

### 4.3.1 Avhengighet

Tradisjonell teori påpeker at bedriftens effektive grenser for bruk av atypisk arbeidskraft skiller mellom den perifere virksomheten og kjernevirksomheten. Dette skyldes blant annet avhengighetsfaktorer til eksterne. Matusik og Hill (1998) presiserer at innleide konsulenter innehar høy kompetanse og vil derfor i stor grad brukes som en ressurs i bedriftenes kjernevirksomhet.

En viktig bakgrunn for at bedrifter leier inn konsulenter i kjernevirksomheten er at denne bransjen i stor grad opplever mangel på kompetent arbeidskraft. Dette er noe vi har bekreftet tidligere i analysen, og vil føre til at bedriftene ikke evner å dekke det nødvendige behovet gjennom vanlige ansettelsesforhold. Dette vil særlig gjelde for oljebedriftene som holder til i Stavanger, noe som tilsvarer absolutt flertallet av bedriftene i bransjen. Dermed må bedriftene leie inn konsulenter til å fylle viktige stillinger innenfor kjernevirksomheten, selv om de heller skulle foretrekke faste ansettelser. Dette knyttes til Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) andre dimensjon for utvikling avhengighetsrelasjoner; spesialkompetanse. Når de i visse tilfeller altså blir presset til å fylle nøkkelstillinger med konsulenter på bakgrunn kapasitetsmangel i arbeidsmarkedet, blir det desto viktigere å holde på konsulentene. Bakgrunnen for dette er at slike stillinger er vanskelig å sette seg inn i umiddelbart, og det vil dermed være svært vanskelig for en bedrift å finne en god erstatter på kort tid. Det oppstår dermed en avhengighetsrelasjon. Når disse posisjonene i tillegg er en del av kjernevirksomheten, blir konsekvensene for tapet av konsulenten enda mer fundamentalt, noe som øker avhengigheten ytterligere.

Med utgangspunkt i vår empiri fremgår det at bedrifter foretrekker først og fremst å ha faste ansatte i kjernevirksomheten, gitt at det er gjelder mer permanente behov. Mangelen i arbeidsmarkedet har gjort det vanskelig å holde all denne kompetansen internt. I tillegg foretrekker opptil flere av respondentene å bruke eksterne konsulenter til å fylle mindre stillinger da dette er mer effektivt. Dette illustreres av prosjektleder i bedrift 2:

*”Selvfølgelig ser vi at eksterne kan føre til nye utfordringer når vi benytter de i kjernestillinger, men av og til vil dette være mest ressursutnyttende og riktig for oss.”*

Dette støtter opp Nesheim, Fahle og Tobiassen (2008) om at bedriftene har konsulenter både i kjernevirksomheten og i nøkkelposisjoner, og at disse stillingene ikke kun er forbeholdt faste ansatte, slik tradisjonell teori viser til. Det er imidlertid knyttet høy varsomhet til dette. Fahle (2009) fant at grensen for stillingstyper konsulenter innehar går fra avdelingsleder og oppover. Dette finner vi støtte for i vår empiri, men opplever grensesettingen som noe strengere, spesielt i bedrift 1.

Prosjektleverandøren i bedrift 3 påpeker hvordan det ikke er uvanlig at konsulentene jobber som prosjektledere i sin avdeling:

*"Jeg har vært med på flere prosjekter hvor prosjektlederne er langtidsinnleide konsulenter. Av de 35 prosjektlederne i min ressursenhet er det flere langtidsinnleide konsulenter for å si det sånn."*

Samtidig påpeker hun at det som avgjør hvorvidt konsulenter kan brukes i kjernevirksomheten uten at bedriften blir sårbar, avhenger av hvorvidt konsulenter tar de overordnede beslutningene for utføring av oppgaver. Dette illustrerer hun slik:

*"I forhold til å bruke konsulenter på boreoperasjonene på plattformen, var det litt ramaskrik knyttet til dette. Men de får jo instruksjoner fra oss om hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det. Så kjernekompetansen sitter konsekvent fortsatt inne i selskapet."*

Bedrift 2 støtter denne praksisen med å skille mellom det som er ordinær drift og hva som kun er midlertidig behov. Personaldirektør i bedrift 2 forklarer:

*"Ja, vi har konsulentbruk i kjernevirksomheten vår, men ikke innenfor områder som påvirker hvordan vi driver den faktiske ordinære driften, for da får de ikke lov til å leie inn av meg!"*

I bedrift 1 oppfatter vi noe mer forbehold rundt konsulentbruk i kjernevirksomheten og i nøkkelposisjoner enn i de to andre. Administrerende direktør i bedrift 1 utdyper:

*"Vi ser at flere andre selskaper som driver med det samme som oss benytter seg av en mye større andel konsulenter enn oss i forhold til kjernevirksomhet. Dette er en retning vi bevisst har valgt ettersom vi ønsker å bygge denne kompetansen internt i selskapet. Vi leier derfor ikke inn noen som skal ta kjernevurderingene for i oss i form av en lederrolle."*

På bakgrunn av dette ser det ut til at det ikke nødvendigvis er det å benytte konsulenter innenfor kjernevirksomhet som er direkte knyttet til utvikling av avhengighetsrelasjoner, men heller type stilling de innehar. Ved å sette en grense for dette beholder man kontrollen over driften og framdriften i prosessene, og dermed blir ikke avhengighetsrelasjonen like prekær. Det skal imidlertid tas høyde for at dette er bedrifter som makter å føre frem en slik strategi tross mangelen i arbeidsmarkedet, noe som ikke gjelder for alle. Her spiller faktorer som bedriftenes renommé og nettverk gjennom tidligere arbeidsplasser en viktig rolle.



Avhengighetsrelasjoner kan videre forsterkes på bakgrunn av høye andeler av konsulenter i bedriften. Vi referer her til den første dimensjonen til Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008); kapasitet, som tilknyttes mangelen på den *generelle* kompetanse i bedriften. Som allerede etablert under strategi og motiv ønsker bedriftene å holde andelen mellom 15 og 20 prosent, som er en naturlig konsekvens av at bedriftene vil unngå å danne avhengighetsrelasjoner. Kompetansetapet som oppstår når konsulentene forlater bedrifter, øker også ytterligere ettersom andelen av konsulenter intensiveres på bakgrunn av et trangt arbeidsmarked. Alle bedrifter presiserer at de følger en langsiktig strategi der faste ansettelser er hovedregelen, slik at man skaper konkurransefortrinn ved bygge opp kompetanse innad i bedriften. Divisjonsdirektør 2 illustrerer dette:

*"Jeg har ingen tro på en strategi der man bare leier inn kompetansen til enhver tid, og sitter egentlig ikke med noe kunnskap i selskapet."*

Avdelingsleder i bedrift 2 ser på tapet av kompetanse som den aller største utfordringen:

*"Den eneste grunnen til at jeg foretrekker fast ansettelse over eksterne konsulenter er at ved faste ansettelser forblir kompetansen innad i selskapet, og forsvinner ikke ut og inn av selskapet ettersom konsulentene kommer og går."*

At konsulentbruk setter bedriften i fare for å oppleve utfordringer med kompetansetap og avhengighet illustreres også av prosjektleverandør i bedrift 3:

*"Et problem for selskaper som tenker for kortsiktig er at de ikke planlegger lengre frem i tid enn et år, og bruker dermed mange konsulenter fordi de er redde for å ta på seg for mange ansatte (...) Da vil de få lite kunnskap innad i selskapet ettersom konsulentene forlater bedriften etter en viss tid."*

Vi ser altså her at for kortsiktige strategier kan straffe seg. En langsiktig strategi er imidlertid ikke gratis. Det poengteres av mange av respondentene at det er svært ressurskrevende å lære opp nytt personell i rutine og arbeidsmåtene til bedriftene. Dette er en kostnad bedrift 3 erfarer nå, ettersom de er i en prosess med å bytte ut konsulentene med yngre fast ansatte. Personalleder forklarer:

*"Nå i det siste har vi hatt et veldig høyt fokus på å bytte ut konsulenter med faste ansettelser. Problemet knyttet til dette er jo at det er knyttet mye tid og ressurser på å opplære disse til våre rutiner. Dette hadde ikke vært tilfelle om vi hadde holdt på de konsulentene."*

Når bedrifter bruker betydelige ressurser på å lære opp konsulentene til sine rutiner og arbeidsmåter, vil det være desto mer kostbart å bytte dem ut. Dette vi kunne gi opphav til en form for avhengighet, noe som illustreres av avdelingsleder i bedrift 1:

*”Den største utfordringen med hensyn avhengighet må sies å være den knyttet til å benytte de samme konsulentene i fremtiden. For de vet hva kulturen her er, i tillegg til at vi slipper unna kostnader knyttet til opplæring og diverse. For å si det sånn, det er ikke effektivt å drive å bytte ut konsulenter.”*

I tillegg påpeker alle bedriftene at de i visse tilfeller bruker store ressurser på å bygge opp kompetansen til konsulentene. Dette vil være en utfordring ved at de gir slipp på betydningsfull konkurransefortrinn når konsulentene forlater bedriftene. Dette illustreres av prosjektleverandør i bedrift 3:

*”Sånn som jeg ser det er den største risikoen at vi lærer de opp, gjør de flink i jobben sin, så går de ut igjen og er enda mer attraktive på markedet etter at vi har brukt tid og krefter på opplæring, og videre kan ta med våre konkurransefortrinn til konkurrenter og gjøre de bedre.”*

Bedrift 2 uttrykker også hvordan de i disse dager står overfor vanskelige avveininger med hensyn til å ansette en konsulent eller ikke. Denne konsulenten sitter på verdifull og sjelden kompetanse etter han har vært i opplæring 1,5 år i bedriften. Avdelingslederen forklarer hvordan han gjerne skulle foretrukket å ansette denne personen ettersom de har brukt så mye ressurser på opplæring. Han forklarer:

*”Vi vet bare ikke om vi har nok behov i fremtiden for denne spisskompetansen. På samme tid vil vi unngå at andre selskaper kaprer han ettersom vi ser på han som en verdifull ressurs som gir oss konkurransefortrinn, eller eventuelt at han fortsetter som konsulent og blir betydelig dyrere dersom vi fremtiden skulle ha behov for å leie han inn igjen. Dette er dilemmaer vi har hele tiden.”*

Bedrift 1 forsøker å begrense effektene av dette. Divisjonsdirektør 1 illustrerer:

*”Det konsulentene lærer av oss, kan de også lære bort videre til våre konkurrenter om de i ettertid skulle blitt leid inn av de. Tiltak vi har gjort for å forhindre dette er at vi på noen områder er påpasselig med å dele kjernekompetanse.”*

På bakgrunn av dette kan vi se at alle bedriftene opplever å bli avhengig av konsulentene i form av at de tar med seg verdifulle konkurransefortrinn som de har lært av bedriften ut til konkurrentene. Med

tanke på avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse, uttrykker imidlertid ikke bedrift 1 og 2 den samme varsomheten overfor gullpensjonistene. Respondentene er ikke bekymret for at disse konsulentene skal forlate selskapet ettersom de ofte kun jobber for den aktuelle bedriften, og har ingen annen arbeidsgiver. Administrerende direktør i bedrift 1 utdyper.

*”Jeg ser ingen negative konsekvenser av å leie inn disse gullpensjonistene våre. Gullpensjonistene til Statoil har jo sin pensjon, og de kommer mest sannsynlig til å bli her til de er ordentlige pensjonister.”*

Det å håndtere avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse knyttes ikke kun til varsomhet for type stilling og andel konsulenter i bedriften. Ved å legge til rette for kompetanseoverføring mellom eksterne konsulenter og fast ansatte vil bedriften beskytte seg mot sårbarhet ovenfor konsulentene. Konsulentene kan imidlertid utnytte situasjonen de befinner seg i, herunder mangelen på kompetansen på markedet, gjennom å være tilbakeholden med å overføre sin kompetanse og erfaringer. Dette knyttes til transaksjonskostnadsteorien som argumenterer for at agenter, herunder eksterne konsulenter, vil opptre opportunistisk for å maksimere sin egen nytte (Williamson, 1975). Barley & Kunda (2004) støttet opp dette ved å påpeke at konsulenter bevisst kan beskytte sin egen kompetanse og erfaring ved å avstå fra å dele den med de ansatte. Dermed kan konsulenten sørge for å opprettholde avhengighetsrelasjonen bedriften har utviklet. I vår empiri finner vi imidlertid ikke støtte at dette er tilfelle. Divisjonsdirektør 2 svarer følgende når vi spør om hun har opplevd motvilje i forhold til kompetanseoverføring:

*”Nei, og det er jeg kjempeimponert over. Men det er helt sikkert avhengig av personlighet også, men hvis du får inn en konsulenter som er så flinke så er de så trygge på seg selv også, at de heller synes det er direkte givende å kunne lære bort.”*

Personaldirektør i bedrift 2 er enig i dette, og påpeker at slik opportunistisk oppførsel kun slår tilbake på konsulenten selv:

*”De er ikke dumme. De tenker på sin egen markedsverdi, og denne markedsverdien er jo også avhengig av hvordan de fungerer med de andre ansatte.”*

I bedrift 3 er heller ikke dette klassifisert som en utfordring, med mindre man går på sjeldne enkelttilfeller. Visedirektøren utdyper

*”Nei, det har vært lite problem i vår bedrift. Da må det være helt ned på individnivå . Så det er veldig sjelden noe tema.”*

Videre presiserer visedirektøren hvordan kompetansemangel som råder i det norske markedet, reduserer en potensiell opportunistisk adferd ytterligere:

*”Hvis du hadde operert nede i Spania, og du visste at du var arbeidsledig etter at du har gjort et oppdrag, så vil jo motvilje for kunnskapsoverføring være mye mer utfordrende. Men i Norge er ikke dette tilfelle, her står jo bedriftene i kø for å kapre konsulentene til oppdrag”.*

Ren opportunistisk adferd i forhold til kompetanseoverføring finner vi altså ingen tegn til i vår empiri. Bedriftene påpeker imidlertid at det å fremme kompetanseoverføring er en viktig utfordring ved konsulentbruk, og at dette verken er billig eller enkelt. Fahle (2009) fant at det forelå lite rutiner og svak bevissthet rundt kunnskapsoverføring, og dette er noe som støttes opp i vår empiri. Det legges ikke skjul på at det ligger for lite fokus og konkrete prosedyrer rundt dette. Personaldirektør i bedrift 1 utdyper:

*”Dette har vi snakket om på ledermøte de siste dagene faktisk, og det har vært opphissede diskusjoner. Det er noen som synes at vi ikke er flinke nok på det, og at konsulentene blir sittende mye for seg selv. Men jeg tror det er en ganske så stor bevissthet om at det dette er viktig, og vi har gjort noen tiltak i form av sette interne og eksterne sammen . Vi bør imidlertid bli flinkere”*

Dette støtter opp Nesheim et al. (2007) sin argumentasjon for at Barley og Kunda (2004) sin idé om å leie inn konsulenter til å utføre enkeltstående oppgaver, ikke er en langsiktig hensiktsmessig strategi. Fahle (2009) presiserte i sin utredning at slik tradisjonell teori om dekopling ikke er dekkende på grunn av konsekvensene det gir. Bedriftene i vår empiri støtter dette nyanserte synet og påpeker at det bør legges til rette for et godt samarbeidsklima som tilrettelegger for kompetanseoverføring. At det er en utfordring er det likevel ingen tvil om. Avdelingsleder i bedrift 2 forklarer:

*”På grunn av potensiell avhengighet er det viktig at vi også har gode planer for å overføre kompetanse. Det er ikke gitt at vi gjør en skikkelig jobb på dette, det er ikke gratis, og som alle andre selskaper så er det en av de store utfordringene med konsulenter.”*

Bedrift 3 fastholder imidlertid at de ikke leier inn kompetanse som blir sittende for seg selv, heller ikke når det gjelder spisskompetanse. Dette illustreres av personalleder:

*”Når vi leier inn folk med spisskompetanse så setter vi de i jobb med de andre faste ansatte, vi setter de ikke inn i en krok. Dermed vil denne overføringen skje naturlig.”*

Dette er muligens fordi bedriften er av en betydelig størrelse, slik at det er kapasiteten som skal dekkes heller en kompetansen i seg selv. Hun utdyper videre:

*” Jeg ser at dette kan være en case for mindre selskaper som kanskje ikke har ressurser til å ansette all kunnskap internt i selskapet, men for oss har vi så mye dyktige folk at det er sjeldent vi ansetter noen med en kompetanse som ikke finnes internt i selskapet.”*

Dermed blir ikke kompetanseoverføring nødvendigvis alltid like essensielt for bedrifter av en viss størrelse, sammenlignet med mindre selskaper som forsøker å bygge opp kompetanse.

Moen (2010) påpeker at ved å vektlegge kompetanseoverføring i kontrakten med den berørte, kan bedrifter overføre denne kunnskapen til de ansatte. Dette er en langsiktig investering som kan føre til større effektivitet, økt konkurransefortrinn, bedre kvalitet og mindre behov for innleie av arbeidskraft på lengre sikt. Dette finner vi eksempler på i vår empiri, men kun i de tilfellene kompetanseoverføringen er formålet med innleien. Administrerende direktør i bedrift 1 utdyper:

*”Vi har faktisk leid inn konsulenter som har en ren kunnskapsoverføringsrolle. Altså de er kun leid inn i selskapet for å lære opp andre ansatte i bedriften. Men som regel vil det jo være slik at vi leier inn en person som jobber sammen med våre egne, og kunnskapsoverføring vil være et naturlig utfall av dette samarbeidet.”*

Personaldirektør i bedrift 2 bekrefter også at innleie med kompetanseoverføring til formål ikke er ukjent for de ansatte. Bedriften opplever dette som en mye mer effektivt måte å øke kompetansen på, enn å sende de ut på kurs og seminarer.

*”Vi gjør veldig mye ”on-the-job”-training. Man kan gå på kurs og seminarer, men skal det være noe læringseffekter så må du kunne bruke det når du kommer tilbake. Eksempelvis da vi hadde behov for innføring av nytt verktøy til å lese seismiske data valgte vi å leie inn spisskompetanse som er med i implementeringsfasen, og hvor det ligger en opplæringsoppgave i innleieforholdet”.*

Som tidligere nevnt under strategi og motiv har gullpensjonistene enormt med erfaring og kompetanse, og mange bedriftene ser på dem som eksepsjonelle i forhold til å videreføre sin kunnskap. De trer dermed ofte inn i mentorroller, slik at selv om kompetanseoverføring ikke

nødvendigvis var det opprinnelige formålet, blir dette en konsekvens av deres egenskaper og en lyst til å lære bort på sine eldre dager. Det at bedrift 1 og 2 har hatt mange slike konsulenter inne kan dermed være en årsak til at de ikke har vært flinke nok til å ha bevisste og konkrete prosedyrer i forhold til dette, da gullpensjonistene selv har fremmet kompetanseoverføring. Kompetanseoverføring kan dermed bli en utfordring når de leier inn konsulenter som ikke ser på læring som like givende.

Oppsummert finner vi en overordnet overensstemmelse blant bedriftene om at innleie av konsulenter innenfor kjernevirksomheten og i nøkkelposisjoner er mer egnet for kortsiktige løsninger, da dette kan føre til avhengighet gjennom tap av kompetanse og konkurransefortrinn. Bedriftene anser kompetanseoverføring som viktig for å beskytte seg mot avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse, i tillegg til å øke konkurransefortrinn. De har imidlertid ingen har konkrete prosedyrer i forhold til dette.

### 4.3.2 Organisatorisk rettferdig

Kruglanski & Maysseless (1990) konstaterer at det vil automatisk foregå en sosial sammenligningsprosess når konsulenter og faste ansatte jobber sammen. Utfallet av denne sammenligningsprosessen er dermed avhengig av i hvilken grad det forskjellsbehandles mellom konsulenter og faste ansatte. Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) presiserer videre at forhold som rettferdighet, tildeling av passende arbeidsoppgaver, forsvarlig behandling og riktig belønning vil være viktige faktorer ved en slik sammenligning.

Både bedrift 1 og 2 presiserer at de ansatte ser verdien konsulentene genererer i like stor grad som lederne. Dette kan bidra til å redusere sammenligningsproblematikken til en viss grad. Dette illustreres av personaldirektør i bedrift 1:

*”De faste ansatte ser nytten av konsulentene, og de vet jo også at flere av dem er representanter og ambassadører for oss.”*

Bedrift 3 er også enig i dette, men det er litt mer delte meninger i hvilken grad nytten av konsulenter er tydeliggjort for de ansatte. Prosjektleverandøren, som jobber tett med ulike konsulenter, påpeker at verdien av de er tydelig. På den andre siden mener personallederen og visedirektøren at nytten av konsulentene ikke er like tydelig i deres bedrift, som i mindre bedrifter.

På tross av at sammenligningsgrunnlaget reduseres ved at de interne ser nytten av de eksterne, vil det imidlertid fortsatt foreligge forhold ledelsen må ta hensyn til. Vi vil nå se på disse.

Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) påpeker at fordeling av oppgaver kan fungere som en faktor som påvirker følelsen av organisatorisk rettferdighet. Med hensyn til dette opplevde vi at de mindre bedriftene var mer opptatt av å likestille de eksterne og interne. I bedrift 2 uttaler avdelingsleder følgende:

*”I forhold til arbeidsoppgaver blir konsulenter og ansatte likestilt. Vi har eksempelvis et prosjekt som vi nå jobber med hvor det er en av konsulentene som sitter som prosjektleder, og hvor to av mine ingeniører sitter og rapporterer til han. Dette har ingen av de faste ansatte noen problemer med.”*

Dette kan tyde på at det i organisasjonskulturen til bedrift 2 ikke skilles mye mellom konsulenter og faste ansatte, da med vekt på langtidsinnleide. Det samme gjelder for bedrift 1, hvor det også presiseres at det ikke skilles mellom eksterne og interne. Avdelingslederen i denne bedriften opplyser imidlertid om at noen ansatte i hennes avdeling ville foretrekke at innleide konsulenter og ansatte ikke skal være fullstendig likestilt. Avdelingslederen eksemplifiserer dette slik:

*”Vi har veldig like vilkår for de langtidskonsulentene og faste ansatte og jeg vet at det er et par av de faste ansatte som mener at vi burde skille mer på dette, og at vi burde prioritere at de faste ansatte blir sendt på kurs, turer, ekskursionsjoner og forskjellig.”*

Samtidig påpeker hun at bakgrunnen for likestillingen er at ledelsen vil at langtidskonsulentene skal bli, og da er det viktig at de trives, og videre danne den tilsvarende lojaliteten og ansvarfølelsen som de faste ansatte innehar. Det vil derfor være en avveining å finne ut hvor skillet skal gå for at begge parter skal føle seg verdsatt.

Det må imidlertid påpekes at likestillingspolitikken i bedrift 1 og 2 først og fremst gjelder langtidsinnleide. Divisjonslederen i bedrift 1 har en betydelig større andel korttidsinnleide i sin avdeling, og har følgelig ikke likestilt på tilsvarende måte. Graden av likestilling kan dermed være avhengig av stillingsomfanget til konsulenten. I bedrift 3 vil de imidlertid fokusere på å prioritere de ansatte foran konsulentene i alle tilfeller, selv om dette ikke alltid er mulig. Personallederen utdyper:

*”I forhold til arbeidsoppgaver så ønsker vi alltid å prioritere våre egne ansatte. Men det kommer jo også selvsagt an på kompetansen til de ansatte sammenlignet med den aktuelle konsulenten.”*

Skillet mellom interne og eksterne virker dermed å komme mer til syne i bedrift 3, enn i de to andre bedriftene. Det kan dermed virke som at en likestilling og integrering mellom ansatte og konsulenter er vanskeligere for større enn mindre bedrifter. Dette støttes opp av visedirektør i bedrift 3:

*”Konsulenter integreres i stor grad med de andre ansatte hos oss, men samtidig er det forskjellsbehandling. Dette kan sees i form av utvikling, avdelingsmøter, julebord og andre sosiale arrangementer. Lovene for innleie gjør også denne likestillingen vanskeligere ettersom vi er et stort selskap som gjør det at vi er mye mer bevisst på regelverket enn kanskje mindre selskaper.”*

Vi vil gå nærmere inn på lovverket senere i analysen, men vi oppfatter imidlertid at størrelsen på bedriften kan, i mer eller mindre grad, påvirke prioritering og likestilling av de eksterne og interne i bedriften. Avdelingslederen i bedrift 1 har også erfaringer som støtter opp dette:

*”Jeg jobbet jo i et mye større oljeselskap før, og jeg vil si at den største forskjellen med hensyn på konsulentbruk her, er at de er mye mer integrert med de faste ansatte. De skiller ikke i stor grad mellom innleide og ansatt her.”*

Videre referer Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) til at forsvarlig behandling kan fungere som en faktor som påvirker følelsen av organisatorisk rettferdighet. Personaldirektøren i bedrift 1 ser potensielle dilemmaer knyttet til organisatorisk rettferdighet dersom de skulle tilby enkelte, svært erfarne konsulenter en stilling i løpet av deres oppholdet. Han mener dette kan i visse tilfeller undertrykke ansatte. Han forklarer:

*”De konsulentene vi tar inn jobber jo veldig ofte på et høyt nivå, og noen av disse vil vi aldri lykkes med å ansette, fordi da har vi noen få egne folk som vil føle seg fortrent. Det blir en unaturlig og urettferdig form for rekruttering.”*

Som vi har sett i strategi og motiv, blir dette også oppfattet som en mulig problemstilling i bedrift 3, og de tar dermed også hensyn til dette. Bedrift 2 ser ikke noe problemer knyttet til dette, hvor jobbtilbud til konsulentene heller avhenger av forholdet til konsulentselskapet. I forhold til disse temaene skal det imidlertid tas høyde for at respondentene vi har snakket med sitter langt oppe i systemet, og er ikke de typiske ansatte som kan føle på slik undertrykkelse.

Nesheim, Fahle & Tobiassen (2008) referer også til at riktig belønning kan fungere som en faktor som påvirker følelsen av organisatorisk rettferdighet. Når det kommer til lønnsforskjeller svarer personaldirektøren i bedrift 2 at dette er ikke et tema overhodet. Personaldirektør i bedrift 1 er ikke like bastant og påpeker at dette kan sikkert være tilfelle, men som nevnt tidligere tjener ikke deres faste ansatte småtterier fra før av. Administrerende direktør er imidlertid mer opptatt at det ikke blir en urimelig fordeling av lønnen mellom ansatte og innleide. En løsning på dette har derfor vært at



bedrift 1 har begynte å innføre dagrater fremfor timerater. Bakgrunnen for dette er at de faste ansatte ikke har overtidsbetalt. Han forklarer:

*”Vitsen er at du skal være her og gjøre jobben, og er det mye å gjøre så må man kanskje jobbe ekstra mye. Er det lite å gjøre kan man heller ta det litt med ro og kanskje noen ganger avspasere litt. Og da får også de konsulentene som jobber her over lengre tid finne seg i å jobbe på samme måte.”*

Dette gjelder imidlertid spesielt for de som er inne på langtidskontrakter, og behandles mer eller mindre som en fast ansatt. En faktor som også minimerer følelsen av rettferdig fordeling i forhold til dette, er at konsulentene ikke mottar bonus.

Oppsummert er det tilsynelatende lite utfordringer knyttet til organisatorisk rettferdighet i bedriftene. Det er imidlertid forskjeller på prioritering av eksterne og interne, og det er tydelig at innleide konsulenter er mye mer prioritert og likestilt i bedrift 1 og 2, enn hva som er tilfelle for bedrift 3. Samtidig er langtidssinnleide og korttidssinnleide konsulenter ulikt prioritert i bedrift 1 og 2.

### **4.3.3 Lojalitet og informasjonsflyt**

Transaksjonskostnadsteorien bygger på forutsetninger om opportunistisk adferd (Williamson, 1981), hvor agenter, herunder konsulenter, vil opptre opportunistisk for å maksimere sin egen nytte. Med hensyn på opportunistisk adferd vil det være relevant å knytte dette opp mot lojalitet. Dersom bedrifter ser på konsulenter som mer opportunistisk, vil det også forventes at de opptrer mer illojale enn de ansatte. Bedrifter kan derfor foretrekker å holde tilbake sensitiv informasjon vedrørende virksomheten. Med andre ord vil risikoen knyttet til at konsulenter har en opportunistisk adferd, kunne føre til at bedrifter ikke har full informasjonsflyt mellom ansatte og innleide konsulenter.

Med utgangspunkt i de tre bedriftene vi har intervjuet er det ikke overraskende at bedrift 1, som legger opp til en full likestilling og integrering, har en veldig åpen kultur med hensyn på deling av informasjon. Administrerende direktør ser at dette kan by på utfordringer:

*”Her hos oss kjører vi en såpass åpen policy at det kan nok være litt problematisk noen ganger at vi er såpass åpne. Vi informerer om mer enn det som er vanlig. Filosofien bak dette er at vi mener at jo mer alle skjønner av den komplette businessen her, jo bedre er det. Dette skaper mer forståelse (...) Det er mye av den informasjonen vi deler som strengt tatt ikke er nødvendig å dele, men jeg mener det er viktig å være åpne og vise tillitt til de innleide, for dermed vil de også være mer lojale mot oss. Men det er samtidig ekstremt viktig at det ikke blir misbrukt.”*

Med andre ord setter bedrift 1 fordelen ved å ha full informasjonsflyt høyere enn utfordringene det kan by på. Foreløpig opplever han at strenge kontrakter, med hensyn på konfidensialitet og taushetsplikt, holder dette i sjakk. Dette gjelder imidlertid ikke alle avdelinger i bedrift 1.

Divisjonsdirektør 1 utdyper:

*”I min avdeling er det ikke mulig med fri informasjonsflyt ettersom det er flere områder som er veldig konfidensielt, i tillegg til at det er mye som er aksjeprisrelatert. Derfor må vi være veldig påpasselig når vi driver med oppkjøp med hensyn på innsidehandel. Dette er spesielt med min avdeling og gjør at vi må ta visse forbehold når det kommer til å dele sensitiv informasjon med konsulenter.”*

Bedrift 2 deler også administrerende direktør i bedrift 1 sin oppfatning, og det er på et generelt plan fri flyt av informasjon innad i bedriften mellom interne og eksterne. Avdelingsleder i bedrift 2 setter dette på spissen ved å illustrere et eksempel hvor konsulentene innehar mer sensitiv informasjon enn han selv:

*”Når vi borer en brønn, så må vi kontinuerlig følge dette opp. Dette er svært sensitiv informasjon, og han ene som følger opp dette på vegne av min avdeling, er en av konsulentene. Han sitter og får daglige rapporter og han står blant annet på innsiderlisten på børsen. Så han vet jo mer enn meg, selv om han ikke jobber innad i selskapet.”*

På den andre siden, har bedrift 3 de siste årene strammet mye inn med hensyn på hvilke rettigheter konsulenter har innad i selskapet og hvilken informasjon de får ta del i. Prosjektleverandør i bedrift 3 beskriver det slik:

*”Det er absolutt ikke full informasjonsdeling mellom ansatte og innleide hos oss. En del av de tingene vi tar opp på møter og lignende som gjelder selskapet, er forhold som konsulenter ikke får ta del i. Dette gjelder spesielt for omstillingsprosesser. Og sånn må det være. Ellers kan det være risiko for at de vil bruke dataene våre i uønskede sammenhenger.”*

I forhold til informasjonsflyt mener bedrift 1 dette variere noe på bakgrunn av om konsulentene er selvstendig næringsdrivende eller fra et konsulenthus. Avdelingslederen i bedrift 1 forklarer sin oppfatning:

*”Det er en stor forskjell på å være konsulent for ett firma, og på å være en selvstendig konsulent, for da er dette det eneste selskapet som du forholder deg til. Du har ingen annen arbeidsgiver slik som*

*konsulenten fra konsulenthuset vil ha. Du trenger dermed ikke å bekymre deg for at de ikke er lojale i like stor grad.”*

Ettersom bedrift 1 har en høy grad av selvstendig konsulenter er det dermed ikke overraskende at dette fungerer som et insentiv for en åpen kultur. Både i bedrift 1 og 2 er de fleste av konsulentene i tillegg gullpensjonister. På bakgrunn av tidligere analyse har vi etablert at tillitsforholdet til gullpensjonister er utover det som er vanlig i denne bransjen. Lederne i bedrift 1 og 2 ser på disse konsulentene på samme måte som de faste ansatte, og de faste ansatte tenker på konsulentene som en av dem. Lojaliteten til gullpensjonistene støttes tydelig opp av personaldirektør i bedrift 1:

*”Dette er jo folk som alle kjenner til. Dette er jo kolleger fra Saga, vi har studert sammen, jobbet sammen. Vi har vært i Hydro sammen, Statoil.. etc.. Vi har et totalt tillitsforhold.”*

Avdelingslederen i bedrift 1 påpeker hvordan det er mye sensitiv informasjon i sin avdeling, men at det fortsatt er full informasjonsflyt, ettersom hun kun har gullpensjonister. Hun ser imidlertid potensielle utfordringer knyttet til informasjonsdeling dersom hun var nødt til å leie inn ukjente konsulenter for kortere perioder:

*” Om vi måtte leie inn konsulenter over kortere perioder, som vi da ikke har knyttet noe tillitt til og ikke kjenner, hadde den frie informasjonsflyten kanskje måtte blitt mer begrenset. Ellers kunne det mulig ført til negative konsekvenser for oss i lengden.”*

Ettersom bedrift 3 har høyere grad av konsulenter fra konsulentselskaper, enn de to mindre bedriftene, kan dette derfor sees på som en årsak for at det er begrenset med informasjonsflyt hos dem.

En høy lojaliteten trenger imidlertid ikke kun å gjelde for gullpensjonistene. Bedrift 3 uttaler at de foretrekker å benytte samme konsulent på flere oppdrag ettersom lojalitet og dermed risikoen knyttet til informasjonsdeling reduseres. Dette illustreres av visedirektøren:

*”Jo mer man kjenner til konsulenten på forhånd, desto bedre er det. Derfor foretrekker jeg å benytte samme konsulent på nye oppdrag. Tatt i betraktning at dette er en konsulent jeg har vært fornøyd med, og at vedkommende har oppført seg lojalt tidligere.”*

En konsekvens av å dele mye informasjon, både med hensyn til bedriftsspesifikk kunnskap og kompetanse, kan være kunnskapslekkasje. Man kan imidlertid skille mellom to former for kunnskapslekkasje: kunnskapslekkasje på bakgrunn av direkte opportunistisk adferd og kunnskapen

konsulenter uunnværlig tar med seg videre ved fullført oppdrag. Det er den sistnevnte som har vært en fremtredende utfordringen i vår empiri, ettersom ingen av respondentene i bedriftene opplevde problemer knyttet til opportunistisk adferd i form av kunnskapslekkasje. Dette ble begrunnet med at konsulentens renommé i markedet er en viktig mekanisme som bidrar til å hindre at konsulentene sprer slik informasjon, og at et dårlig rykte for en konsulent vil kunne være kritisk for konsulentens fremtid. Divisjonsdirektør 1 i bedrift 1 illustrerer hva som menes med lekkasje i form av kunnskap konsulenter uunnværlig tar med seg videre ved fullført oppdrag:

*”Når en konsulent går videre til neste prosjekt vil den ikke med viten og vilje prøve å avsløre noe av verdi, men samtidig er det vanskelig å ikke bruke det man vet.”*

Alle de tre bedriftene ser på dette som en potensiell utfordring i denne bransjen. Dette bunner blant annet i at bransjen forsker på mange av de samme områdene i Nordsjøen. Avdelingsleder i bedrift 2 påpeker at dette påvirker varsomheten til å leie inn konsulenter:

*”For geologiavdelingen vår er kunnskapslekkasje et stort problem. Fordi de sitter jo og tolker seismikk i områder som kanskje ikke er tildelt en lisens ennå, for å se om det er verdt å søke en lisens her. Og når du kvitter deg med han, uansett om han har underskrevet en konfidensialitetserklæring, så sitter han jo igjen med mye kunnskap. Så om han tar jobb i et nytt selskap er det ingen som kan nekte han å jobbe på de samme prospektene og tolke den samme seismikken som oss.”*

Geologiavdelingen er konsekvent mye mer forsiktig enn de andre avdelingene i bedrift 2 når det kommer til å bruke konsulenter. Men på tross av dette vil også geologiavdelingen måtte ta inn konsulenter til tider. I disse tilfellene informerer imidlertid avdelingslederen at de vil holde på konsulentene lenger enn nødvendig, slik at når de ”slippes ut” har lisenssøknaden gått ut. Bedrift 3 ser ikke behovet for dette ettersom de er mer forsiktige med å dele informasjon. Dette illustreres av personallederen:

*”Sånn er det bare i denne bransjen, derfor er vi også så påpasselig som vi er.”*

Dette er dermed en mulig konsekvens alle bedriftene har opplevd, eller ser at de kan bli eksponert for, og vil dermed skape dilemmaer for ledelsen med hensyn på informasjonsdeling. Det er mye kunnskap som ikke er mulig å holde tilbake, da spesielt tatt under betraktning at konsulentene samarbeider med de faste ansatte over lengre tid. Det vil dermed være vanskelig å finne tiltak som vil begrense denne effekten, men vi har imidlertid sett at bedrift 2 har funnet måter å redusere risikoen på.

Med tanke på opportunistisk adferd har vi sett at dette har vært en realitet for bedriftene, men ikke knyttet til kunnskapslekkasje. Dette beskrives i tilfeller der det er foreliggende en interessekonflikt mellom bedriften og konsulenten, hvor bedriften ikke har tillitt til konsulentens avgjørelser i beslutningsprosessen. Dette virker å være tilfellet for konsulenter som tar seg betalt gjennom såkalt success-fee. Dette kan gi opphav til en bevisst opportunistisk handling fra konsulenten som er i direkte konflikt med innleiebedriftens interesser. Divisjonsdirektør 1 i bedrift 1 illustrerer dette klart:

*”Dersom konsulenter bruker success-fee har vi sett en tendens til at de kun tenker kortsiktig. Konsulentselskaper som spesialiserer seg i finans og oppkjøp, som kun tenker success-fee, vil fokusere kun på å få til en deal, for da får de betalt, og da gjerne en dyr deal, for da vil de få enda bedre betalt. Dette er det motsatte av vår interesse som er langsiktig lønnsomhet. Det vil her dermed oppstå en conflict of interest.”*

Denne oppfatningen deles også av respondentene i de to andre bedriftene. Konsekvent bruker alle av de tre bedriftene i dag kun konsulenter som tar seg betalt gjennom fastpris, herunder timerater eller dagrater. Dette var derfor en tidligere utfordring, men ikke per i dag.

Oppsummert ser vi at det er ulikt syn på hva som bør deles av informasjon innad i de ulike bedriftene. Med tanke på illojalitet kan det virke som at trusselen for dette er høyest blant konsulenter som kommer fra konsulenthuss, sammenlignet med selvstendig næringsdrivende. Som følge av høy grad av informasjonsdeling ser bedriftene at dette kan føre til kunnskapslekkasje, selv om dette ikke er konsulentens hensikt.

#### **4.3.4 Lovverkets begrensinger**

I følge arbeidsmiljøloven kan bedrifter leie inn arbeidstakere for en tidsbegrenset periode på fire år, herunder fireårsregelen. Av bedriftenes innleiepraksis så var det særlig bedrift 3 som utpekte seg med tanke på lovverket. De ser på lovverket som en betydelig utfordring med hensyn til innleie av konsulenter. Dette illustreres av personallederen:

*”Den største utfordringen med å ha en høy grad av innleide konsulenter er overholdelsen av lovene da at innleiepraksisen skjer i henhold til lovene.”*

At strategien for innleiepraksisen påvirker bedrift 3 illustreres også av prosjektleverandøren:

*”Vår strategi om å kutte andel innleide skyldes nok i stor grad lovverket. Vi er redd for å bli tatt der i fremtiden, og vil ikke utfordre dette.”*

De andre to bedriftene har imidlertid ikke opplevd at lovverket skaper begrensninger knyttet til innleiepraksisen, noe personaldirektør i bedrift 1 tydelig påpeker:

*”Dette er kun en observasjonspost som vi må følge med på. Har vi en oppgave som skal løses må denne løses. Så da benytter vi konsulenter. Styret gir signaler så vi ikke overstyrer disse lovene. Men dette har aldri vært en reell virkelighet.”*

At det er så tydelige forskjeller fra bedrift 3 til bedrift 1 og 2 oppfattet vi som overraskende, men ettersom bedrift 3 er vesentlig større enn de to sistnevnte, kan det se ut til at størrelsen på bedriften påvirker begrensningene lovverket setter på innleiepraksisen. Dette blir støttet opp av personalleder i bedrift 3:

*”Ettersom vi er av en viss størrelse så gjør det at vi er mye mer bevisst på regelverket enn kanskje de mindre selskapene er.”*

Betydningen av lovverket begrunnes blant annet gjennom fireårsregelen, som innebærer at en konsulent kan kreve fast ansettelse dersom de har vært innleid i bedriften over fire år. Dette er en ulikt vektlagt problemstilling blant våre respondenter. Prosjektleverandør i bedrift 3 illustrerer deres situasjon:

*”Blant prosjektlederne i min ressursenhet er det flere langtidsinnleide konsulenter. De fleste av disse har langtidskontrakter, men problemet per i dag er at flere av de går ut på grunn av fireårsregelen.”* Konsekvensene av dette er at bedrift 3 må gi slipp på verdifull arbeidskraft, selv om de gjerne skulle hatt behov for vedkommende utover dette. Dette vil føre til at bedrifter må gjøre en avveining om de skal ta risikoen knyttet til at konsulenten kan kreve fast ansettelse. Dette har særlig vært en problematisk avveining i bedrift 3, noe som presiseres av personalleder:

*”Fireårsregelen kan være problematisk å overholde ettersom flere av konsulentene ofte innehar god kompetanse, i tillegg til å kjenne bedriften godt, og det dermed vil være fristende å bruke de utover denne perioden.”*

Selv om en konsulent kan kreve ansettelse, betyr ikke dette imidlertid at de kommer til å gjøre det. Med andre ord kan regelen skape problemer for ledelsen uten noen grunn. Det vil likevel fungere som en risiko. Ikke alle bedriftene ser imidlertid på denne risikoen som særlig stor per i dag. Dette illustreres av administrerende direktør i bedrift 1:

*”Jeg har personlig ikke opplevd at en konsulent har ønsket fast ansettelse hos oss, men i følge lovverket så kan de jo det. Så det kan være en mulig problemstilling i fremtiden. Men en veldig stor andel av disse konsulentene liker å være konsulenter, så jeg tviler på at det kommer til å være et særlig aktuelt problem.”*

Bedrift 1 begrenser dermed ikke innleiepraksisen sin på bakgrunn av fireårsregelen. En annen årsak for at lederne i bedrift 1 og 2 ikke ser på ansettelseskrav som et stort potensielt problem i fremtiden, skyldes at de fleste av konsulentene de har leid inn er gullpensjonister. Dette forklares nærmere av avdelingsleder i bedrift 1:

*”Jeg har aldri opplevd problemer knyttet til fireårsregelen, men våre langtidskonsulenter er også av en viss alder, så om noen år så vil de trolig ikke være her 100 prosent uansett. Jeg vet også at denne regelen er mye mer aktuell for selskaper som Statoil, der det er veldig mange egentlig kunne tenke seg å komme inn.”*

Ettersom lovverket er ment som å beskytte arbeidstakeren, virker det nærliggende å anta at bedrifter av viss størrelse og som har et anerkjent renommé i bransjen, vil være særlig utsatt ettersom de er en attraktivt arbeidsgiver. Konsulenter vil følgelig ha et større ønske om å bli ansatt i disse bedriftene, enn i mindre bedrifter som ikke er like etablert i bransjen. I tillegg informerte prosjektleverandøren i bedrift 3, at særlig de yngre konsulentene, som ikke har bygd seg opp en solid CV, var mest ivrig på å bli ansatt. Dette skaper følgelig forskjeller knyttet til behovet for å tilrettelegge seg lovverket. Dette støttes opp av prosjektleverandør i bedrift 3, som peker på at regelen har gitt uheldige konsekvenser tidligere:

*”Vi pleier å være veldig bevisst på fireårsregelen fordi det har vært saker som har blitt tatt til arbeidsretten hvor folk har krevd å bli ansatt. Dette har virkelig vært en case hos oss, og det har vært rettssaker hvor den innleide har vunnet og blitt fast ansatt.”*

På bakgrunn av dette er det forståelig hvorfor bedrift 3 tilrettelegger innleiepraksisen sin i større grad etter lovverket, og vil dermed begrense andelen sin for å unngå risikoen knyttet til uønskede ansettelser. Samtidig er det også forståelig at ikke alle selskaper vektlegger fireårsregelen i like stor grad ettersom man må se an situasjonen og konsulentene.

Videre har lovverket de siste årene blitt stadig mer fokusert på at arbeidstakerne hos innleiebedriften skal involveres i beslutningen ved større og mer langvarige innleieforhold. Innleie skal i følge

arbeidsmiljøloven drøftes med de tillitsvalgte i innleiebedriften, og hvis den samlede innleieaktiviteten overstiger 10 prosent, gitt at det gjelder kontrakter med varighet utover ett år, skal det inngås skiftelig avtale som skal godkjennes av de tillitsvalgte. På bakgrunn av dette har bedrift 3 opplevd vanskeligheter, noe personalleder illustrerer:

*”Konsulentbruken blir tatt opp på bedriftsutvalget, to ganger i året, hvor det er stor diskusjon rundt innleiesituasjonen og praksisen. Både bedriften og de tillitsvalgte har som mål å redusere antall innleide konsulenter. De tillitsvalgte ønsker imidlertid at all drift skal skje internt. Dette kommer selvsagt ikke til å skje, ettersom vi alltid kommer til å behov for ekstern arbeidskraft på et vis, men det har skapt vanskeligheter internt.”*

Som vi ser kan lovverket også skape utfordringer internt. En annen problemstilling i forhold til lovverket er at fra og med 1 januar 2012 vil det nye bemanningsbyrået tre i kraft. Den mest betydelige endringen dette vil innebære for innleiepraksisen til bedrifter, er kravet om at innleide arbeidstakere minst skal sikres de vilkår som arbeidstakeren hadde fått, dersom den hadde vært ansatt hos innleier for å utføre tilsvarende arbeid. Som det er presisert fra den økonomiske analysen har konsulenter ofte høyere timerater enn faste ansatte. På bakgrunn av dette kan det virke som den nye regel ikke vil ha noen konsekvenser for bedriftenes innleiepraksis. Dette bekreftes av divisjonsdirektør 1 i bedrift 1:

*”Dersom våre konsulenter sier at nå har jeg rett til å få samme betalt som de faste ansatte så sier vi YES det er perfekt.”*

Man skal imidlertid ikke utelukke at det kan få konsekvenser for noen bedrifter. Personalleder i bedrift 3 ser på det nye direktivet annerledes:

*”Det nye bemanningsbyrådirektivet kommer til å få store konsekvenser for oss ettersom det vil trolig føre til en mye mer kostbar og tungvint innleiepraksis. Konsekvent vil dette trolig føre til desto lavere grad av innleide konsulenter.”*

Bakgrunnen for dette er at bedrift 3 har en høyere andel konsulenter som fungerer i mer generelle roller innenfor de perifere områdene av virksomheten. Disse konsulentene har da gjerne lavere lønn enn eksempelvis gullpensjonistene, og mulig lavere lønn enn de faste ansatte. Avdelingsleder i bedrift 2 støtter opp bedrift 3 sine bekymringer:

*”Jeg tror dette er mer aktuelt for de store selskapene og verftene som bygger store moduler til oljeindustrien. Så der kommer de nok til å bli forskjeller, men ikke for oss tror jeg.”*



Oppsummert kan vi på bakgrunn av bedrift 3 se at lovverket kan ha en betydelig innvirkning på en bedrifts innleiepraksis, da med vekt på fireårsregelen. De har følgelig lagt opp strategien sin til å begrense andel innleide. Ettersom lovverket ikke har påvirket de andre bedriftene i stor grad, kan det virke som at størrelse og renommé er viktige faktorer med tanke på betydningen av lovverket.

#### 4.3.5 Oppsummering

Oppsummert kan vi se at det kan oppstå flere ledelsesutfordringer knyttet til innleie av konsulenter, og disse vil kunne påvirke avveiningene knyttet til innleiepraksisen.

Vi finner en overordnet overensstemmelse blant bedriftene om at innleie av konsulenter innenfor kjernevirksomheten og i nøkkelposisjoner er mer egnet for kortsiktige løsninger. Samtidig vil faktorer som kompetansemangel på markedet og arbeidstopper innad i kjernevirksomheten gjøre dette vanskelig. Det råder en bevissthet og varsomhet i forhold til konsulentbruk innad i kjernestillinger og andre nøkkelposisjoner, og det ser ut til at bedriftene i vår empiri har opparbeidet seg en grunnmur av kompetent personell slik at de ikke blir nevneverdig presset til å krysse disse grensene. Det virker imidlertid som at gullpensjonistene skiller seg ut fra andre konsulenter med tanke på denne varsomhet for avhengighet. Tap av kompetanse øker også med konsulentandelen, og blir dermed en avveiningsfaktor. Bedriftene anser kompetanseoverføring som en viktig måte beskytte seg mot avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse, i tillegg til at det øker konkurransefortrinn, men har ingen konkrete prosedyrer på dette

Med tanke på organisatorisk rettferdighet finner vi ikke mye tegn til utfordringer for ledelsen når andelen konsulenter er av en viss størrelse. Det er imidlertid forskjeller på prioritering av eksterne og interne, og det er tydelig at innleide konsulenter er mye mer prioritert og likestilt i bedrift 1 og 2 enn for bedrift 3. Videre ser vi at det er ulikt syn på hva som bør deles av informasjon innad i de ulike bedriftene. Både bedrift 1 og 2 er tydelig på at de verdsetter en fri informasjonsflyt mellom konsulenter og faste ansatte, ettersom de mener at godene er større enn ulempene ved å være åpne. Bedrift 3 derimot, ser på risikoen ved fri informasjonsflyt som større enn nytten, og har gjennom de siste årene konsekvent forsøkt å begrense dette. Med tanke på illojalitet kan det virke som at trusselen for dette er høyest blant konsulenter som kommer fra konsulenthus, sammenlignet med selvstendig næringsdrivende. Som følge av stor grad av informasjonsdeling ser bedriftene at dette kan føre til kunnskapslekkasje, selv om dette ikke er konsulentens hensikt.

Med utgangspunkt i lovverket ser vi, med utgangspunkt i bedrift 3, at det kan ha en betydelig innvirkning på en bedrifts innleiepraksis, da med vekt på fireårsregelen. De har følgelig lagt opp

strategien sin til å begrense andel innleide på bakgrunn av lovverket. Med utgangspunkt i respondentene i bedrift 1 og 2 virker det imidlertid ikke som lovverket har satt begrensninger på deres innleiepraksis.

#### 4.4 Oppsummering analyse

I dette kapittelet har vi belyst vår todelte problemstilling gjennom tre hovedavsnitt. Vi ser det hensiktsmessig å påminne leseren om vår problemstilling:

1. *Belyse strategier og motiver for konsulentbruk i olje- og gassbransjen.*
2. *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren, sett ut i fra*
  - a. *Et økonomisk perspektiv med fokus på produktivitet/effektivitet, verdiskapning og avkastning.*
  - b. *Et ledelsesperspektiv med fokus på avhengighet, kompetanseoverføring, organisatorisk rettferdighet, samt lojalitet og informasjonsflyt.*

Gjennom analysen har vi fått innsikt i hvordan strategi og motiv, økonomiske faktorer, og ledelsesutfordringer kompliserer avveiningene til ledelsen med tanke på innleiepraksisen. Vi har sett at innenfor hvert av disse områdene er det flere forhold som vil påvirke ledelsens overordnede strategi for konsulentbruk. I følge vår empiri ser vi at avveiningene knyttet til konsulentbruk i stor grad er påvirket av faktorer som størrelse på bedrift og hvilke fagområder de spenner over.

Vi oppfatter at synspunktene og momentene som respondentene har bidratt med, har vært fruktbare og intellektuelle. Deres resonneringer viser en dyp forståelse for avveiningene vi har forsket rundt, noe som gir forskningen både dybde og perspektiv. På bakgrunn av dette har analysen gitt oss mulighet til å belyse problemstillingen og nyansere tidligere forskning på en konstruktiv måte.

Med tanke på utgangspunktet for oppgaven, var den positive innstillingen til Statoils gullpensjonister et overraskende moment i vår analyse. Ettersom dette, så vidt vi har erfart, ikke har vært nevnt i noe tidligere forskning, fant vi dette bidraget som veldig interessant å forske på.

Det er viktig å huske på at vi i denne studien kun har forsket på tre bedrifter og elleve respondenter. Med andre ord vil utvalget være lite, noe man ha i bakhodet når vi diskuterer funnene vi har gjort i denne analysen.

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere og diskutere avveiningsfaktorer vi utdypet i analysen, for å besvare og belyse vår problemstilling. Vi vil dele opp diskusjonen i fire deler: strategi og motiv, økonomiske avveininger, ledelsesutfordringer, samt nye funn eller momenter som har kommet frem i denne studien. På bakgrunn av dette vil vi presentere en revidert forskningsmodell. Avslutningsvis vil vi trekke frem fire hovedfunn vi mener er de mest betydningsfulle funnene fra vår studie.

### 5.1.1 Strategi og motiv

Fast ansettelse anses som hovedregel hos alle de tre bedriftene vi har hentet vår empiri fra. Likevel benyttes eksterne konsulenter for visse formål og behov. Det er enighet blant alle bedriftene at den optimale andelen konsulenter ligger mellom 15-20 prosent. Hvorvidt det er enighet innad i bedriften hvor *hvilke* behov og formål som tilsier konsulentbruk, er det imidlertid ikke gitt. En viktig påvirkningsfaktor i denne bransjen har vist seg å være mangelen på kompetent arbeidskraft, noe som ble karakterisert som et hovedmotiv av Fahle (2009). På bakgrunn av våre funn ser vi heller at dette oppleves som en uunngåelig omstendighet, enn et motiv. Fahle (2009) fastslo at det andre hovedmotivet var *numerisk fleksibilitet*, som relatertes til bedriftens evne til å variere arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen. Dette var også et fremtredende funn i vår empiri, men det Nesheim et.al (2003) definerer som en kvalitativ fleksibilitet, er vel så mye vektlagt i vår empiri. I denne studien ble derfor våre to hovedmotiv fastslått til å være kvantitativ og kvalitativ fleksibilitet. Det kvantitative fleksibilitetsbehovet er forankret i arbeidskarakteristikken, risikonivået i bransjen og oppfattelse av nedbemanningsutfordringer i Norge. I bransjen er det meste av arbeidet prosjektbasert, og vi har derfor erfart at det ikke vil være lønnsomt å være bemannet for full drift til en hver tid. Risikonivået, herunder høy uforutsigbarhet i fremtidig arbeidsmengde med hensyn til lisenstilgang og konjunkturvariasjoner gjennom oljeprisen, vil føre til at bedriftene tar i bruk konsulenter for å unngå å komme i nedbemanningsproblemer. Dette har bakgrunn i at konsulentkontrakter enkelt kan termineres, i motsetning til faste ansettelser. Med hensyn til dette så vi at de to mindre bedriftene er mer påvirket av usikkerhet ved fremtidig arbeidsmengde når det kommer til lisenstilgang, ettersom større aktører med lengre fartstid har mer troverdighet hos myndighetene. Dermed så vi tendenser til noe tilbakeholdenhet ved å ta på seg langsiktige utgifter i form av arbeidskraft i de mindre bedriftene. I forhold til syklusene i bransjen fastslo empirien at dette er noe som påvirker alle bedriftene, men også her har vi sett at den større aktøren vil ha en mer stabil fremtidig arbeidsmengde relativt til de mindre bedriftene. Hovedgrunnen for dette er at de er svært aktiv internasjonalt noe som jevner ut risikoen. Videre så vi en ulik oppfatning for hvorvidt de ser utfordringer med å nedbemanne i Norge, hvor den største bedriften igjen skiller seg ut. Dette har bakgrunn i at ved større

nedbemanningsprosesser vil kostnadene være større enn for mindre bedrifter med færre antall ansatte. På bakgrunn av dette vil det være nærliggende å anta at bedriftens størrelse kan være en avgjørende faktor for det kvantitative fleksibilitetsbehovet i et langsiktig perspektiv.

Det var en overordnet enighet blant lederne at kvalitativ fleksibilitet er et åpenbart område for konsulentbruk. Dette skyldes kostnadsbesparelsene i form av lønnskostnader ettersom kompetansen raskt tilpasses bedriftens behov, i tillegg til at bedriften kan tilpasse behov i større grad enn ved ansettelser. Samtidig vil dette bli dyrt på lang sikt, men ettersom kompetansen anses som mer verdifull, vil nytten over gå den høye timeraten. Behovet for kvalitativ fleksibilitet gjennom konsulentbruk er imidlertid nyansert gjennom at det er rasjonelt å la bedriften bære preg av noe uforutsigbarhet overfor konkurrentene.

Det er ingen av bedriftene som karakteriserer try-and-hyre som et fullverdig motiv for konsulentbruk. En slik *intensjon* oppfattes som umoralsk og/eller undertrykkende blant sine faste ansatte. Det er imidlertid enighet om at ansettelse av konsulenter er en svært effektiv rekrutteringsprosess, ettersom bedriftene vet hva de får. Ansettelse av konsulenter forekommer i alle bedriftene, der hensynene er ulikt forankret. De mindre bedriftene er mest opptatt av å opprettholde samarbeid med konsulenthusene, mens den store bedriften fokuserer mest på å ikke undertrykke sine egne ansatte. Konkludert vil det påvirke strategien, men fungerer ikke som et motiv.

Til slutt er behov for oppdatert kompetanse på bakgrunn av bransjens dynamiske omgivelser ulikt forankret. Dette kan være begrunnet i fagområdene de spenner over, hvor en operatørbedrift kan ha et større behov enn en leteoperatør.

### 5.1.2 Økonomiske avveininger

Det er enighet blant alle bedriftene om at den gjennomsnittlige timeraten for konsulenter ofte vil være høyere enn for faste ansatte. Hvis man isolert sett sammenligner timerater mellom disse to typer tilknytningsformer, er det derfor mer effektivt å benytte ansettelser. På bakgrunn av vår empiri og tidligere produktivitetsteori vil det imidlertid være flere faktorer enn kun timerate som påvirker totalkostnaden, og dermed kostnadseffektiviteten. En av disse er stillingsbehov. Større bedrifter vil ha mindre insentiv til å leie inn spisskompetanse ettersom de i høyere grad enn de mindre bedriftene vil ha tilstrekkelig med ressurser og arbeidsoppgaver til å ansette til 100 prosent stillinger. Konkludert vil størrelsen på bedriften være en viktig faktor for effektivitet, herunder kostnadseffektivitet, som støtter opp Olsen og Bøgh (2010).

Generelt er det enighet om at konsulentbruk er lite kostnadseffektivt i lengden dersom en bedrift er sikker på at de har et langsiktig behov for kompetansen de etterspør. Hva som er kostnadseffektiv konsulentbruk er derfor en avveining på bakgrunn av usikkert behov, hvor man bør forholde seg til et kortsiktig perspektiv.

Andre faktorer som bidrar til en effektiv og produktiv drift vil også være konsulentenes egenskaper. På bakgrunn av vår empiri vil flere konsulenter være mer opptatt av å opprettholde produktive timer sammenlignet med faste ansatte, og er dermed mer teknisk effektive. På den andre siden blir konsulenter, som ansees som "eksperter" i bransjen, ofte engasjeres i andre arbeidsoppgaver enn hva de i utgangspunkt ble leid inn til å utføre. Et utfall av dette kan være at de blir mindre produktive. En konsulent kan også føre til økt funksjonell fleksibilitet som videre kan redusere slakk i bedriften i form av en bred bransjeerfaring og differensiert kunnskap.

Bedriftene er også enig om at det ikke er lett å vurdere verdien av en konsulent, da det er flere forhold man må ta hensyn til. Det er imidlertid ingen tvil om at konsulenter kan bidra til å øke avkastningen til virksomheten i form av effektivisering av prosesser, kostnadsbesparende løsninger eller gjennom å bidra til en fleksibel gunstig løsning for bedriftene. I tillegg vil innføring av dagrater kunne reduserer fleksibilitetskostnaden knyttet til å bruke konsulentene. Det vil imidlertid foreligge andre avveininger, enn kun de direkte synlige kostnadene, som det er viktig å ta hensyn til ved beslutninger knyttet til konsulentbruk. Bedriften påpekte viktigheten av alternativkostnader, som kan være betydelige ved å ikke bruke konsulenter. Det oppleves utfordringer knyttet til at det var splittede fokus rundt disse alternativkostnadene blant lederne innad i bedriften, hvor noen kun fokuserer på kostnadene som tydelig kommer frem i regnskapet. De viktigste alternativkostnadene ved å ikke bruke konsulenter er for det første at flere av bedriftenes prosjekter vil bli utsatt eller i verste fall forsinket, noe som kan medføre betydelig kostnader. Videre kan utfallet være så ille som at bedrifter ikke får tilgang til lisenser. Dette setter poenget med alternativkostnader virkelig på spissene ettersom lisenstilgang er den viktigste kilden til videre drift for bedrifter i denne konteksten. En siste alternativkostnad kan være nedbemanningskostnader.

En viktig faktor som er spesiell for vår kontekst, er at investeringskostnadene er ekstremt høye i olje- og gassbransjen relativt til de fleste andre bransjer. Dette fører til at avveiningene knyttet til avkastningen for konsulentbruk i denne bransjen mister litt perspektiv. Vi har i vår empiri sett hvor lett det er for ledere i denne bransjen å bli "blinde på tall". Dette vil kunne gi opphav til urasjonelle avveininger med hensyn på kostnads- og inntektsbildet. Vi ser denne problemstillingen som helt spesiell for denne bransjen, og mener derfor at det vil være interessant for videre forskning. Vi vil på bakgrunn av dette vektlegge det som et av våre hovedfunn.

### 5.1.3 Ledelsesutfordringer

I alle bedriftene råder det en bevissthet og varsomhet rundt utvikling av avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse når konsulenter forlater bedriften. Bedriftene anser tapet av kompetansen og potensielle konkurransefortrinn som stor, og for noen vil dette være den største utfordringen ved å leie inn konsulenter. Her finner vi ingen store forskjeller mellom de ulike bedriftene. Det kan dermed virke som at utfordringene knyttet til å danne avhengighetsrelasjoner ikke vil avhenge av størrelse. Det vil imidlertid være knyttet en større risiko for utvikling avhengighetsrelasjoner i visse avdelinger og fagområder, eksempelvis i lete- og geologiavdelingene.

Det er en enighet blant alle lederne om at innleie av konsulenter innenfor kjernevirksomheten og i nøkkelposisjoner er mer egnet for kortsiktige løsninger, da dette kan føre til nye utfordringer som skiller seg fra tradisjonelle arbeidsforhold. Dette støtter opp Nesheim (2004). Samtidig vil faktorer som kompetansemangel på markedet og arbeidstopper innad i kjernevirksomheten gjøre dette vanskelig å unngå i praksis. Grensen for en nøkkelposisjon er imidlertid der konsulentene har et overordnet ansvar, eller står for *beslutningene* rundt utføringen av kjerneoppgaver. Vi oppfatter disse grensen som noe strengere i vår empiri enn hva Fahle (2009) fant. Her ser vi at kvalitative fremgangsmåter kan få frem nyanserte funn.

Ettersom kompetansetapet også øker med konsulentandelen, kan dette knyttes direkte til bedriftenes strategi om å forsøke å ligge på en andel mellom 15-20 prosent. Videre fant vi at kompetanseoverføring ansees som en viktig måte å beskytte seg mot avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse. I tillegg kan det gi opphav til økte konkurransefortrinn. På bakgrunn av dette finner vi det overraskende at det likevel ikke foreligger konkrete prosedyrer for kompetanseoverføring. Dette er imidlertid noe som alle bedriftene ønsker å bli bedre på.

På bakgrunn av vår empiri finner vi ikke mange tegn på ledelsesutfordringer knyttet til organisatorisk rettferdighet. Det må imidlertid nevnes at det virker å foreligge noe forskjeller med tanke på prioritering av eksterne og interne mellom bedrifter, og at dette kan avhenge av størrelse på bedriftene. På tross av dette virker det ikke å være betydningsfulle forskjeller som foreligger, og funnene våre tyder på at konsulenter blir generelt godt integrert og ivaretatt i denne bransjen. I tillegg kan en likestillingspolitikk mellom eksterne og interne også gå utover de eksterne i form av likere lønnsvilkår gjennom innføring av dagrater.

Det er ulike syn på i hvilken grad man skal dele informasjon med eksterne konsulenter i bedriften. Det er enighet blant de mindre bedriftene om at skal foreligge en fri informasjonsflyt mellom konsulenter og faste ansatte på de fleste områder. Bakgrunnen for dette er at godene ansees som større enn

ulempene ved å ha en åpen organisasjonskultur. Den største bedriften anser imidlertid risikoen knyttet til å ha en *fri* informasjonsflyt som større enn nytten, og ønsker dermed en viss tilbakeholdenhet med tanke på informasjonsdeling. Igjen ser vi hvordan størrelsen på bedriften påvirker avveiningene til ledelsen.

Trusselen for illojalitet er høyest blant konsulenter som kommer fra konsulenthuss, sammenlignet med selvstendig næringsdrivende. Bakgrunnen for dette er at disse ofte kun har én kunde å forholde seg til, i tillegg til at bedriften ikke kan havne i arbeidsgiverkonflikter. Ingen av lederne opplevde imidlertid kunnskapslekkasje i form av opportunistisk adferd som et problem. Bakgrunnen for dette er at konsulentenes rykte i markedet er en viktig mekanisme som bidrar til å hindre at konsulentene sprer slik informasjon. Et dårlig rykte vil spre seg fort og kan dermed være kritisk for konsulentens fremtid. Dette støtter opp funnene til Fahle (2009). Lederne så imidlertid at informasjonsdeling kan føre til kunnskapslekkasje i form av kunnskap konsulenter uten hensikt tar med seg videre ved fullført oppdrag. Flertallet av lederne var imidlertid enig om at en slik form for kunnskapslekkasje vil være en unngåelig omstendighet i olje- og gassbransje, og at tilbakeholdelse av informasjon ikke nødvendigvis vil være den beste teknikken for å forhindre dette.

I den største bedriften har vi sett at lovverket kan ha en betydelig innvirkning på en bedrifts innleiepraksis, da med vekt på fireårsregelen. Vi har sett at dette i stor grad kan føre til at bedrifter kontinuerlig ønsker å redusere andel innleide konsulenter. Det er imidlertid betydelig forskjeller blant bedrifter med tanke på denne påvirkningen. De to mindre bedriftene føler ikke på lovverkets begrensninger. På bakgrunn av dette er det nærliggende å anta at lovverket setter betydelig begrensninger på innleiepraksisen til bedrifter som er av en viss størrelse, og har et anerkjent renommé i bransjen. I tillegg vil det nye bemanningsbyrådirektivet også kunne påvirke den fremtidige innleiepraksisen gjennom å danne opphav til en mer tungvint og utfordrende prosess. Begrensninger ved lovverket er et moment som er lite vektlagt i litteraturgjennomgangen, men Nesheim (2002) har påpekt at lovverket kan sette visse begrensninger på innleiepraksisen. Det må også presiseres at ettersom de andre bedriftene i vår empiri ikke nevnt lovverket som en betydningsfull avveiningsfaktor for innleiepraksisen, kan det være en mulighet for at dette kun vil være en problemstilling for denne ene bedriften i bransjen.

#### **5.1.4 Nye funn og momenter**

Vår kvalitative studie har bidratt til et nytt funn. Vi referer her til gullpensjonistenes egenskaper som ikke er nevnt i litteraturgjennomgangen, og som har blitt etablert som et nytt motiv og påvirkning for innleie av konsulenter i vår empiri. Disse egenskapene inkluderer arbeidsmoral, funksjonell fleksibilitet og mentorroller, og oppfattes som egenskaper som bedriften verdsetter svært høyt.

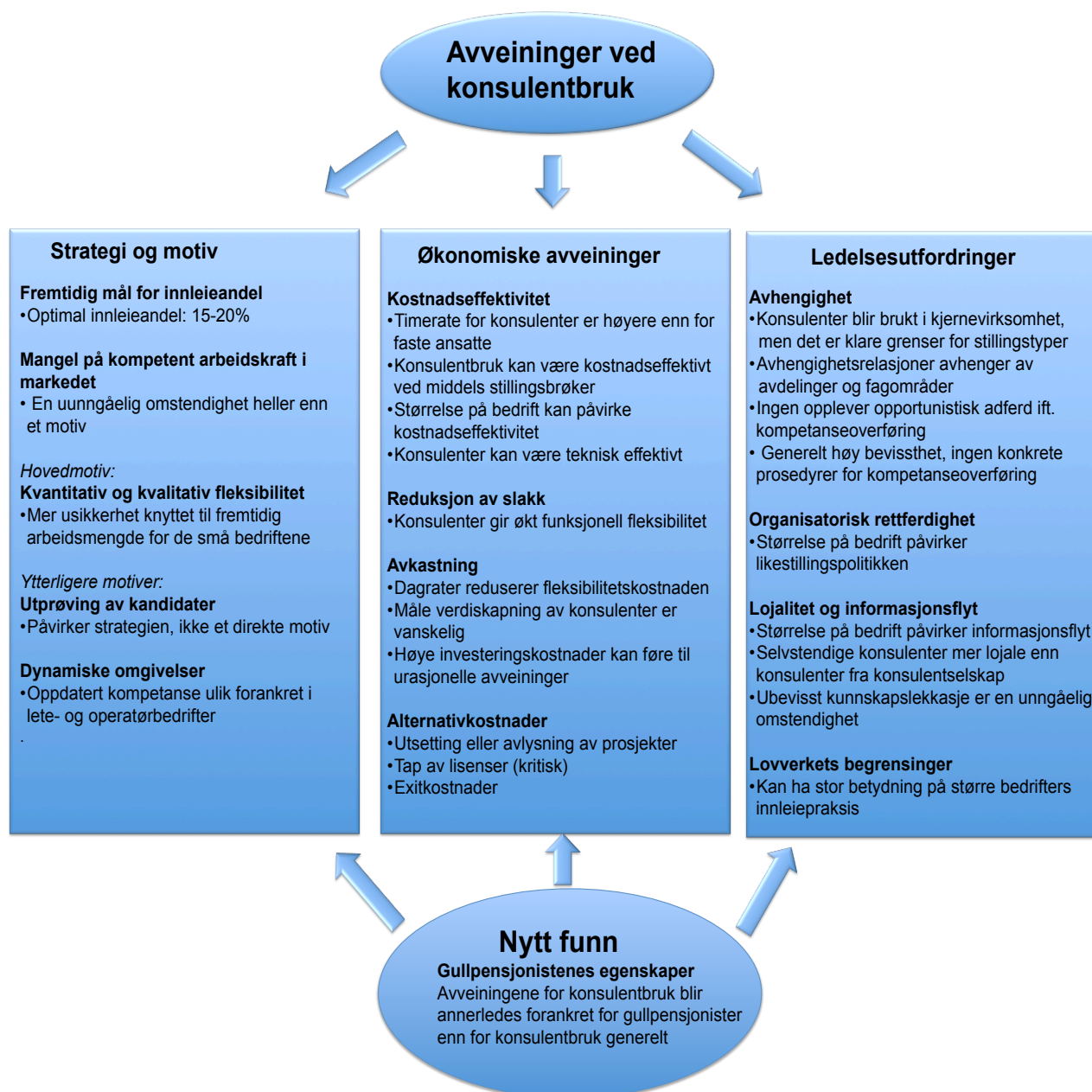
Gullpensjonistene innehar en eksepsjonell yrkesstolthet, bred kompetanse og egenskaper til å videreføre kunnskap. I det økonomiske avsnittet presiserte vi også at disse egenskapene kan redusere slakk, og dermed forbedre den tekniske effektiviteten. I avsnittet om ledelsesutfordringer etablerte vi at det ikke uttrykkes den samme varsomheten i forhold til avhengighetsrelasjoner og tap av kompetanse overfor disse som for andre konsulenter. Dette har bakgrunn i at de ofte kun jobber for den aktuelle bedriften, i tillegg til å ikke ha noen annen arbeidsgiver. Ettersom disse konsulentene er svært flinke til å legge opp til kompetanseoverføring i form av å innta mentorroller, vil avhengighetsrelasjonen reduseres. Bekymring knyttet til informasjonsdeling vil også reduseres da de ansees som svært lojale. Bakgrunnen for dette er at gullpensjonistene er på langtidskontrakter og ikke tilfeldige konsulenter som kommer og går, i tillegg til at de ofte kun har den ene kunden å forholde seg til.

Alle disse momentene vil dermed resultere i at bedriften forankringer sine avveininger for denne type konsulenter annerledes, enn hva som er tilfellet for konsulentbruk generelt.



## 5.2 Oppsummering diskusjon

Gjennom denne diskusjonen av analysen kan vi presentere de viktigste avveiningene i følgende reviderte forskningsmodell:



Revidert forskningsmodell

På tross av at diskusjonen omfatter flere viktig avveiningsfaktorer knyttet til konsulentbruk, finner vi at noen skiller seg ut som mer betydningsfulle enn andre i vår forskning. Vi vil dermed trekke frem tre hovedfunn som har skilt seg ut i vår empiri. Med utgangspunkt i disse funnene formulerer vi følgelig tre hypoteser:

1. Avveiningene for konsulentbruk blir annerledes forankret for gullpensjonistene enn for konsulenter generelt
2. De betydelig høye investeringskostnadene i denne bransjen gjør at inntekt- og kostnadsavveiningene knyttet til konsulentbruk kan bli urasjonelle
3. Størrelsen på bedriften påvirker ledelses avveiningene for konsulentbruk i forhold til:
  - Behovet for kvantitativ fleksibilitet er større i et langsiktig perspektiv
  - Kostnadseffektiviteten knyttet til innleie av spisskompetanse
  - Likestilling mellom faste ansatte og eksterne konsulenter
  - Grad av informasjonsflyt
  - Lovverkets begrensinger

## 6 Oppsummering

### 6.1 Temaets og funnenes relevans

Som vi har sett gjennom analysen og den påfølgende diskusjonen vil ledelsens avveininger påvirkes av motiv, økonomiske faktorer og utfordringer. Samtidig er vi klar over at det vil være andre forhold som vil påvirke vår problemstilling enn de vi har avdekket i denne studien. Vi mener imidlertid at de temaene vi har analysert avdekker i stor grad de mest vesentlige avveiningene ledelsen står ovenfor i vår kontekst. Den nåværende mangelen på kompetanse i markedet som påvirke innleiepraksisen, vil imidlertid være en faktor som varierer med tiden, noe som kan påvirke dette funnets relevans i fremtiden. Dette vil også gjelde for gullpensjonistene som om noen år ikke lengre vil være en del av bransjen. Ulik størrelse på bedriftene vil imidlertid alltid være en tilstedeværende omstendighet, slik at disse forskjellene vil ha relevans også fremover i tid.

Det er ingen tvil om at konsulentmarkedet har et levebrød i fremtiden. Konsulenter har både i olje- og gassbransjen og i andre bransjer vist seg å være en uvurderlig ressurs for ulike bedrifter. Mange av avveiningene vi har diskutert vil også være resonnementer som kan overføres til økonomiske og ledelsesperspektiver i andre kontekster enn den vi har forsket på. Vi antar at spesielt ledelsesutfordringene vil være ulike på tvers av bedrifter og bransjer. I forhold til kostnadsperspektivet vil imidlertid investeringene for de fleste andre kontekster ikke være av like vesentlig størrelse som i denne bransjen. Timeratene for kompetansen vil også variere på bakgrunn av kontekst, men også noe innenfor vår kontekst.

### 6.2 Begrensninger ved studien og videre forskning

Utgangspunktet for oppgaven var å få en dypere forståelse rundt avveiningene knyttet til konsulentbruk i olje- og gassbransjen, hvor vi tok utgangspunkt i et økonomisk perspektiv og ledelsesperspektiv. Vi ønsket først å få kartlegge i hvilken grad konsulenter ble benyttet i de utvalgte bedriftene, og fremtidige mål knyttet til innleiepraksisen. Deretter ville vi se på hvilke motiver bedriftene hadde for å benytte konsulenter, og eventuelle andre påvirkningsfaktorer som økte andelen. Videre ønsket vi å gå nærmere inn på spesifikt økonomiske avveiningene bak konsulentbruken. Til slutt ville vi få frem hvilke utfordringer lederne i de tre utvalgte bedriftene opplevde gjennom bruken av konsulenter. På bakgrunn av dette kan man se hvilke avveininger ledelsen står ovenfor med hensyn på konsulentbruk.

Vi har funnet det interessant å studere en kontekst der det finnes begrenset med forskning på området. Som nevnt vil dette særlig være tilfelle med tanke på det økonomiske perspektivet, noe som også førte

til at vi måtte ta noen antakelser på dette området. Formålet med studien var å kunne avdekke interessante aspekter ved et område som er lite utforsket, og studien bygger derfor på en eksplorerende tilnærming. Vår hensikt var å få frem respondentenes subjektive oppfatninger, i tillegg til tanker og erfaringer rundt temaet. Valget av en kvalitativ tilnærming medførte at vi ikke har fått en optimal reliabilitet, men samtidig kan dette medføre at validiteten blir desto høyere. Bakgrunnen for dette er at vår studie ikke har som hensikt å generalisere funn, noe som også begrenses av karakteristikken av forskningsdesignet. Våre respondenter uttrykte subjektive meninger og erfaringer, noe som ikke kan være representativt for ledere generelt i sektoren. Det samme gjelder for de utvalgte bedriftene. Vi ser at funnene fra bedrift 1 og 2 er svært sammenfallende, sammenlignet med bedrift 3, noe som kan tyde på at disse forskjellene kan ha bakgrunn i bedriftens størrelse. Det vil imidlertid være problematisk å generalisere på bakgrunn av størrelse, da man ikke kan utelukke at man ville ha fått andre resultater ved andre bedrifter i bransjen.

Denne studien tar som nevnt utgangspunkt i lete- og operatørbedrifter. I tillegg vil det også være interessant å gjennomføre lignende studier som jobber innenfor andre fagfelt i bransjen, eksempelvis verftsvirksomhet. Dette kan bidra til å få frem nyanser og andre utfordringer enn hva vår studie har funnet. I tillegg kan det være interessant å forske på andre tilknytningsformer enn utelukkende konsulentbruk, da disse også er viktige bidragsytere i olje- og gassbransjen. Dette kan skape en bedre forståelse knyttet til atypiske tilknytningsformer for arbeid i denne bransjen, og hvordan ledelsen forankrer sine avveininger. Med tanke på gullpensjonistene, finner vi dette funnet særlig interessant, ettersom dette, så vidt vi har erfart, ikke har vært nevnt i tidligere forskning. Vi mener derfor dette kan være interessant for videre forskning.

Ettersom vår studie ikke oppnår optimal reliabilitet, og ikke kan generaliseres, vil utførelse av en kvantitativ studie kunne være formålstjenlig. Her kan man bygge videre på de funnene som er gjort gjennom kvalitative undersøkelser innenfor denne konteksten, inkludert vår forskning. På bakgrunn av dette mener vi at en kvantitativ fremgangsmåte vil kunne være egnet for å danne et sterkere grunnlag for å diskutere og trekke mer generaliserte konklusjoner for bransjen som helhet.

## 7 Kilder

### 7.1 Litteratur

Abelia Konsulentrapport, (2012): *Konsulentbransjen – En forutsetning for et kunnskapsbasert Norge*, Oslo: NHO. Jan, 2012.

Anthony, R. N. (1965): *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston

Aoki, I M., Gustafson, B. Og Williamson, O. E. (red.), *The firm as a nexus of treaties* (s. 137). London: Sage.

Atkinson, J. (1984), *Manpower Strategies for Flexible Organizations*. Personell management, 16: 28-31

Atkinson, J. (1984): *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Labour Market Issues nr. 5, 19 s.

Atkinson, J. (1985). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Brighton: The Institute for employment studies, University of Sussex.

Baram, M. (1998): *Process safety management and the implications of organisational change*. In Hale, A. and Baram, M. (1998): *The challenge of change* (Pergamon)).

Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(Sp Iss), 7-19

Bidwell, M. (2009). *Do peripheral workers do peripheral work? Comparing the use of highly skilled contractors and regular employees*. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(2), 200-225.

Burke, R. and Cooper, L. (2000): *The organization in crisis - Downsizing, restructuring and privatization*. (Blackwell Publishers))

Bruce, E. (2006): *Det går så det griner så lenge Kina gjør det bra*. Magma Feb, 2006.

Busch, T. (1994). *Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv*. *Økonomistyring og informatikk*, 9(5), 271-292.

Busch, T. (1998): *Slakk i offentlig sektor: Noen konseptuelle og metodemessige problemstillinger*. BETA – Tidsskrift for økonomi, 1998, nr 1, 1-10.

Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, 4(16), 386-405.

Cardon, M.S. (2003). *Contingent labour as an enabler of entrepreneurial growth*. *Human Resource Management Review*, 42(4), 357-373.)

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). *Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors*. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Erik Moen, 2010, Fafo-rapport, *Konsulentbruk og midlertidige ansettelser i staten*, Oslo: Fafo-rapport. Mars, 2010.
- Fahle, B. (2009). *Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren og lederutfordringer knyttet til dette*. Masteroppgave i Endringsledelse, Universitetet i Stavanger
- Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002). *Research Methods In Business Studies: A Practical Guide*. 2. Utgave. Pearson Prentice Hall, Essex
- Gjelsvik, M. (1998). *Employment relations: determinants and consequences*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Granquist, K. og Undlien, J. (2012). "Hvordan vil egenskaper ved ansettelsesrelasjonen påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte? En casestudie av IT-konsulenter på langtidsprosjekter." Masterutredning innenfor Strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole.
- Jakobsen, E. W., (1999): *Transaksjonskostnader og bedrifters eksistens*, Magma Feb, 1999.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Kaiser, S. (2003). *Managing knowledge within networks of highly skilled contractors: a theoretical and empirical investigation of conditions and implications*. Upublisert Working paper. Ingolstadt School of Management.
- Kaiser, S. (2005). *Human resources management and the contingent workforce: the case of highly skilled freelancers*. Upublisert Working paper.
- Kalleberg, A.L.(2000): *Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work*. I *Annu. Rev. Sociol*, 26: 341-65
- Kruglanski, A. W., & Mayselless, O. (1990). *Classic and current social comparison research: Expanding the perspective*. *Psychological Bulletin*, 108(2), 195-208.
- Kunda, G., Barley, S. R., & Evans, J. (2002). *Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market*. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(2), 234-261
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kvålshaugen, R. (2012): *Kunnskapsbaserte tjenesteytere*. Magma, 1, 41-50.
- Magnussen, J. (2005): *Kan vi stole på målene for sykehusenes produktivitet?* Tidsskriftet Den Norske Lægeforening nr.23
- Masters, J. K., & Miles, G. (2002): *Predicting the use of external labor arrangements: A test of the transaction costs perspective*. *Academy of Management Journal*, 45(2), 432.)

- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998) *The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage*. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- McKenna, C.D. (2006). *The world's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. New York: Cambridge University Press
- Nergaard, K. , Nesheim, T. , Alsos, K. , Berge, Ø.M., Trygstad, S.C. , og Ødegård, A.M. (2011). *Utleie av arbeidskraft*. Fafo-rapport 2011:33.
- Nesheim, T. (2002) *Ti teser om "den fleksible bedrift"*. Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning.
- Nesheim, T. (2002b) *Challenging conventional wisdom on atypical work: Why firms use external work arrangements in core value-creation areas*. Bergen: Institute for research in economics and business adm. SNF
- Nesheim, T. (2003). *Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability*. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 309-331.
- Nesheim, T. (2004). *20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om den fleksible bedrift*. *Sosiologisk tidsskrift* (1), 3-24.
- Nesheim, T (2009). *Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon?* *Sosiologisk Tidsskrift* vol 17: 71-81.
- Nesheim, T. & Bastesen, J. (2008). *Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon*. *Beta- Scandinavian Journal of Business Research*, 02/2008, 39-55.
- Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A. (2008). *When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges*.
- Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M., & Mostervik, M. (2007). *Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten : faglig integrasjon og kompetanseutfordringer*. *Magma*, 10(5), 88- 99.
- Nesheim, T., & Hersvik, I. –M. (1999). *Fra vikarbyrå er til bemanningskonserner*. *Magma*, 2, 89-97.
- Nesheim, T., Nesheim, A., & Garnæs, S. (2003). *Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet*. *Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning*.
- Nesheim, T. & Rørvik, R. (2011), *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder*, SNF-rapport nr. 02/11, Bemanningsbedriftenes rolle i arbeidsmarkedet, SNF-prosjekt nr. 6355, Bergen 2011.
- Peel, S. og Boxall, P. (2001): *Contracting vs employing: Bringing together organizational and worker perspectives*. Paper presented at the EGOS Colloquium, Lyon, July 2001.
- Pettersen, I.J. , Magnussen, J. og Nyland, K. og Bjørnenak, T., 2008: *Økonomi og Helse*, 2. Utg. Cappelen Damm AS, Oslo
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A.(2009). *Research Methods for Business Students* (5.ed.). Harlow: Prentice Hall

Sturdy, A. (2011). *Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management*. *British Journal of Management*, 22(3): 517–530.

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

Torgan, T., Bruken av innleide konsulenter i oljevirksomheten og lederutfordringer knyttet til dette. Masterutredning innenfor Strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole.

Volden, G. H., Sandberg, M. G., Olafsen, T., Aarhus, I., Johansen, U., 2009. Verdiskapingsanalyse for Kysten er klar. SINTEF Teknologi og samfunn.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Ytrehus, I. og Ytrehus, E. (2002): *Perspektiver på ulykker og organisasjonsendringer - Hva kan norsk petroleumsindustri lære?*, SINTEF Teknologiledelse, Sikkerhet og pålitelighet.

Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981): *The economics of organization: The transaction cost approach*. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

## 7.2 Internettkilder

Andersen, K. B., 2010. *Ny lovgivning: Når vil midlertidig eller innleid arbeidstaker ha krav på fast ansettelse i din virksomhet?*. Tilgjengelig fra Hrnorge.no:  
<[http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter\\_2010/?action=Article.publicShow;id=1931;module=Articles](http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2010/?action=Article.publicShow;id=1931;module=Articles)>

Arbeidstilsynet, 2012. *Om ansettelse*. Tilgjengelig fra Arbidstilsynet.no:  
<<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78162>>

Dagens Næringsliv, 2009. *Over 2.100 tok tidenes gullpensjon fra Statoil*. Tilgjengelig fra Dn.no:  
<<http://www.dn.no/energi/article1785524.ece>>

Dagens Næringsliv, 2012. *Heksejakt på konsulenter*. Tilgjengelig fra Dn.no:  
<<http://abelia.no/getfile.php/Dokumenter/Heksejakt%20p%E5%20konsulenter%20-%20DN%2010.%20september.pdf>>

Hagelien, E., 2012. *Nye regler om innleie*. Tilgjengelig fra NHOservice.no:  
<<http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=3845&categoryID=310>>

Hegnar Online, 2008. *Sluttpakker koster flekk for StatoilHydro*. Tilgjengelig fra Hegnar.no:  
<[http://www.hegnar.no/personlig\\_ekonomi/article351490.ece](http://www.hegnar.no/personlig_ekonomi/article351490.ece)>

Integrering- og mangfoldsdirektoratet, 2010a. *Analyseteknikker og presentasjon av kvalitative data*. Tilgjengelig fra Imdi.no: <<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentation-av-kvalitative-data/>>



Integrering- og mangfoldsdirektoratet, 2010b. *Strukturerte individuelle intervjuer*. Tilgjengelig fra Imdi.no: <<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/51-Strukturerte-individuelle-intervjuer/>>

Olsen, V. og Bøgh, P., 2010. *Bruk av konsulenttenester i statsforvaltningen - foranalyse basert på spørreundersøkelse juli 2010*. Tilgjengelig fra Difi.no: <<http://www.difi.no/filearchive/konsulentbruk-foranalyse>>

Regjeringen, 1998. *Arbeidsformidling og arbeidsleie. Pkt. 6 Omfang og utvikling av utleie av arbeidskraft mv.* Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/1998/nou-1998-15/7.html?id=116463>>

Regjeringen, 2000. Miljøverndepartementet; *Definisjon og forklaring av en del faguttrykk*. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/dok/nou-er/2000/nou-2000-1/19.html?id=356830>>

Regjeringen, 2003-2004. Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet; *Retten til fast ansettelse etter 4 år*. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/regpubl/otprp/20032004/otprp-nr-12-2003-2004-3/4/4.html?id=314346>>

Regjeringen, 2004-2005. Arbeidsdepartementet; *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*, Pkt. 16.6. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/otprp/20042005/otprp-nr-49-2004-2005-1/6/6.html?id=396887>>

Regjeringen, 2006-2007. Arbeidsdepartementet; *Om lov om endringer i arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven*. Pkt. 3.1.1. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/otprp/20062007/otprp-nr-56-2006-2007-3.html?id=464906>>

Regjeringen, 2010-2011. Arbeidsdepartementet; *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-29-20102011/4/5.html?id=653107>>

Regjeringen, 2011. Olje- og energidepartementet. *40 år med norsk olje og gass*. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/kampanjer/petroleumsmeldingen/nyheter/40-ar-med-norsk-olje-og-gass.html?id=643941>>

Regjeringen, 2012a. Finansdepartementet; *Nasjonalbudsjettet 2013*. Tilgjengelig fra Regjeringen: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-1-20122013/6/2/1.html?id=703528>>

Regjeringen, 2012b. Olje- og energidepartementet; *Energiutredningen – verdiskaping, forsyningssikkerhet og miljø*. Tilgjengelig fra Regjeringen.no: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/NOU-er/2012/nou-2012-9/17.html?id=675635>>

Solberg, S.M., 2002. *Sjekk hvor dyr du er*. Tilgjengelig fra Na24.no: <<http://www.na24.no/article2835133.ece>>

Statistisk Sentralbyrå, 2012. *Hvor produktivt er norsk næringsliv?* Tilgjengelig fra Ssb.no: <[http://www.ssb.no/emner/09/01/sa\\_98/kap8.pdf](http://www.ssb.no/emner/09/01/sa_98/kap8.pdf)>

Statistisk Sentralbyrå, *Bergverksdrift og utvinning, inkl. olje og gass*. Tilgjengelig fra Ssb.no:  
<[http://www.ssb.no/emner/10/06/olje\\_gass/](http://www.ssb.no/emner/10/06/olje_gass/)>

Zachariassen, E., 2012. *Oljen gjør it-konsulentene til de største optimistene*. Tilgjengelig fra Tu.no:  
<<http://www.tu.no/it/2012/01/23/oljen-gjor-it-konsulentene-til-de-storste-optimistene>>. Jan, 2012.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

*Avdelingsledere, Personalleder/Personaldirektør, Divisjonsdirektør, Administrerende direktør*

#### **Bakgrunnsinformasjon**

1. Kort karriereoppsummering og erfaring. Opphold i bedriften, stilling.
2. Har du noen gang jobbet som ekstern konsulent selv?
3. Hvilke arbeidsområder hører til under din avdeling?

#### **Bruk av konsulenter**

4. Hvor mange innleide eksterne konsulenter har dere i bedriften totalt?
5. Hvor mange ansatte er det i din avdeling i dag? Hvor mange av disse er innleide konsulenter?
6. Har dere klare mål og strategier i forhold til ansettelsesforhold?
7. Er det fullstendig enighet om innleiepraksisen på ledelsesmøter og budsjetttrunder? Hva er dere eventuelt uenige om?
8. Hvor lenge blir en konsulent værende hos dere i gjennomsnitt?
9. Benytter dere ofte samme konsulenter på flere prosjekter? Evt. hvorfor?
10. Er det vanskelig å avgjøre hvorvidt man skal ansette fast eller leie inn en konsulent? Hva vektlegger du i disse avvenningene?
11. Hvilke stillinger/posisjon er typisk for en innleid konsulent? Har dere eks. på innleide prosjektledere?
12. Er nedbemanning vanskelig i Norge? Påvirker dette innleiepraksisen?
13. Har dere opplevd at reglene i arbeidsmiljøloven har påvirket deres innleiepraksis?

#### **Arbeidsmarkedet og konsulentmarkedet**

14. Er det mangel på kompetent arbeidskraft i arbeidsmarkedet?
15. Opplever du at det er vanskelig å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft gjennom konsulentmarkedet?
16. Opplever dere ofte å bli presset til å ta i bruk konsulenter på bakgrunn av tilgangen på arbeidskraft i disse to markedene?
17. Foretrekker dere å gå gjennom et konsulentselskap eller selvstendig næringsdrivende ved rekruttering av konsulenter? Hvor mange konsulentselskap benytter dere?
18. Hva er fordelene ved å benytte konsulentselskap?

#### **Motiv for innleie av konsulenter**

19. Hva mener du er den viktigste ressursen ved innleie av konsulentbruk?
20. Hvilke andre motiver ligger bak den høye andelen?
21. Hva er den grunnen til innleie av konsulenter; kompetanse eller fleksibilitet?
22. Hvordan blir deres bedrift påvirket av risikoen som bransjen er preget av og syklusene. På hvilken måte påvirker dette konsulentbruken for dere?
23. Hvor ofte vil du si en innleid konsulent blir tilbudt fast ansettelse etter endt prosjekt? Er dette en effektiv rekrutteringsprosess?

#### **Økonomisk styring**

24. Er innleie av eksterne konsulenter en effektiv/produktiv løsning? Hvorfor?
25. Hva er timeraten til konsulentene og hva er timeraten til faste ansatte?
26. Hva er alternativkostnaden med å ikke ansette konsulenter?
27. Mener du at bruk av eksterne konsulenter gir virksomheten bedre ressursutnyttelse? Reduserer det slakk i bedriften?
28. Har dere noe mål på verdiskapningen til en konsulent? Mener du det er store forskjeller mellom en fast ansatt og en konsulent sin verdiskapning?

29. Ser du på nytten som større en kostnaden ved konsulentbruk? Forklar.

#### **Avhengighet**

30. Hvilken negative erfaringer har du gjort deg omkring konsulentbruk?
31. Vil du si at bedriften deres blir avhengig av konsulenter? Hvordan?
32. Har dere bevisste strategier i forhold til avhengighet?
33. I hvor stor grad bruker dere ekstern arbeidskraft innenfor kjernevirksomheten? I større grad enn andre bedrifter/bransjer?
34. Hvordan takler dere problemer med avhengighet?
35. Legges det vekt på erfaringsutveksling og kompetanseoverføring mellom fast ansatte og innleide konsulenter?

#### **Lojalitet og informasjonsflyt**

36. Ser du problemer knyttet opportunistisk adferd?
37. Er det fri informasjonsflyt mellom interne og eksterne?
38. Hvilke fordeler og ulemper ser du knyttet til større eller mindre grad av informasjonsflyt?
39. Har du noen gang opplevd noen form for kunnskapslekkasje i din karriere?
40. Opplever du noen forskjell i adferden hos konsulenter som har tegnet en langvarig kontrakt sammenliknet korte?

#### **Organisatorisk rettferdighet**

41. Opplever du at faste ansatte sammenligner seg selv med konsulenter?
42. Hvordan prioriterer og likestiller dere konsulenter i forhold til faste ansatte?
43. Har du noen gang opplevd problemer knyttet til "likestillingspolitikken" mellom interne og eksterne (hvissing i gangene?)

## 8.2 Vedlegg 2: Infoskriv 1 – Intervjuforespørsel

Til den det måtte angå,

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole (NHH) som skriver masteroppgave om konsulentbruk innenfor olje- og gasssektoren. I den forbindelse søker vi potensielle intervjuobjekter som kan hjelpe oss med vår forskning.

Ettersom denne bransjen preges av en stadig økende trend av konsulentbruk vil vi se nærmere på hvilke motiver og eventuelle utfordringer som påvirker avveiningene bak innleiestrategier. Vi ønsker et diversifisert datagrunnlag og søker derfor å komme i kontakt med ledere i ulike stillinger og avdelinger i bedriften:

- *Avdelingsledere* som jobber tett med eksterne konsulenter, eksempelvis prosjektledere.
- *Personalledere* som kan gi oss informasjon om innleieprosedyrer og andel eksterne konsulenter bedriften opererer med.
- *Toppledelsen* som sitter med den overordnede strategien i forhold til innleie av konsulenter.

Både bedriften og respondentene vil selvsagt sikres full anonymitet.

Vi hadde satt stor pris på om dere stilte dere positiv til å hjelpe oss med dette ettersom vi oppfatter dere som en viktig og interessant aktør i bransjen. Vi håper også våre funn og analyser viser seg å være verdifulle for dere.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Maria Klein og Mette Lange  
Tlf 415 15 988/936 42 60

### 8.3 Vedlegg 3: Infoskriv 2 – Utdypende informasjon til respondenter

Kjære "X"

Vi vil begynne med å takke for din velvillighet til å bidra til vår forskning. I dette skivet vil vi gi deg utdypende informasjon knyttet til vår problemstilling, hvis du ønske å forberede deg til intervjuet.

Studiens problemstilling:

1. Belyse strategier og motiver for konsulentbruk i olje- og gassbransjen.
2. Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren, sett ut i fra
  - a. Et økonomisk perspektiv med fokus på produktivitet/effektivitet, verdiskapning og avkastning.
  - b. Et ledelsesperspektiv med fokus på avhengighet, kompetanseoverføring, organisatorisk rettferdighet, samt lojalitet og informasjonsflyt.

Utgangspunktet for denne oppgaven er bruken av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren.

Vi vil i vår oppgave fokusere på eksterne konsulenter med høy teknisk kompetanse, og vil ta utgangspunkt i tre utvalgte bedrifter i olje- og gassektoren. Vi vil se på det rasjonale/strategien bak innleie av konsulenter og hvilke konsekvenser hyppigheten av denne type ansettelsestilknytning medfører. Hovedfokus vil være å peke ut hvilke ledelsesutfordringer som oppstår, og hvilke økonomiske faktorer og andre motiv som ligger til grunn.

Ledelsesutfordringene vil bli knyttet opp mot begrepene: avhengighet, lojalitet og informasjonsflyt og organisatorisk rettferdighet. De økonomiske avveiningsfaktorene vil bli knyttet opp mot begrepene: produktivitet/effektivitet, verdiskapning og avkastning.

Både du som respondent og din bedrift vil selvsagt sikres full anonymitet. Vi vil be om å få bruk båndopptaker under intervjuet slik at vi kan ha full fokus på deg og samtalen. Opptakene vil bli slettet umiddelbart etter transkribering. Hvis du har noe motforestillinger mot dette er det selvsagt fullt forståelig.

Ser frem til å møte deg!

Med vennlig hilsen

Maria Gussiås Klein og Mette Lange  
Tlf 415 15 988/936 42 600