



Norges Handelshøyskole, Bergen høst 2010  
Masterutredning innenfor Strategi og ledelse

# **Bruken av innleide konsulenter i oljevirkksomheten og lederutfordringer knyttet til dette**

Forfatter: Tonje Torgan

Veileder: Torstein Nesheim

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

For det første vil jeg takke bedriftene og de enkelte intervjuobjektene som jeg har vært i kontakt med i forbindelse med denne oppgaven. Jeg vil også takke personer som har hjulpet meg med å komme i kontakt med aktuelle kandidater for intervju. Takk for at dere var tålmodige, ærlige, åpne og ikke minst for at dere viste så stor interesse for min studie.

Videre vil jeg takke min veileder Torstein Nesheim, seniorforsker ved instituttet for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) for ideen og innføringen i studiets problemstilling, og for faglig støtte og tilbakemelding underveis. Jeg vil takke Karen M. Olsen ved Institutt for Strategi og Ledelse (NHH) for kursing og tilbakemelding på studiets forskningsdesign.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min familie og mine venner for motiverende støtte og tålmodighet under hele prosessen.

Oslo, desember 2010

---

Tonje Torgan

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg bruken av innleide konsulenter i oljevirkksomheten og lederutfordringer som knytter seg til dette. En studie gjort av en avangselev i Stavanger (Fahle, 2009) så på bruken av innleid arbeidskraft, og medførende lederutfordringer i to ulike bedrifter i olje- og gasssektoren. Hensikten med denne oppgave er å bygge videre på Fahles forskning og bidra til mer innsikt og forståelse innenfor dette området.

Utgangspunktet for studien er å analysere i hvilken grad bedrifter i oljevirkksomheten benytter seg av innleid arbeidskraft med høy kompetanse og hvilke motiv de legger til grunn for innleie av konsulentene. Videre vil oppgavens hovedfokus ligge på hvilke utfordringer ledere opplever i forbindelse med bruken av innleide konsulenter. Studien har tar for seg to bedrifter innenfor den norske modelleringsbransjen.

Studien har en eksplorerende design og den metodiske tilnærmingen er av kvalitativ art. Empirien er basert på elleve dybdeintervjuer med daglig leder, avdelingsledere og mellomledere i de to bedriftene.

Studien avdekker at bedriftene leier inn spesialiserte konsulenter for å jobbe innenfor bedriftens kjerneaktiviteter. Det viktigste motivet for bruken av innleide konsulenter er bedriftens ønske om en fleksibel arbeidsstokk, mangel på kompetanse internt i bedriften og opplæring av egne faste ansatte. Videre avdekker studien flere lederutfordringer som knytter seg spesielt til bedriftens avhengighetsrelasjon til konsulentene, integreringen av innleide konsulenter og organisatorisk rettferdighet og likebehandling av faste ansatte og konsulenter.

## Innhold

1 Innledning .....	6
1.1 Problembakgrunn .....	7
2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning .....	9
2.1 Endringer i tilknytningsformer for arbeid .....	9
2.2 Ulike tilknytningsformer .....	10
2.2.1 Fast ansettelse .....	10
2.2.2 Midlertidig ansettelse .....	11
2.2.3 Underleverandører og outsourcing .....	11
2.2.4 Innleie av arbeidskraft .....	11
2.3 Atkinsons teori om den fleksible bedrift .....	12
2.4 Transaksjonskostnadsteori .....	15
2.5 Ressursbasert teori .....	15
2.6 Bruk av eksterne konsulenter .....	16
2.6.1 Bedriftenes motiv bak bruken av innleid arbeidskraft .....	16
2.6.2 Kostnader og fleksibilitet .....	17
2.6.3 Organisasjonens størrelse og byråkratisering .....	18
2.6.4 Typen av arbeid som blir utført .....	19
2.6.5 Arbeidstakernes preferanser .....	20
2.7 Ledelse av eksterne konsulenter .....	20
2.7.1 Bedriftens avhengighet av eksterne konsulenter .....	21
2.7.2 Integrasjon av de eksterne konsulentene .....	22
2.7.3 Organisatorisk rettferdighet .....	24
3 Metode .....	26
3.1 Forskningsdesign .....	26
3.2 Selskap nr 1 .....	27
3.3 Selskap nr 2 .....	28
3.4 Datainnsamling .....	29
3.4.1 Intervju .....	29
3.4.2 Intervjuguide .....	29
3.4.3 Valg av intervjuobjekter .....	30
3.4.4 Gjennomføringen av intervjuene .....	34
3.4.5 Analyse av dataene .....	36

3.5 Reliabilitet og validitet .....	36
3.6 Ethiske vurderinger .....	37
4.0 Anvendelse .....	38
4.1 Bruken av eksterne konsulenter .....	38
4.1.1 <i>Omfang</i> .....	38
4.1.2 <i>Konsulentselskap og bemanningsbyrå</i> .....	42
4.1.3 <i>Enkeltmannsforetak</i> .....	44
4.1.3 <i>Innleide i ledende stillinger</i> .....	46
4.2 Motivet bak bruken av innleid arbeidskraft.....	47
4.2.1 <i>Behovet for fleksibilitet</i> .....	48
4.2.2 <i>Spesialkompetanse</i> .....	49
4.2.3 <i>Innleie som rekrutteringsstrategi</i> .....	52
4.3 Ledelsesutfordringer knyttet til avhengighet.....	54
4.4 Integrasjon av konsulentene .....	58
4.5 Organisatorisk rettferdighet og likebehandling .....	62
4.6 Oppsummering.....	65
5. Konklusjon .....	68
5.1 Temaets funn og relevans .....	68
5.2 Begrensinger ved studiet og videre forskning .....	69
6 Kildehenvisning.....	70
Vedlegg 1: Intervjuguider .....	73
Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....	82

## 1 Innledning

Den typiske tilknytningsformen mellom bedrifter og arbeidstakere har tradisjonelt sett vært fast ansettelse. Etter andre verdenskrig var arbeidslivet preget av store, byråkratiske organisasjoner som tjente den tradisjonelle industrinæringen. Mye av eksisterende organisasjonsteori tar utgangspunkt i denne typen organisasjoner og faste arbeidstakere som er knyttet til bedriften over lengre tid. I de siste tiårene, og spesielt fra 70-tallet og utover, har globalisering av markeder og tilhørende strengere lønnsomhetskrav, utfordret bedrifter i måten de organiserer deres arbeid på. Som en konsekvens søkte bedrifter ofte å etablere mer fleksible tilknytningsformer som gjorde koblinger mellom bedriften og arbeidstakeren løsere. På den måten kunne de bedre tilpasse seg svingninger i etterspørselen, og bedriftenes lønnsomhet ble mer uavhengig av bransjeaktivitet. De nye atypiske tilknytningsformene gjorde bedriftene mer fleksible og lønnsomheten ble mer uavhengig av mengden aktivitet i bransjen. Atypiske tilknytningsformer inkluderer deltidsansettelser, midlertidige ansettelse, engasjementavtaler, bruk av underleverandører ved for eksempel outsourcing samt innleie av arbeidskraft som eksterne konsulenter. Konsulenter kan bli leid inn til bedriften gjennom et bemanningsbyrå eller konsulentfirma, men de kan også organisere seg som selvstendige næringsdrivende der bedriften inngår en kontrakt med et enkeltmannsforetak.

Fokuset for denne oppgaven er rettet mot oljevirkosomheten. I tiåra før finanskrisen var olje- og gassektoren i sterk vekst, og bedriftene var avhengige av innleid arbeidskraft for å håndtere den store etterspørselen. Spesielt etterspurte de arbeidere med høy teknisk kompetanse innenfor kjerneområdene til bedriften. Med bakgrunn i det store behovet for kvalifisert arbeidskraft valgte mange ingeniører å arbeide som eksterne konsulenter, da dette ga dem bedre betingelser enn om de hadde vært fast ansatt. Denne utviklingen førte til at mange eksterne konsulenter jobbet direkte opp mot bedriftenes kjernekompetanse. Konsulentene jobbet for seg selv og solgte sin kunnskap som et produkt til markedet. Et resultat av dette ble at mange konsulenter jobbet i flere forskjellige bedrifter både innenfor og utenfor oljevirkosomheten. I etterkant av finanskrisen opplevde sektoren et dramatisk fall i etterspørselen og behovet for innleid arbeidskraft ble således redusert. Organisasjonene har blitt krympet så langt det lar seg gjøre og bruken av innleid arbeidskraft har vært liten i bedriftene de siste årene. Helt frem til årsskifte 2009-2010 har aktiviteten i bedriftene vært lav, men ingeniørene jeg intervjuet i mai 2010 fortalte at oppdragsmengden og aktiviteten i bedriftene var i ferd med å ta seg opp igjen.

Det finnes lite forskning på bruken av ekstern arbeidskraft i oljevirksomheten og hvilke utfordringer dette kan medføre. En studie gjort av en avgangselev i Stavanger (Fahle, 2009) så på bruken av innleid arbeidskraft i to ulike bedrifter i olje- og gasssektoren og lederutfordringer som oppstår i bedrifter som benytter seg av eksterne konsulenter. Fahles studie avdekket flere nye og interessante elementer knyttet til innleid arbeidskraft i denne bransjen. Hensikten med min oppgave er å bygge videre på Fahles forskning og bidra til mer innsikt og forståelse innenfor dette området. Oppgaven vil utforske bruken av konsulenter med høy teknisk kompetanse i oljevirksomheten og drøfte hvilke utfordringer dette medfører for lederne i innleiebedriften. Altså; i hvilken grad og hvor i bedriftene de eksterne konsulentene blir brukt og hvilke lederutfordringer som oppstår ved bruk av eksterne konsulenter.

### 1.1 Problembakgrunn

Fokuset for oppgaven er å se på innleie av eksterne konsulenter som form for arbeidstilknytning. Oppgavens empiriske materiale er hentet fra to relevante selskaper innenfor oljevirksomheten. Oppgaven tar for seg i hvilken grad det brukes eksterne konsulenter i de to selskapene, og på hvilken måte de eksterne konsulentene brukes i selskapene. Herunder eksterne konsulenter som innleid arbeidskraft med høy kompetanse. Det er viktig å undersøke hvordan bedriftene benytter seg av innleid arbeidskraft da dette vil ha innvirkning på hvilke utfordringer lederne møter i forbindelse med innleie.

Videre vil oppgaven fokusere på hvilke lederutfordringer som kan oppstå i bedrifter som benytter seg av innleid arbeidskraft. På bakgrunn av tidligere forskning (Fahle, 2009) er det hensiktsmessig å knytte disse lederutfordringene opp til begrepene *avhengighet*, *integrasjon* og *organisatorisk rettferdighet*.

Med dette som utgangspunkt, kan det bli utledet fem forskningsspørsmål som oppgaven har som mål å besvare. De to første spørsmålene avdekker hvordan selskapene benytter ekstern arbeidskraft, mens de tre neste forskningsspørsmålene skal bygge videre på eksisterende forskning og avdekke hvorvidt selskapene opplever lederutfordringer i forbindelse med bruk av eksterne konsulenter. Under følger en liste over spørsmålene.

Bruken av eksterne konsulenter:

1. Hvordan benyttes eksterne konsulenter i bedrifter innenfor oljevirksomheten?
2. Hvilke motiv legger bedriftene til grunn for bruken av eksterne konsulenter?

Lederutfordringer ved bruk av eksterne konsulenter:

3. Opplever bedriftene å bli avhengige av eksterne konsulenter og hvilke utfordringer medfører dette?
4. I hvilken grad blir de eksterne konsulentene integrert i bedriftene og hvilke utfordringer medfører integrering av eksterne konsulenter?
5. Opplever ledere utfordringer i forbindelse med likebehandling og organisatorisk rettferdighet ved bruk av innleid arbeidskraft?

Oppgaven vil i det følgende ta for seg aktuell litteratur basert på teoretiske rammeverk og tidligere forskning. Til å begynne med tar teorikapittelet for seg relevant litteratur knyttet til motivet bak bruken av innleid arbeidskraft. Deretter presenteres teori knyttet til hvilke lederutfordringer som kan oppstå i bedrifter som benytter seg av eksterne konsulenter. Kapittelet avsluttes med en modell som oppsummerer oppgavens problembakgrunn. Deretter følger kapittelet der metoden for forskningen blir beskrevet med forskningsdesign, innsamling og analysering av data, forskningens reliabilitet og validitet. Kapittelet for metode avsluttes med forventninger til funn. Det påfølgende kapittelet inneholder anvendelsen der innsamlet data blir analysert og diskutert. Oppgaven avsluttes med en konklusjon, begrensinger ved studien og forslag til videre forskning.



## 2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres relevante teorier som har hatt betydning for forskningen innenfor atypiske tilknytningsformer for arbeid. Først vil oppgaven ta for seg utviklingen av atypiske tilknytningsformer og deretter kort beskrive de mest nærliggende. Videre presenteres relevante teorier knyttet til motivet for bruken av innleid arbeidskraft. Teoriene som presenteres legger grunnlaget for oppgavens problematisering og elementer innenfor temaet.

### 2.1 Endringer i tilknytningsformer for arbeid

Den konvensjonelle formen for arbeidstilknytning og relasjoner i arbeidslivet gjennom historien har stort sett basert seg på et tosidig relasjonsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Fahle, 2009). Men senere tids utvikling av arbeidslivet har medført andre krav til tilpassninger og utfordringer i forhold til den tradisjonelle måten å tenke organisering av arbeid på.

Samfunnet er i dag preget av rask utviklingstakt og det blir stilt høye krav til innovasjon og lønnsomhet i forbindelse med økt internasjonal konkurranse. Slike endringer i verdensøkonomien har lagt et større press på organisasjoner og stadig flere bedrifter søker en mer fleksibel organisering basert på fleksible kontrakter med sine ansatte for å kunne møte kundenes krav. "Gullklokkens æra er forbi" skriver Charlotte Lem i sin leder i Magma nr 2. 2010. Nå er det slutt på at arbeidstakere som signerer en arbeidskontrakt har som mål å ha fast ansettelse, 37,5 timers arbeidsuke og håp om å motta gullklokke etter 25 års lang og tro tjeneste. Nye og mer fleksible organisasjonsformer er i ferd med å øke i betydning, og disse karakteriseres blant annet av begreper som nettverk, flate organisasjoner, fristilling, selvstyrte team, fleksibilitet og prosesstyring (Lem, 2010). Endringene har ført til en bransjeoverskridende utvikling av atypiske tilknytningsformer, som et ledd i å øke bedriftens fleksibilitet og tilpassningsdyktighet.

Som Fahle (2009) påpeker, er ikke atypiske relasjoner i arbeidslivet noe nytt. Slike relasjoner har eksistert i lang tid, men utviklingen og ekspansjonen som har skjedd innenfor dette området de siste tiårene kan ses på som et brudd i forhold til det normale, som har vært den konvensjonelle måten å organisere arbeid på. Som individer preges vi i stor grad av et tankesett som er formet av den tradisjonelle måten å tenke arbeidsliv på, og det meste av organisasjonsadferdsteori er basert på et arbeidsforhold basert på fast ansettelse. Samtidig som bedrifter søker fleksible tilknytningsformer må ledere, faste ansatte og konsulenter

forsøke å tilpasse seg denne nye formen for organisering av arbeid og de utfordringene som følger med atypiske tilknytningsformer.

## **2.2 Ulike tilknytningsformer**

Nesheim (1999) skiller hovedsakelig mellom fire ulike typer av tilknytningsformer for arbeid. Han tar utgangspunkt i kundens produksjons- eller verdiskapningsprosess, og viser hvordan det i organiseringen av disse aktivitetene kan skilles mellom de fire ulike måtene å organisere arbeidet på (Fahle, 2009) Gjennom de to første formene, fast ansettelse og midlertidig ansettelse, organiseres arbeidskraften internt. Den tredje formen er at bedriftene kjøper tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter. Da organiseres arbeidskraften eksternt. Den fjerde, og siste formen for arbeidsorganisering, er innleie av arbeidskraft og er en blanding av eksternt og intern organisering.

### **2.2.1 Fast ansettelse**

Fast ansettelse har vært den tradisjonelle formen for arbeidstilknytning siden den industrielle revolusjon på 1800-tallet. Gjennom fast ansettelse har arbeidstakeren et fast arbeidsforhold til organisasjonen og er ansatt på et ubegrenset tidsrom (Fahle, 2009). Dersom bedriften ønsker å avslutte forholdet må arbeidstakeren avskjediges, eller sies opp. Arbeidstakeren kan også velge selv å si opp selv eller eventuelt kreve avskjed. Dette er regulert i henhold til norsk lov, og i Norge står denne praksisen sterkt.

Fordelen med fast ansettelse er at dette ansettelsesforholdet bidrar til forutsigbarhet, både for arbeidstaker og bedrift. Arbeidstaker mottar en fastbestemt lønn for en fast ukentlig arbeidstid. I mange tilfeller vil også bedriftene legge ressurser i å utvikle sine ansatte gjennom faglige og personlige utviklingsprogram. Dette er den formen for tilknytningsform som gir arbeidstakeren mest jobbtrygghet og forutsigbarhet. Bedriftene, på den andre siden, vil oppnå en forutsigbar arbeidsstokk. De vet hele tiden hvilken arbeidskraft de disponerer og det kan gjøre det lettere å planlegge fremtiden på en forutsigbar måte (Fahle, 2009). Colbjørnsen (2003, s. 165) fant at faste ansettelsesforhold vil gjøre det lettere for bedrifter å gjennomføre omstillinger, da denne relasjonen legger grunnlaget for tillitsbygging mellom partene og bidrar til et godt klima internt i organisasjonen.

Fast ansettelse vil nødvendigvis redusere bedriftenes muligheter for å tilpasse arbeidsstokken til svingninger i markedet. Dette er en stor ulempe for bedrifter som konkurrerer i dynamiske omgivelser, og spesielt dersom aktiviteten er styrt etter tidsavgrensede prosjekter. Fast ansettelse begrenser bedriftenes mulighet til å være fleksible. Arbeidstakeren er beskyttet av

et sterkt oppsigelsesvern, som blant annet slår fast at det skal foreligge en begrunnelse for oppsigelsen basert på mangelfull utførelse av arbeidsoppgaver. Colbjørnsen (2003) skriver også at faste ansettelser gjør det vanskeligere for bedriftene å endre kompetansen i arbeidsstokken, fordi de må utvikle de ansatte fremfor å skifte dem ut.

### **2.2.2 Midlertidig ansettelse**

I motsetning til ubegrenset jobbtidsrom ved fast ansettelse, vil en midlertidig ansettelse bety at arbeidstakeren er ansatt kun for en begrenset periode. Denne arbeidsformen er lovregulert og kan i hovedsak benyttes a) når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet skiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften, og b) reelle vikariater, det vil si for å erstatte ansatte som er syke, har ferie eller permisjon fra sin stilling (Nesheim, 1999). Midlertidig ansatte kan være personer som selv ønsker å jobbe i en begrenset periode eller det kan være at de ikke har fått tilbud om fast ansettelse.

### **2.2.3 Underleverandører og outsourcing**

Bedriftene kan benytte seg av markedsløsninger dersom de ikke ønsker å organisere arbeidet internt, gjennom egne ansatte i bedriften. Da kan de hente inn arbeidskraft fra andre virksomheter eller fra selvstendige næringsdrivende. Dette blir ofte referert til som underleveranser og outsourcing. Bedrifter kan også inngå samarbeidsavtaler eller partnerskap som gir underleverandører rett til å utføre bestemte oppgaver. Innenfor oljevirkomheten er denne formen for organisering av arbeid mye brukt. Selskapene jobber ofte med tidsbegrensede prosjekter og ofte er målet å utføre jobben så raskt som mulig. Jobben som skal utføres er delt opp i ulike jobbpakker, og selskaper kan velge å sette hele jobbpakker ut til underleverandører, enten på grunn av tidspress eller manglende kompetanse blant egne ansatte. Et eksempel er male- eller sveisearbeid som skal utføres på en stor oljerigg som ligger inne for et vedlikeholdsprosjekt. Det er den eksterne underleverandøren som for ansvaret for gjennomføringen og kvaliteten på arbeidet som blir gjort. De har også personalansvaret for de ansatte som utfører jobben. Arbeidet blir ofte organisert gjennom faste kontrakter og underleverandøren får enten betalt etter antall timer eller for hele oppdraget.

### **2.2.4 Innleie av arbeidskraft**

Med innleie av arbeidskraft menes at *”virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidskraften for en viss periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare”* (Nesheim & Hersvik, 1999, s.90). Forskjellen fra underleverandører og outsourcing er at innleid at den innleide arbeidskraften ikke trenger å være leid inn for en bestemt oppgave. Innleiebedriften leier inn arbeidskraft enten for å øke arbeidsstokkens kapasitet eller for å legge til en

kompetanse eller erfaring innenfor et bestemt fagområde. Utleiefirmaet vil være den innleides arbeidsgiver, og det er utleiefirmaet som står ansvarlig for lønnsutbetaling og ansettelsesprosessen. Det er i midlertidig innleiebedriften som leder og organiserer den innleide i det daglige arbeidet, og de styrer for eksempel de innleide i forhold til arbeidsstedets HMS – tiltak. Innleie av arbeidskraft er derfor en mellomform mellom intern og ekstern organisering av arbeidskraft (Nesheim, 1999), det oppstår en trepartsrelasjon, og det er dette som skiller innleid av arbeidskraft fra de tre andre formene for organisering av arbeid. (Fast og midlertidig ansettelse er rene interne løsninger, mens bruk av underleverandør og outsourcing gir en ekstern organisering). Arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet, og arbeider under en annen virksomhets ledelse (Fahle, 2009).

Utleiefirmaet kan ha ulike karakteristikk. Arbeidstakeren kan være innleid fra profesjonelle bemanningsbyrå eller konsultentselskap. Her kan man skille mellom bemanningsbyrå som kan tilby mer eller mindre profesjonell arbeidskraft til flere ulike bransjer, for eksempel Adecco, og mer spesialiserte konsultentselskap som har spesialisert seg på kompetanse innenfor spesielle fagfelt, for eksempel har PSW-group spesialisert seg innenfor offshore. Utleiefirmaet trenger ikke å ha utleie av arbeidskraft som sin hovedaktivitet. Ordinære virksomheter kan velge å leie ut sine ansatte dersom de i perioder har overskudd av ansatte. Da vil dette inngå som en tilleggsaktivitet til bedriftenes hovedbeskjeftigelse. Til slutt kan den innleide være ansatt i egen bedrift og drive som selvstendig næringsdrivende. Denne formen skiller seg fra de andre ved at et ledd faller bort og vi er tilbake til en topartsrelasjon mellom arbeidstaker og innleiebedrift. Men selvstendig næringsdrivende kan selv velge å gå via et bemanningsbyrå og på den måten gjenopprette trepartsrelasjonen igjen. I oljevirksomheten er det vanlig at innleiebedrifter ikke ønsker å leie inn direkte fra enkeltmannsforetak. De foretrekker å leie inn fra færre store uteleselskap, da dette fører til færre kontaktpunkter med leverandører, og utelebedriften står selv ansvarlig for ansettelsesprosessen.

### **2.3 Atkinsons teori om den fleksible bedrift**

Atkinson (1984) utviklet teorien om den fleksible bedrift på bakgrunn av studier av engelsk arbeidsliv i 1980-årene. Han studerte endringene bedriftenes interne organisering av arbeid, og han fant at endringer i teknologi, opplæringskostnader, arbeidstid og tilgang på arbeidskraft bidro til orientering vekk fra den tradisjonelle organiseringen, fast ansettelse. Atkinson (1984) så at bedriftene endret strategier og rutiner som et resultat av at arbeidskraften kunne klassifiseres i to forskjellige grupper, arbeid innenfor bedriftens kjernevirksomhet og arbeid av mer generell karakter. Arbeid i kjernegruppen omhandler

bedriftens nøkkeloppgaver, mens arbeid i den perifere gruppen bestod av alle støtteaktiviteter og andre generelle oppgaver. De ansatte i kjernegruppen er speisalister innenfor bedriftsspesifikke oppgaver, og deres kunnskap og erfaring er ofte en kilde til konkurransefortrinn. Ansatte i den perifere gruppen har mer generell kompetanse, og arbeidsstokkens kapasitet er deres viktigste egenskap. Atkinson (1984) fant også tre ulike former for bedriftsrettet fleksibilitet; funksjonell fleksibilitet, finansiell fleksibilitet og numerisk fleksibilitet<sup>1</sup>. Atkinson teori forklarer at bedrifter kan oppnå større fleksibilitet dersom de benytter ulike strategier for arbeidstilknytning for henholdsvis ansatte i kjernen, og ansatte bedriftens periferi.

Nesheim (2004) har utdypet Atkinsons (1984) modell og satt fokus på fire begrepspar og knyttet til Atkinsons differensiering av bedriftens kjerne og periferi. Han skiller mellom ansatte med *bedriftsspesifikk kompetanse*, og andre med mer *generell kompetanse*. De med bedriftsspesifikk kompetanse er en numerisk stabil gruppe som arbeider innenfor kjernevirksomheten, mens de andre er en perifer gruppe, som utfører bedriftsuavhengige oppgaver. Det andre begrepsparet Nesheim tar for seg er knyttet til to, av tre, former for fleksibilitet. *Funksjonell fleksibilitet* forekommer i bedriftens kjerneaktiviteter, og viser til bedriftens evne til å flytte og omplassere ansatte. På den måten kan bedriften tilpasse seg endringer i omgivelsene innad i kjernegruppen. Med *numerisk fleksibilitet* menes evnen bedriften har til å øke eller redusere mengden arbeidskraft i takt med behovet for arbeidskraften.

Atkinsons teori (1984, 1985) skiller også mellom tilknytningsformer for arbeid. Det er ønskelig med en sterk kobling mellom bedriften og de ansatte innenfor kjernevirksomheten. På den måten vil bedriften oppnå funksjonell fleksibilitet for de ansatte med nøkkelkompetanse. I praksis vil det si at ansatte med forskjellig nøkkelkompetanse kan flyttes dit det er behov for dem. Kjernegruppen er til gjengjeld en numerisk stabil gruppe og de ansatte har en høy grad av ansettelsestrygghet. Bedriftene ønsker også en sterk kobling og langsiktige relasjoner til ansatte med nøkkelkompetanse.

Bedriftene søker mer fleksible, atypiske tilknytningsformer for de ansatte i bedriftens periferi. Det gjør det mulig for bedriften å regulere mengden av arbeidskraft på en enkel måte. Nesheim (2004) skiller mellom tre grupper av ansatte med løsere koblinger til bedriften. To av disse omfatter ansatte med *mindre jobbtrygghet* og en gruppe består av *eksterne*

---

<sup>1</sup> Denne oppgaven vil ikke gå videre inn på finansiell fleksibilitet

*kontrakter.* Den første gruppen består av fulltidsansatte, men de har mindre jobbsikkerhet og karrieremuligheter enn de som er i kjernegruppen. Den andre periferigruppen består av ansatte som har inngått en kontrakt med bedriften. De skal bidra til numerisk fleksibilitet og på den måten øke bedriftens evne til å tilpasse seg markedet. Den tredje gruppen omfatter ansatte som er tilknyttet bedriften gjennom eksterne kontrakter med leverandører eller konsulentfirma. I tillegg til numerisk fleksibilitet kan bedriften oppnå funksjonell fleksibilitet ved at de leier inn ansatte med spesialkompetanse (Atkinson, 1985). Ansatte i disse tre perifere gruppene kjennetegnes ved at de har lav ansettelsestrygghet og de fungerer som en buffer og beskyttelse for de ansatte i kjernegruppen.

Det fjerde begrepsparet som Nesheim går inn på i sin artikkel (2004) er knyttet til segmenteringen av arbeidsmarkedet. Fahle (2009) skriver at ”Det primære arbeidsmarkedet knytter seg til kjernegruppen, som har gode utviklingsmuligheter og belønninger, mens det sekundære arbeidsmarkedet omhandler periferien og de eksterne gruppene som kjennetegnes ved mindre jobbtrygghet, svake utviklingsmuligheter og mindre belønninger”. Under følger en tabell som oppsummerer Nesheims begreper knyttet til Atkinsons teori om den fleksible bedrift.

	Kjerne	Periferi
A. Betydning for Virksomheten / kompetanse	Høy, Spesifikk	Lav, Generell
B. Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
C. Tilknytningsformer for arbeid	Ansettelse, Langsiktig, Høy jobbtrygghet	Eksterne kontrakter Kortsiktig Lav jobbtrygghet
D. Arbeidsmarked	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Tabell 1 (Nesheim, 2004)

Bedriftenes mål er å oppnå både funksjonell og numerisk fleksibilitet, og dette trenger ikke nødvendigvis å gå på bekostning av hverandre (Kalleberg, 2001), da bedriftene kan benytte seg av ulike tilknytningsformer for ulike type arbeidskraft.

## 2.4 Transaksjonskostnadsteori

Denne teorien tar opp spørsmålet om hvilke oppgaver i en verdiskapningsprosess som skal løses internt i bedriften og hvilke oppgaver det er mest lønnsomt å overlate til markedet, for eksempel gjennom eksterne kontrakter. Williamson (1975) var av den oppfatning av at transaksjonene setter kriteriene for bedriftens grenser. Transaksjoner som kjennetegnes av høy bedriftsspesifikk kunnskap og høy usikkerhet skal tas hånd om internt i bedriften, mens mer standardiserte transaksjoner er mest lønnsomt å sette ut. Bedriftene kan dermed med fordel bli mer spesialiserte og kun utføre oppgaver som inngår i kjernevirksomheten. Da oppnår de kontroll med de aktivitetene som danner grunnlaget for konkurransefortrinnet. Når interne transaksjoner er knyttet til bedrifters kjernekunnskap, kan det hjelpe bedrifter med å utvikle og opprettholde sin posisjon i markedet.

Transaksjonskostnadsteori kan derfor være egnet til å forklare bruken av innleid arbeidskraft og eksterne konsulenter. Det er egenskaper ved stillingen som spiller en viktig rolle når bedriften skal ta en beslutning på om de velger å besette stillingen internt i organisasjonen eller bruke markedet (Masters & Miles, 2002, s. 432) (Fahle, 2009).

## 2.5 Ressursbasert teori

Det ressursbaserte perspektivet vektlegger at bedrifter som klarer å bygge opp, og realisere, sjeldne, verdifulle, ikke imiterbare og ikke-substituerbare ressurser belønnes med en konkurransefordel (Barney, 1997).

Ressurser kan defineres som ”beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier” (Lien, 2008) Med andre ord er ikke ressurser begrenset til noe bedriften har, men det inkluderer også bedriftens aktiviteter og evnen til å måle resultater i, i form av strømningsmål. Barney (1991) begrenser klassifiseringen av ressurser til tre ulike kategorier. Den første er *fysisk kapital* og inkluderer tilgangen til finansiell kapital, fysisk teknologi, utstyr, geografisk beliggenhet og tilgang til råmaterialer. Den andre er *humankapital* og omfatter menneskelig kapital som erfaring, innsikt, kursing og mellommenneskelige forhold som nettverk og relasjoner. Den siste kategorien er *organisasjonskapital* og består av bedriftens rapporteringskultur, formell og uformell planlegging, kontroll og koordineringssystemer, og evnen til å bygge relasjoner med leverandører, kunder og samarbeidspartnere. I følge Barney (1991) kan disse typene av ressurser gi opphav til varige konkurransefortrinn hvis de er sjeldne, verdifulle, ikke

substituerbare og ikke-imiterbare. Ressurssene som danner grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn er kritiske ressurser som ofte omtales som den strategiske kjernen (Nesheim, 2002).

I forhold til organisering av arbeid og tilknytningsformer støtter det ressursbaserte perspektivet opp under Atkinsons teori om den fleksible bedrift. Det er ønskelig med en sterk kobling til de ansatte innenfor kjernegruppen for å unngå at bedriftene mister verdifull humankapital. Det er viktig å ha kontroll over bedriftens kritiske ressurser. Mye av kunnskapen i en kunnskapsbedrift kan karakteriseres som taus kunnskap da det kan være vanskelig å fange erfaringer og kunnskap. Det er spesielt kritisk dersom bedriften mister slik verdifull kunnskap ved at nøkkelpersoner forvinner ut av bedriften. Mer generelle ressurser og aktiviteter kan med fordel organiseres eksternt da det vil åpne for mer fokus og utvikling på de aktivitetene som gir bedriften konkurransefortrinn i markedet.

## **2.6 Bruk av eksterne konsulenter**

I løpet av det forrige århundre har bruken av ekstern arbeidskraft, herunder midlertidig ansatte, (leased workers) innleide og selvstendige næringsdrivende økt kraftig. (Davis-Blake og Uzzi, 1993). En amerikansk måling fra 2005, gjennomført av 'U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) viste at 14.8 millioner, eller 10.7 % av alle yrkesaktive amerikanere har en atypisk tilknytningsform med sin arbeidsgiver. Til sammenligning kan vi se at Statistisk Sentralbyrå gjennom sin Arbeidskraftundersøkelse i perioden fra 1996-2002 kom fram til at under 20 % av lønnstakere falt under kategorien atypisk ansatte. BLSs måling viste også at atypiske tilknytningsformer i økende grad forekom blant 'highly paid and high skilled jobs'- som representerer viktige sektorer i økonomien. (tabell 2.2, Ashford, George og Blatt, 2007). Vi ser derfor at antallet yrkesaktive uten en tradisjonell fast ansettelse øker og denne gruppen av yrkesaktive stadig utfører flere og flere viktige samfunnsoppgaver.

Mange forskere har vært opptatt av å studere motivet bak bruken av ekstern arbeidskraft. I det følgende vil teoridelen ta for seg noe av den mest anerkjente forskningen, og forskning som er spesielt relevant i forhold til forventinger om senere funn.

### **2.6.1 Bedriftenes motiv bak bruken av innleid arbeidskraft**

Det stadig økende antallet ansatte med en atypisk tilknytningsform kan knyttes til organisasjoners strategiske beslutninger, eksterne endringer i arbeidsmarkedet og endrede preferanser hos arbeidstakerne (Ashford, George og Blatt, 2007). Mange forskere har pekt på ulike årsaker til at bedrifter velger atypiske tilknytningsformer for arbeid. Davis- Blake og



Uzzi (1993) foreslår tre kategorier av årsaker til hvorfor organisasjoner knytter til seg atypiske ansatte, blant de innleide konsulenter.

### 2.6.2 Kostnader og fleksibilitet

Den første kategorien er knyttet til arbeidskostnader og fleksibilitet. Forfatterne fokuserte spesielt på kostnader knyttet til frynsegoder og spesifikk opplæring, som i de fleste tilfeller kun påløper de faste ansatte i bedriften. Bedrifter som leier inn sine ansatte vil få en kostnadsbesparelse som kan bety mye for bedriftens markedsposisjon. Ved bruk av eksterne vil også bedriftene kunne unngå store exitkostnader knyttet til å redusere antall ansatte. På grunn av et stadig mer usikkert arbeids- og produktmarked ønsker bedrifter å oppnå en høy grad av numerisk fleksibilitet gjennom atypiske tilknytningsformer. På den måten vil de kunne takle en økt global konkurranse og usikkerhet (Kalleberg, 2000). En skal likevel ta i betraktning at innleide konsulenter ofte har en høyere timerate enn de faste ansatte, og at bedriftene derfor blir nødt for å vekte fleksibilitetskostnader opp mot kostnader knyttet til exit og besparelser i forhold til frynsegoder og spesifikk opplæring.

Matusik og Hill (1998) legger vekt på at bedrifter eksponerer seg for kunnskap som finnes utenfor bedriftenes egne grenser. Bruken av ekstern arbeidskraft stimulerer til og samler og skaper verdifull kunnskap inne i bedriften (Fahle, 2009). Eksterne arbeidere har ofte mye å tilføre da de ofte har jobbet i flere ulike bedrifter og har god kjennskap til beste praksis i bransjen. De er også vant med at deres kompetanse stadig blir evaluert av markedet, og de står selv ansvarlige for å bygge ut og videreutvikle sin fagkompetanse. Bedriftene som klarer å nyttiggjøre seg av de eksterne konsulentenes beste praksis og offentlige kunnskap, vil raskt kunne videreutvikle sin egen kunnskapsbase. I tillegg til å tilføre ny kunnskap vil eksterne konsulentene bidra til å gjøre taus kunnskap innad i bedriften mer eksplisitt ved at de stiller spørsmålsteget ved og forbedrer de rutinene og prosessene som allerede eksisterer (Nesheim, 2003 og Fahle, 2009).

Matusik og Hill (1998) tar også opp problemet med at bruken av ekstern arbeidskraft også kan medføre kunnskapslekkasje. Gjennom for eksempel prosjektarbeid kan konsulenter ha fått tilgang til privat bedriftsspesifikk informasjon som de tar med seg ut i bransjen igjen. Dette er spesielt aktuelt for høyt kvalifiserte konsulenter som jobber innenfor bedriftens kjernevirksomhet. I oljevirksomheten er det eksempler på eksterne prosjektledere som blir knyttet opp til bedriftenes konsernledelse under prosjektperioden. En slik situasjon er utfordrende for konsernledelsen som skal legge til rette for prosjektledelsen samtidig som de

skal beskytte bedriftens private kunnskap. Flere forskere har pekt på mekanismer som kan forhindre lekkasje av verdifull informasjon. Nesheim (2003) nevner taushetsplikt, beskyttelse av eksplisitte kunnskapselementer som manualer, dokumentasjon og IT-systemer, og begrenset tilgang til aktiviteter og fysiske områder for de eksterne (Fahle, 2009). Konsulentene blir kontinuerlig vurdert av markedet og et godt rykte vil være viktig for å sikre framtidige arbeidsoppdrag. I en bransje med omskiftelig arbeidskraft vil sosiale rykter spres fort, og en konsulent som ikke respekterer bedrifters konfidensialitet vil få lite å gjøre (Barley og Kunda, 2006). Bedriftene kan også begrense kunnskapslekkasjen ved bevisst å styre lengden på kontraktene med de eksterne (Fahle, 2009). Har de langvarige kontrakter hvor det skapes tette relasjoner kan de eksterne få inngående kjennskap til grunnleggende privat kunnskap i bedriften, som øker faren for kunnskapslekkasje (Nesheim et al., 2003).

### **2.6.3 Organisasjonens størrelse og byråkratisering**

Til tross for kostnadsfordelen ved å ha atypiske ansatte i bedriften, vil en slik politikk ikke være gjennomførbar for noen bedrifter. Davis-Blake og Uzzi (1993) fant støtte for at store bedrifter med tilhørende byråkratisk ansettelsesprosesser verdsetter en kontrollert og stabil arbeidsstyrke framfor bruken av ekstern arbeidskraft. Flere forskere (Piore, 1980;Magnum, Mayall, og Nelson,1985; Peffer og Baron, 1988) argumenterer for at bedrifter med varierende arbeidskraftsbehov er avhengig av en kontinuerlig tilførsel av nye arbeidstakere. Øker behovet for arbeidskraft må bedriften tiltrekke seg flere ansatte, for så å sette dem opp når arbeidsmengden blir redusert igjen. Arbeidsmengden og sysselsettingen innenfor oljeindustrien er svært konjunkturavhengig. Bedriftene er derfor avhengige av en kontinuerlig tilstrømming av nye arbeidere. Forfatterne peker på at bedriftene kan håndtere denne avhengigheten ved å satse på ekstern arbeidskraft fremfor faste ansatte (Davis-Blake og Uzzi, 1993). Bedriftene bør da kontinuerlig leie inn og ansette på midlertidig basis, samtidig som de sier opp flere og flere av sine faste ansatte. En slik bedrift, med ekstrem variabel arbeidsstyrke, vil på den måten heller ikke framstå som en attraktiv arbeidsgiver for en arbeidstaker som søker et langsiktig engasjement.

Ashford, George og Blatt (2007) trekker fram to faktorer som har tilrettelagt for bruken av ekstern arbeidskraft framfor faste ansettelser. For det første har det voksende antallet bemanningsbyråer og konsultantselskaper gjort det betydelig lettere å bruke ekstern arbeidskraft. Kalleberg og Madsen (2005) fant at 54 % av organisasjonene i USA (uavhengig av deres størrelse, sektor og industri) benyttet seg av en eller annen form for bemanningstjeneste for å bemanne bedriftens arbeidsplasser (Fahle, 2009).

For det andre har den teknologiske utviklingen ført til at det er mye mer attraktivt å benytte seg av ekstern arbeidskraft nå enn det var tidligere. Tidligere måtte arbeidere flokke seg rundt store maskiner og energikilder for å koordinere arbeidet sitt. Nå koordineres arbeidet enkelt ved hjelp av billig kommunikasjonsteknologi. Veldig mye arbeid kan nå utføres uten fysisk tilstedeværelse (Ashford, George og Blatt, 2007, s. 77) Teknologien vil også gjøre det lettere å overvåke arbeidere som ikke er fysisk tilstede. Organisasjoner blir mer og mer vant med at arbeid ofte utføres utenfor egne lokaler, de blir mer og mer trygg på arbeidere som utfører arbeid på egenhånd og på den måten vil bruken av ekstern arbeidskraft framstå som mer attraktivt og gjennomførbart.

#### **2.6.4 Typen av arbeid som blir utført**

I dag er kunnskap nøkkelkriteriet for produksjon og verdiskapning (Ashford, George og Blatt, 2007). Tidligere ble arbeidere plukket ut på bakgrunn av deres allsidighet, behendighet og utholdenhet. I dagens kunnskapsbaserte økonomi verdsettes kreativitet og gode problemløsningsegenskaper. Skillet mellom arbeidere og ledelse har blitt mindre tydelig og det blir mer og mer arbeid som krever betydelig frihet og fleksibilitet. Ashford, George og Blatt (2007) mener at den teknologiske utviklingen har endret arbeidsmarkedets omgivelser og at det, i noen tilfeller, vil være hensiktsmessig å organisere arbeidet på en atypisk måte.

Atkinsons teori om den fleksible bedrift, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori har den samme forståelsen av bedriftens effektive grenser og at ekstern arbeidskraft bør benyttes kun i bedriftens periferi, og ikke innenfor kjernevirksomheten. Ekstern arbeidskraft omfatter både profesjonelle arbeidere og de med mindre utdanning og kompetanse. Omfanget av atypiske tilknytningsformer øker spesielt innenfor profesjonelle og tekniske funksjoner (Kalleberg, 2000 og Matusik og Hill, 1998). I oljeindustrien leier organisasjoner inn konsulenter, ofte med ingeniørutdanning, som skal jobbe på et spesielt prosjekt eller kanskje til og med være prosjektledere. Matusik og Hill (1998) mener at bedrifter som befinner seg i dynamiske omgivelser preget av høy endringstakt, raske teknologiske endringer og stor konkurranse, vil oppnå en fordel ved å benytte seg av eksterne. Bedriften får ved hjelp av de eksterne en mulighet til å oppdatere seg på offentlig og privat kunnskap. Faren for kunnskapslekkasje vil også være mindre i slike omgivelser, da kunnskapen fort blir foreldet ny kunnskap blir oppdaget. Likevel fant Davis-Blake og Uzzi (1993) at typen av arbeid som skal utføres bestemmer arbeidsbetingelsene, og at det er mindre sannsynlig at arbeid som enten er teknologisk- eller informasjonsmessig kompleks blir gitt til eksterne arbeidere.

### **2.6.5 Arbeidstakernes preferanser**

I følge U.S Bureau of Labor Statistics foretrekker 32 % av alle midlertidig ansatte, og 82 % av selvstendige næringsdrivende en atypisk organisering av arbeid framfor faste kontrakter. Flere forskere har peker på en rekke faktorer som kan gjøre atypisk arbeid attraktivt for en arbeidstaker; fleksibilitet, variasjon, ingen eller få forpliktelser til arbeidsorganisering og i noen tilfeller høyere lønn (Kunda et al.,2002, Ashford, Geroge og Blatt, 1998).

Så langt har vi fulgt argumentene hentet fra artikkelen til Ashford, Geroge og Blatt (2007); bruken av ekstern arbeidskraft reduserer organisasjonenes kostnader, bidrar til større fleksibilitet for organisasjoner og arbeidstakere, markedet for ekstern arbeidskraft er velfungerende, kan føre til bedre kunnskapsdeling og problemløsning, og til slutt, flere og flere arbeidstakere foretrekker en atypisk organisering av arbeid. Det er en raskt voksende trend og det blir mer og mer legitim måte å arbeide og leve på. Sannsynligvis vil vi se mer og mer av ekstern arbeidskraft, også innenfor bedriftens kjernevirksomhet, spre seg til andre sektorer enn den høyteknologiske (Barley og Kunda, 2004). Arbeidstakeres forventninger til organisasjoner og karriere vil påvirkes av at omgivelsene er i endring og det som kanskje er atypisk i dag vil være typisk en gang i fremtiden (Asford, Geroge og Blatt, 2007). En slik utvikling vil nødvendigvis virke inn på organisasjoner og dagens organisasjonsteori. Pfeffer og Baron (1988) mener at eksternalisering av arbeidskraft og trepartsrelasjoner har klare implikasjoner for organisasjoner (Fhale, 2009). Han trekker blant annet fram arbeidernes belønninger, muligheter for forfremmelse, tilfredshet med organisasjonen og hvor forpliktet og tilknyttet de er til organisasjonen. Ashford, George og Blatt (2007) trekker fram erfaringer fra tidligere kvantitative og kvalitative studier og viser hvilke erfaringer vi har ved bruk av atypisk arbeidskraft med hensyn til kontroll, grenser, menneskelige forhold, karriere, selvfølelse og preferanser.

Bruken av ekstern arbeidskraft vil på samme måte få implikasjoner for lederne i organisasjonen, deres utøvende roller og hvilke ferdigheter de må inneha. Dersom ekstern arbeidskraft blir en sentral del av bedriftens arbeidsstyrke, også innenfor kjernevirksomheten, blir organisasjonens grenser mer uklare og det kan bli vanskelig å skille hvem som er interne og hvem som er eksterne (Fhale, 2009). Dette kan skape utfordringer i forhold til styring og behandling av arbeiderne.

### **2.7 Ledelse av eksterne konsulenter**

Når bedrifter velger å benytte seg av ekstern arbeidskraft og en atypisk organisering av arbeid kommer det en ny dimensjon inn i forholdet mellom leder og arbeidstaker som ikke har vært

der tidligere. Både Nesheim (2004) og Lautsch (2003) henviser til en trepartsrelasjon mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og et mellomledd, som ofte representeres av et bemanningsbyrå eller konsulentfirma. Dette medfører en rekke nye utfordringer for ledelsen en hva som var tilfellet i et tradisjonelt arbeidsforhold. I denne oppgaven vil fokuset ligge på en spesiell type av ekstern arbeidskraft; innleie av konsulenter med høy teknisk kompetanse. Dette er ofte ingeniører eller lignende som blir leid inn av en bedrift for å utføre arbeid innenfor bedriftens kjernekompetanse sammen med de faste ansatte i denne bedriften. Konsulentene har en arbeidsgiver de blir utleid fra, men jobber under ledelse av innleiebedriften. Det finnes lite forskning som tar for seg lederutfordringer knyttet til et slikt trepartsforhold. I de påfølgende avsnittene følger en presentasjon av eksisterende forskning og erfaringer knyttet til tre temaer som kan gi opphav til lederutfordringer.

### **2.7.1 Bedriftens avhengighet av eksterne konsulenter**

Matusik og Hill (1998) vektlegger at det er bedriftens omgivelser som er det sentrale for å forklare bruken av atypisk arbeidstilknytning. Bruken av ekstern arbeidskraft vil være større for bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser og i omgivelser preget av sterk konkurranse. Olje- og gasssektoren er med rette bedrifter i et slikt miljø, og i henhold til Matusik og Hill (1998) vil det forekomme utstrakt bruk av eksterne arbeidere i slike bedrifter. Ofte blir de også benyttet innenfor kjernevirksomheten og innehar nøkkelposisjoner som er viktige i forhold til bedriftens konkurransevne (Fahle, 2009). Nesheim og Tobiassen (2008, s.15) knytter avhengighetsrelasjonene opp til to dimensjoner når de undersøker i hvilken grad bedrifter i sektoren blir avhengige av eksterne konsulenter. Disse relateres til kapasitet og spesialkompetanse. Når det gjelder kapasitet er det behov for mer arbeidskraft innenfor disse bedriftene enn hva som tilbys på arbeidsmarkedet. Fahle skriver i sin avhandling at etterspørselen etter denne type arbeidskraft er større enn tilbudet, og bedriftene dermed får et problem når det gjelder å rekruttere til fast ansettelse. Den andre dimensjonen, spesialkompetanse, baserer seg på at bedriftene ikke besitter den nødvendige kompetansen selv. To mekanismer presenteres her som viktige. 1) Et høyt aktivitetsnivå øker mengden stillinger som skal besettes, og 2) det finansielle resultatet for eksterne konsulenter er høyere enn for faste ansatte, som medfører at flere med spesialkompetanse ønsker å jobbe som ekstern konsulent i forhold til fast ansatt (Nesheim og Tobiassen, 2008) (Fahle, 2009). Det kan resultere i at man ser flere personer i nøkkelposisjoner i bedrifter (inne i bedriftens *kjerne*) som har en atypisk arbeidstilknytning. Bedriften vil nødvendigvis bli avhengige av disse personene over sikt og bedriften vil ønske å skape en langsiktig relasjon til disse personene.

Bedriftene blir avhengige av eksterne i nøkkelposisjoner da de ikke finner denne spesialkompetansen på andre måter. Denne avhengigheten vil utvikle seg ytterligere dersom en ekstern konsulent har opparbeidet seg bedriftsspesifikk kompetanse gjennom flere års erfaring med samme bedrift. Dette gjelder også eksterne spesialister som befinner seg i en lederposisjon i innleiebedriften. Bedrifter som har et høyt antall eksterne konsulenter i sin kjernevirksomhet kan være sårbare. Dersom en innleiebedrift, i en kunnskapsorientert oljeindustri, mister en slik nøkkelperson vil de raskt tape troverdighet i markedet og i verste fall miste sin markedsposisjon. I en slik situasjon vil det lønne seg for innleiebedriften å knytte til seg denne spesialisten gjennom fast ansettelse eller andre langsiktige avtaler. Det bringer oss over til den andre mekanismen som er viktig i forbindelse med spesialkompetanse, nemlig at konsulenter ofte har en høyere timerate enn faste ansatte. Det eksisterer derfor et asymmetrisk avhengighetsforhold som konsulenterne som medfører at konsulenterne kan utnytte dette ovenfor bedriftene (Fahle, 2009). Studier viser at det ikke bare er høyere lønn som er attraktiv med et atypisk arbeidsforhold. Fleksibilitet og autonomi er også viktige faktorer (Barley & Kunda, 2006). I tradisjonell økonomiske teori vektlegges det at agenter vil opptre opportunistisk for å maksimere sin egen nytte, og gjennom dette synet vil eksterne konsulenter beskytte sin kunnskap og kompetanse fra andre (Fahle, 2009). Med bakgrunn i dette presenteres forskningsspørsmål nummer tre; *opplever bedriftene og bli avhengige av eksterne konsulenter og hvilke utfordringer medfører dette?*

### **2.7.2 Integrasjon av de eksterne konsulenterne**

Med hensyn til fare for kunnskapslekkasje og opportunistisk adferd bør bedrifter være forsiktige med å innlemme eksterne konsulenter i alle deler av virksomheten. Bruken av eksterne konsulenter innenfor bedriftens kjernevirksomhet bør minimaliseres i henhold til argumentene over. Integrasjonen av de eksterne bør derfor være nøye planlagt av innleiebedriften. På den ene siden må de eksterne få tilgang til den informasjonen de trenger for å utføre arbeidet på best mulig måte, samtidig som det er uheldig dersom de erverver verdifull informasjon som de ikke trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver.

Studier viser at bedrifter organiserer integrasjon av eksterne konsulenter på flere forskjellige måter. Barley og Kunda (2004) fant at bedrifter ofte hadde formelle retningslinjer for å skille konsulenter fra faste ansatte, som for eksempel id kort og dårligere kontorer. Samtidig fant de også at det å skille mellom konsulenter og faste ansatte ofte er problematisk i praksis da høyteknologiske prosjekter ofte krever tett samarbeid på tvers av fagfelt (Fahle, 2009).

Ashford, Geroge og Blatt (2007) skriver i sin artikkel at eksterne ofte ikke føler seg som en del av organisasjonen som de jobber i, at de i mindre grad identifiserer seg med de som jobber der og at de eksterne føler en mindre grad av forpliktelse ovenfor innleiebedriften. De sosiale forholdene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver blir forandret og det er dokumentert at eksterne konsulenter opplever å føle seg utenfor (Barley & Kunda, 2004). I tillegg til at de sosiale mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen blir forandret opplever mange eksterne negativ behandling av andre kolleger i innleiebedriften. Faste ansatte kan føle seg urettferdig behandlet av ledelsen når eksterne kommer inn og overtar en arbeidsoppgave. De kan også føle at deres jobbsikkerhet blir svekket ved bruk av eksterne konsulenter og de eksterne oppfattes som en trussel. Videre vil mange faste kunne føle seg mindre verdt på bakgrunn at eksterne konsulenter ofte har en høyere timerate enn de faste ansatte. Slike følelser gjør det vanskelig å skape et kollegialt samhold mellom de faste og eksterne i innleiebedriften. Men det er ikke bare faste ansatte som kan føle seg truet. Eksterne konsulenter må tenke langsiktig og jobbe med å sikre seg nye oppdrag. Med mindre de besitter en sjelden kompetanse er de i konkurranse med andre eksterne konsulenter. De blir målt opp mot hverandre og overvåket av ledelsen og dette kan føre til en stresset og konkurransepreget jobbsituasjon der kollegaene først og fremst er dine konkurrenter.

Atypiske arbeidstilknytninger gjør det problematisk for de eksterne å føle tilhørighet og identifisere seg med innleiebedriften og bemanningsbedriften (Ashford, Geroge og Blatt, 2007). Bemanningsbedriften har lett for å behandle konsulentene som en beholdning av kompetanse i stedet for en gruppe av individer med ulike preferanser og behov. Eksterne konsulenter kan derfor ofte føle seg overlatt til seg selv i mange situasjoner. Som følger av dette føler mange eksterne konsulenter et behov for å sosialisere seg og skape en identitetsfølelse med likesinnede i faglige nettverk utenfor organisasjonen (Ashford, George og Blatt, 2007). Her kan de videreutvikle sin egen kunnskap innenfor ulike fagfelt, dele erfaringer og sosialisere med andre i samme yrkesposisjon (Barley & Kunda, 2006).

Fahle (2009) presiserer at integrasjonen av eksterne konsulenter blir påvirket av hvilke motiv bedriften har for innleie. Bedrifter som leier inn eksperter med spesialkompetanse kan overføre en betydelig del av denne kunnskapen over til sin egen kunnskapsbase (Galup et al., 1997). Slik kunnskapsdeling mellom de eksterne og de faste er avhengig av tett samarbeid og et godt sosialt forhold mellom de ansatte. Tett integrasjon vil føre til et klima med mye sosial interaksjon som igjen vil øke sannsynligheten for kunnskapsoverføring. Det er viktig å få konsulentene til å føle seg som en del av teamet (Barley & Kunda, 2004). Men, som vi har

vært inne på tidligere, vil eksterne konsulenter som har blitt godt integrert i innleiebedriften utgjøre en større trussel med hensyn til kunnskapslekkasje. På bakgrunn av dette presenteres forskningsspørsmål nummer fire; *i hvilken grad blir de eksterne konsulentene integrert i bedriftene og hvilke utfordringer medfører integrering av eksterne konsulenter?*

### **2.7.3 Organisatorisk rettferdighet**

Studier viser at bruken av eksterne konsulenter får en negativ innvirkning på de faste ansattes holdninger til ledelsen og organisasjonen (Ashford, Geroge og Blatt, 2009). Pearce (1993) studerte hvilke psykologiske effekter som oppstår når eksterne og faste jobber sammen. Han fant at faste ansatte som opplever å ha eksterne konsulenter som kan erstatte dem i en arbeidssituasjon har lavere tillitt til organisasjonen og arbeidsgiver enn faste ansatte i bedrifter med bare ordinære arbeidskontrakter. I studien avdekket han også at noen mellomledere forsøkte å gi lettere arbeidsoppgaver til de innleide når de kunne det. Bakgrunnen for dette var at mellomlederne selv står direkte ansvarlige for en innleid konsulents arbeid, mens hele organisasjonen står ansvarlig for det en fast ansatt foretar seg. Likeledes fant Pearce (1993) støtte for at bruken av innleid arbeidskraft fører til at de faste ansatte blir dyttet lengre opp i hierarkiet. Det kan virke som at de faste ansatte i bedrifter med eksterne konsulenter får flere arbeidsoppgaver med lederansvar enn i bedrifter uten eksterne konsulenter. Blant annet får de oppgaver som innebærer at de skal tilrettelegge for de eksterne konsulentene.

Videre er det naturlig at det vil forekomme en sosial sammenlikningsprosess blant de ansatte i alle bedrifter. I bedrifter som benytter seg av ekstern arbeidskraft vil det naturligvis skje en enda sterkere sammenlikning mellom konsulenter og faste ansatte. Slike sammenlikninger kan ofte føre til missnøye blant de ansatte og de ansatte vil stille seg spørsmål om hva som er rettferdig og ikke rettferdig (Fahle, 2009). Konsulenter får ofte høyere lønn enn faste med samme kompetanse. Dette kan ledelsen rettferdiggjøre som en kompensasjon for manglende jobbtrygghet, men konsulenter kan ofte ha kontrakter som strekker seg over flere år av gangen. Konsulenter med spesialkompetanse kan bli tildelt utfordrende arbeidsoppgaver og stillinger med mye ansvar, noe som fort kan medføre reaksjoner fra de faste ansatte. Faste ansatte kan føle at det er de som burde bli tildelt slike oppgaver og ansvar som en belønning for at de er lojale ovenfor bedriften ved at de er faste ansatte (Fahle, 2009).

En annen lederutfordring som følger av bruken av innleide spesialister er personlig og faglig utvikling av egne ansatte. I prosjektene er det ofte et sterkt tidspress og under selve prosjektarbeidet vil utvikling av egne medarbeidere muligens være nedprioritert.



Prosjektledere setter sammen en prosjektorganisasjon som de tror kan utføre jobben på en best mulig måte. I forbindelse med bemanningen av prosjekt kan det oppstå konflikter i forhold til om de skal prøve ute en mindre erfaren fast ansatt til fordel for en erfaren og dyr konsulent. Prosjektlederen ønsker seg kanskje de samme konsulentene han har jobbet med tidligere og har god erfaring med, mens avdelingslederen i basisorganisasjonen har faste ansatte uten arbeid men kanskje med litt mindre erfaring. Dilemmaet blir da om man skal bruke den best egnende kandidaten til jobben uansett status eller om man skal prioritere en fast ansatt framfor å leie inn en konsulent. Lederne kan da stå ovenfor motsetninger og valg som ikke er forenelige med en best mulig drift og samtidig fornøyde ansatte (Fahle, 2009). På bakgrunn av dette presenteres forskningsspørsmål nummer fem; *Opplever ledere utfordringer i forbindelse med likebehandling og organisatorisk rettferdighet ved bruk av innleid arbeidskraft?*

## 3 Metode

### 3.1 Forskningsdesign

Som det fremgår av teoridelen, finnes det forskning som tar for seg atypiske tilknytningsformer for arbeid. Litteraturen bærer preg av å være fragmentert med hensyn til egenskaper ved arbeideren (yrke, utdanning, stilling o.l), og forskningen er hentet fra ulike empirisk kontekster. Norske forskere har tatt for seg bruken av innleid arbeidskraft blant annet innenfor IKT sektoren, og i fjor vår ble det skrevet en masteroppgave ved Universitetet i Stavanger som gikk direkte inn på lederutfordringer knyttet til bruken av innleid arbeidskraft i olje- og gasssektoren. Med min studie ønsker jeg å bygge videre på denne forskningen og avdekke ytterligere interessante aspekter ved et område som er lite utforsket. Med bakgrunn i dette vil studien ha en eksplorerende tilnærming der hensikten er å erverve ny innsikt og bygge videre på allerede eksisterende litteratur og teori. Ett eksplorerende design vil videre tilrettelegge for en fleksibel forskning, som er en stor fordel i forbindelse med forskning på et relativt nytt område (Saunders et al., 2007). Jeg kan i den forbindelse tilpasse forskningsspørsmål underveis, ettersom jeg avdekker interessante funn.

Videre er det naturlig å benytte kvalitative metoder for innsamling av data og analyse. Jeg er opptatt av å vise ledernes oppfatninger, tanker og opplevelser rundt dette temaet, og dette beskrives med *ord*, heller en *tall*. Data til forskningen blir derfor samlet inn gjennom intervjuer med ledere i aktuelle bedrifter. For en eksplorerende studie er det hensiktsmessig å benytte seg av forholdsvis ustrukturerte intervjuer da det åpner for en bedre utforskning og kan gi en dypere forståelse av temaet. For denne forskningen er hensiktsmessig å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer. Når man har en liste over relevante emner og spørsmål, sørger man for å få dekket de aller viktigste momentene. Siden forskningen skal virke teoriutviklende, kan det dessuten være nyttig å ta utgangspunkt i funn fra tidligere forskning ved forberedelse til ny datainnsamling. Videre vil intervjuet bære preg av å være en åpen samtale, der intervjuobjektet forteller fritt om hendelser og meninger i forbindelse med innleid arbeidskraft. På denne måten vil man oppnå en veldig god utforskning av det temaet man er interessert i, samtidig som man viser ydmykhet og fleksibilitet for et relativt lite utforsket område.

Jeg vil foreta en induktiv studie som først samler inn data for så å utvikle teori i form av ulike hypoteser som et resultat av dataanalysen. Målet med undersøkelsen er å finne svaret på hva slags (eller hvilke) lederutfordringer som er knyttet til innleie av arbeidskraft til

bedriftsspesifikke aktiviteter, og slike ”hva- og hvilke - spørsmål” er karakteristisk for induktive metoder (Fahle, 2009). Med bakgrunn i dette vil det være naturlig å velge en casestudie, noe som også er typisk for eksplorerende design. På denne måten vil vi studere fenomenet i en ”real-life-setting” noe som gjør undersøkelsen så realistisk og naturlig som mulig (Saunders et al., 2007). I dette tilfellet er det også viktig å oppnå en god forståelse for forskningens kontekst da variablene er sterkt avhengige av hverandre. Lederutfordringer knyttet til innleid arbeidskraft vil være avhengig av hvordan bedriften benytter seg av denne typen arbeidskraft, herunder hvilke arbeidsoppgaver de innleide utfører. Derfor vil det være avgjørende å bli kjent med bedriftens bruk av innleid arbeidskraft. Ved å avgrense studien til ett eller flere case vil jeg få en dypere forståelse av hvordan disse bedriftene bruker sine innleide konsulenter og dermed avpasse den videre forskningen, knyttet til lederutfordringer, til den aktuelle situasjonen.

På bakgrunn av begrenset tid og ressurser på å gjennomføre min forskning har jeg valgt å avgrense oppgaven ved å ta for meg to forskjellige selskap innenfor samme konsern. Begge bedriftene tilbyr konstruksjon og servicetjenester innenfor offshoreindustrien. Konsernet er et maritimt industrikonsern med hovedfokus på blant annet offshorenæringen. Noen av deres viktigste kunder er derfor norske og internasjonale oljeselskap. Med hensyn til bedriftene og forskningens validitet, har jeg valgt å anonymisere bedriftene og intervjuobjektene. Bakgrunnen for utvalget var en samtale jeg hadde med konsernsjefen i morselskapet. Vi ble enige om at disse to selskapene egnet seg en slik studie ettersom dette er selskaper der innleid arbeidskraft inngår som en del av bedriftenes strategi. Samtidig skiller de seg fra hverandre ettersom det ene er relativt nyetablert. Bruken av innleid arbeidskraft og erfaringer knyttet til det vil derfor være forskjellig, noe som også har sammenheng med størrelsen på bedriften. Med bakgrunn i dette forventer jeg å se forskjeller knyttet til bruken av innleide i de to casene, og det vil også være sannsynlig å oppdage sammenhenger knyttet til ledernes holdninger til innleid arbeidskraft og andre variabler som for eksempel størrelsen på bedriften. De to bedriftene har også ulikt arbeidsområde og fokus til tross for at de opererer innenfor offshoresektoren i konsernet. Det kan bidra til å gi oppgaven et bredere utgangspunkt samtidig som det kan vise mer sektorspesifikke tendenser. Under følger en casepresentasjon av de to aktuelle selskapene.

### **3.2 Selskap nr 1**

Dette selskapet er en maritim offshore servicebase som har spesialisert seg på større offshore vedlikeholdsprosjekter. Verftet har en av verdens største tørrdokker, flere kaier, haller,

verksted, lagerområder og et stort boligkvarter. Det har en strategisk beliggenhet på vestlandet, med kort avstand til åpent hav, og verftet har flere kaier med havdybde nok til konstruksjoner med ekstrem dypgang. Den unike beliggenheten og de gode fasilitetene er kanskje selskapets viktigste ressurs i konkurranse med andre aktører på markedet. I 2007 tok konsernet over eierskapet over verftet, i 2008 ble dette selskapet etablert for å drifte verftet videre. I løpet av disse årene har selskapet utviklet området ytterligere med flere kaier og bedre overnattingsfasiliteter. I dag betjener selskapet hovedsakelig markedene for riggvedlikehold og skipsanløp. Dette er hovedsakelig prosjektbasert arbeid, der man oppretter en ny prosjektorganisasjon for hvert prosjekt. Ved intervjudtidspunktet hadde selskapet 32 ansatte, og basisorganisasjonen utgjorde 15 personer. Fem av disse var innleid personell. Hvor mange arbeidere som er knyttet til organisasjonen vil være avhengig av oppdragsmengden.

### **3.3 Selskap nr 2**

Dette selskapet er konsernets største innenfor offshoreoperasjoner, og er en hovedleverandør innen olje og gass markedet på den norske kontinentalsokkel. Selskapet ble kjøpt opp i 2007, men bedriften har en historie som strekker seg helt tilbake til slutten av 1800-tallet, og er med det en av Norges eldste industribedrifter. På intervjudtidspunktet hadde selskapet ca 600 ansatte, hvorav 213 stykker kunne klassifiseres som "white collars" – arbeidere, det vil si ingeniører, planleggere, økonomer og lignende. Selskapet kan tilby et vidt produktspekter og gjennomfører mange ulike typer prosjekter fra fabrikkkontrakter til ferdigstilte EPCIC (Engineering, Procurement, Construction, Installation og Commissioning) prosjekter innenfor olje og gass industrien. Omtrent 30 % av plattformene i Nordsjøen er bygget av dette verftet, og på det meste har det vært over 5000 arbeidere knyttet opp denne typen store prosjekter. På intervjudtidspunktet hadde selskapet totalt 25 innleide konsulenter i arbeid. I fjor, var dette tallet opp på over 100 stykker. Bedriften har utført det meste av konsernets offshoreoperasjoner, og i 2009 omsatte selskapet for ca 1.4 milliarder kroner. Første halvdel av 2010 var situasjonen en litt annen for selskapene i bransjen. I etterleppe av finanskrisen har selskapene slitt med få inn nye oppdrag og man snakker om en prosjektørke det siste året. Aktiviteten i denne, og andre bedrifter i bransjen, var lav før og under innsamlingen av dataene til denne undersøkelsen, men siden det har aktiviteten i bransjen steget måned for måned.

### 3.4 Datainnsamling

Valget av semistrukturerte dybdeintervjuer medfører en rekke momenter som det er viktig å være klar over, og som jeg skal presentere under:

#### 3.4.1 Intervju

Fordelen med semistrukturerte dybdeintervju er at man får mulighet til å oppnå en viss struktur på intervjuet, samtidig som man kan gå i dybden på interessante aspekter som dukker opp under intervjuet. I følge Ryen (2002) er denne formen for datainnsamling fordelaktig dersom man skal undersøke et relativt lite utforsket område fordi det gir rom for respondenten til å komme med egne initiativ og kommentarer. Med bakgrunn i det mener jeg at dette undersøkelsesopplegget passer godt til denne studien da dette området er forskningsmessig nytt. Videre vil mer standardiserte metoder for innsamling av data føre til at man kan gå glipp av, eller feiltolke, de holdningene og følelsene man er interessert i å avdekke. Med denne typen intervju blir forskningens undersøkelsesverdi høy fordi man kan komme med oppfølgingsspørsmål og unngå misforståelser. Jeg ønsker også å gjennomføre intervjuene 'ansikt – til ansikt' med respondenten da dette gir en rikere innsamling med tanke på kroppsspråk og der gjør det også mulig for meg å se hvordan respondentene reagerer på spørsmålene jeg stiller. Videre føler jeg også at et slikt møte kan bygge relasjoner og skape bedre tillitt mellom intervjuer og respondenten, og på den måten kan jeg få en bedre utforsking av tema knyttet til egne holdninger.

#### 3.4.2 Intervjuguide

Under gjennomføringen av semistrukturerte intervju benytter man seg av en intervjuguide. Intervjuguiden blir ofte utarbeidet på bakgrunn av sekundærdata, da eksisterende forskning og litteratur på området er grunnlaget for forståelsen for temaet. For min studie vil det også være hensiktsmessig å se intervjuguidene som ble benyttet under det lignende forskningsprosjektet i Stavanger i fjor. Det vil også være hensiktsmessig å utarbeide forskjellige intervjuguiden tilpasset respondentenes stilling og arbeidsoppgaver. Jeg har derfor utarbeidet en intervjuguide for CEO i selskap nr 1, én guide for de ulike avdelingslederne i begge selskapene, én tilpasset prosjektledere og én tilpasset ressurskoordinatoren i selskap nr 2 (se vedlegg 1). Jeg har strukturert intervjuguidene etter ulike tema med tanke på at det skal bli lettere å kategorisere og analysere dataene i etterkant. Til tross for en strukturert intervjuguide var det ikke alltid like lett følge intervjuguiden tema for tema. Ved flere anledninger valgte jeg å gå dypere inn på temaer i den rekkefølgen respondenten selv nevnte dem. På den måten virket intervjuet mer som en naturlig samtale og jeg opplevde at intervjuobjektet inntok en

mer informerende enn responderende rolle. Dette førte til mer arbeid i forbindelse med kategorisering og analysing av innslamlede data, men samtidig følte jeg at god flyt i intervjuene ga med bedre, mer subjektive svar. Jeg utførte intervjuene på respondentens arbeidsplass. Jeg var hos selskap 1 i to dager, uken før jeg gjennomførte intervjuene i selskap 2. Intervjuene i selskap to strakk seg også over to dager. På den måten fikk jeg tid til å justere intervjuguidene etter det første bedriftsbesøket, og jeg kunne også tilpasse guidene etter den første dagen hos ett nytt selskap. Jeg fant den tilpassningen spesielt nyttig da jeg så at selskapene var svært forskjellige med hensyn til hvordan de bruke sine konsulenter. Gjennom det/ de første intervjuet i et selskap fikk jeg avdekket bruken av innleid arbeidskraft, mens de påfølgende intervjuene gikk mer inn på hvilke lederutfordringer de opplevde i forbindelse med denne bruken. På grunn av selskapenes beliggenhet og mine egne begrensninger til reising, ble alle intervjuene gjennomført gjennom en intensiv periode på 14 dager.

### **3.4.3 Valg av intervjuobjekter**

Først og fremst ønsket jeg å komme i kontakt med ledere og mellomledere på ulike nivå, som har bred erfaring med å lede konsulenter sammen med faste ansatte. Samtidig var det viktig for meg at de jobbet innenfor bedriftsspesifikke oppgaver, fortrinnsvis med høy teknisk kompetanse selv og hos dem de ledet. Mitt forskningsspørsmål knytter seg til lederutfordringer knyttet til bruken av innleid arbeidskraft med høy kompetanse, som ingeniører og lignende. For min oppgave vil det derfor være interessant å intervju ingeniørledere, prosjektledere og mellomledere i basis, som alle vil inneha en rolle i ulike prosjektorganisasjoner. For hvert nytt prosjekt setter basisorganisasjonen og avdelingsledere sammen en ny prosjektorganisasjon bestående av én prosjektleder og flere disiplinledere. Personer med ansvar sammensetningen av prosjektorganisasjoner, og som er sterkt knyttet opp til selve prosjektgjennomføringen, vil være aktuelle intervjuobjekter for studien. Jeg fikk også anledning til å snakke med ”ressurskoordinatoren” i selskap 2, som var bedriftens kontaktperson mot bemannings- og konsulentbyråene. I selskap 1 var det avdelingslederen for marked og salg som tok seg av samhandlingen med bedriftens leverandører, herunder også leverandører av arbeidskraft.

Min empiriske undersøkelse er basert på 12 dybdeintervjuer totalt. I selskap 1 snakket jeg med meg med daglig leder, tre avdelingsledere (hvorav en jobber som selvstendig næringsdrivende), og en innleid prosjektleder. I selskap 2 snakket jeg med seks personer tilsluttet avdelingen for engineering og anskaffelser; avdelingslederen, to seksjonsledere, en senior manager, en prosjektleder og avdelingens ressurskoordinator. I tillegg har jeg vært i

kontakt med et konsultentselskap som har spesialisert seg på levering av konsulenter til olje-, gass- og energibransjen. Der snakket jeg med daglig leder og en konsulent som nå jobber på et prosjekt for et annet selskap.

Nesten samtlige av intervjuobjektene har høyere utdanning fra universitet eller høyskole. De fleste er utdannet ingeniører og flere hadde også høyere utdanning innenfor ledelse og administrasjon. En avdelingsleder skilte seg ut ved å ikke ha noen formell teknisk eller administrativ utdanning. Han hadde begynt som arbeider og ”jobbet seg opp til toppen”. Det ble gjort forsøk på å få variasjon i kjønn og alder blant respondentene, men det viste seg vanskelig å oppnå, spesielt med hensyn til kjønn. Dette er et mannsdominert miljø preget av stillinger med høy teknisk kompetanse innenfor olje- og gassindustrien. Jeg fikk likevel snakket med en kvinnelig avdelingsleder i selskap nr 2. Når det gjelder alder hadde intervjuobjektene en aldersspredning fra midten av 30 årene til slutten av 50 årene. Den typiske respondenten var en mann i begynnelsen av 50 årene med bred erfaring fra firmaet og bransjen.

Å få tilgang til intervjuobjektene var en stor utfordring. Ved innsamling av kvalitative data og casestudier blir det ofte i forbindelse med metode snakket om sampling og utvalg. I begynnelsen fant jeg, i samarbeid med veileder fram til selskap som kunne være relevante for studien. Jeg prøvde å komme i kontakt med større og mindre oljeselskap og deres leverandører av ulike tjenester innefor oljeindustrien. Det var ikke lett å få innpass, spesielt når jeg ønsket flere intervjuer med ulike ledere i selskapet. Til slutt fikk jeg lov til å møte konsernsjefen i et stort maritimt industrikonferanse med hovedfokus på blant annet offshorenæringen. Han kunne fortelle at det var spesielt to selskap innenfor konsernet med til tider mye innleid arbeidskraft. Etter samtalen med konsernsjefen ble jeg henvist til aktuelle nøkkelpersoner i de aktuelle selskapene. Når det gjelder utvalget av intervjuobjektene ble dette avtalt mellom meg og kontaktpersonene i de ulike selskapene med bakgrunn i forskningens problemstilling og bedriftens egne ønsker. Jeg avtalte først to intervjudager for hvert av selskapene. Deretter utformet jeg et generelt informasjonsskriv til intervjuobjektene (vedlegg 2). Hensikten bak dette skrevet var å presentere meg selv og min forskningsstudie. Videre ville jeg forberede intervjukandidaten på temaet og ulike emner som jeg ønsket å komme inn på under intervjuet. På den måten håpet jeg på at intervjuobjektet kunne gjøre seg opp noen tanker og erindringer på området på forhånd, slik at intervjuet ville bli mer innholdsrikt. Dessuten underrettet jeg dem om at både bedrifter og intervjuobjekter i denne studien vil forbli anonyme. Jeg informerte også om at jeg ønsket å benytte en båndopptaker

under intervjuet, for å unngå at det skulle komme som en overraskelse når vi møttes. Under følger en kort beskrivelse av intervjuobjektene etter deres stilling i bedriften. Jeg vil ta for meg avdelingen i selskapet nr 2 i tråd med strukturen i selskap nr 1. Jeg føler at det er hensiktsmessig med tanke på antall ansatte i forhold til antallet ansatte. Selskap nr 2 sin avdeling for engineering og anskaffelser er bygget opp av 6 operative disiplinavdelinger og en pool med ingeniørledere/studieledere. Totalt er det omtrent 40 mennesker knyttet opp til denne poolen.

### **Kjennetegn ved administrerende direktør i selskap nr 1 og avdelingslederen i selskap 2**

Administrerende direktør i selskap nr 1 er en mann i 50 årene. Han tok over stillingen som daglig leder i 2008. Før det jobbet han innenfor den norske Telecom bransjen. Han er derfor relativt fersk innenfor oljevirkksomheten men han kjenner likevel godt til temaet innleid arbeidskraft ettersom det også formekommer innenfor IKT-bransjen.

Avdelingslederen for engineering og anskaffelser har vært i selskapet i over 20 år, på linje med de andre lederne i basisorganisasjonen. Avdelingen består av seks operative avdelinger, hvorav fire er ingeniøravdelinger ledet av en ingeniørleder. Avdelingslederen og hans medarbeidere har ansvaret for selve prosjektgjennomføringen, det vil si alt som har med engineering, metodikk, prosedyrer og it-systemer og så videre. Det er avdelingslederen og hans nærmeste medarbeidere som vedlikeholder ressurser som selskapet trenger i forbindelse med prosjektgjennomføring og server prosjektene innenfor de tilhørende disiplinene. Det er inn til denne avdelingen selskapet hovedsakelig leier inn spesialister.

### **Kjennetegn ved avdelingslederne og prosjektlederen i selskap nr 1**

Avdelingslederen for marked og salg har ansvaret for selskapets kontakt med kunder og leverandører, samtidig som han deltar i en gruppe som jobber med strategi og markedsføring av konsernet. Avdelingslederen er utdannet sivilingeniør, og har erfaring fra høyteknologiske tjenester innenfor denne og andre industrier. Blant annet har han jobbet som prosjektleder i StatoilHydro i ti år. Avdelingen er liten med kun to medarbeidere i tillegg til avdelingslederen, hvor en av disse for tiden er sykemeldt.

Neste avdelingsleder har stillingstittelen ”head of projects” og er ansvarlig for gjennomføringen og koordineringen av alle prosjektene i selskapet. De ulike prosjektlederne rapporterer direkte til lederen for prosjektavdelingen. Han er utdannet sivilingeniør og har



bred erfaring innefor offshore prosjektstyring fra Statoil. Der fikk han tilbud om en sluttpakke etter mange år som fast ansatt. Den takket han ja til samtidig som han like etter startet han sitt eget firma. Nå jobber han som innleid konsulent selskap nr 1, og har en sentral stilling i selskapets basisorganisasjon.

Avdelingslederen nr tre er ansvarlig for driften av anlegget, verftet og resten av selskapets fasiliteter. Det er denne avdelingen som tilrettelegger for prosjektenes ressursbruk, men de tar også selv på seg mindre prosjekter som skipsanløp, laste-, losse- og lagringsoperasjoner og lignende. Avdelingslederen er opprinnelig utdannet platearbeider og sveiser og har ikke den samme formelle utdannelsen som de andre lederne på samme nivå. Til gjengjeld har han mye erfaring fra drift av egne firma og er bransjevant. Det var han som satt som fungerende daglig leder i firmaet ved den siste omstillingsprosessen.

Prosjektlederen i selskap to er en mann i 30 årene som er innleid fra et konsulentfirma. Han er utdannet ingeniør på mastergradnivå og har jobbet som prosjektleder i selskapet de siste seks årene. Han har fått tilbud om fast stilling men har takket nei til dette. I perioden for intervjuet var det ingen store prosjekter inne under arbeid, og prosjektlederen jeg snakket med jobbet med et tilbud på et potensielt nytt oppdrag. Selskapet har ingen faste prosjektledere i sin organisasjon.

### **Kjennetegn ved prosjektleder, senior manager og avdelingslederne i selskap nr 2**

Prosjektlederen/ingeniørlederen i selskap 2 rapporterer direkte til sin avdelingsleder. Han er ansvarlig for den daglige driften av prosjektene han leder og er mellomledet mellom ingeniørene som jobber på prosjektet og selskapets basisledelse. Prosjektlederen har jobbet i selskapet siden 1983, og har vært med på flere eierskifte og omstruktureringer. Han har ingeniørutdannelse, og har i tillegg opparbeidet seg en mastergrad i administrasjon og ledelse. Han har god erfaring med prosjektbasert ledelse der faste ansatte og innleide konsulenter jobber sammen.

Under avdelingen for engineering og anskaffelser har man en pool med senior managers eller studieledere. De blir hentet inn for ulike administrerende stillinger knyttet til de ulike prosjektene. Senior manageren i selskap nr 2 har vært tilknyttet selskapet siden 1990, og har de siste årene jobbet som prosjektleder, ingeniørleder og tilbudsleder. Han er utdannet sivilingeniør fra universitet eller høyskole.

Avdelingen for struktur og marine engineering har 32 faste ansatte, herunder personer med forskjellig spesialkompetanse. Avdelingslederen startet sin karriere i selskapet som platearbeider på i 1990, derifra tok han diverse fag på kveldstid i 2-3 år, og fikk permisjon i fire år for å avlegge ingeniørexamen. Etter dette jobbet han i noen år som ingeniør i selskapet, og fikk deretter lederrollen for avdelingen i 2004.

Avdelingslederen for elektroinstrument, Telecom (EIT) og ferdigstillelse er en kvinne i midten av 40 årene. Avdelingen har 25 faste ansatte, og per dags dato 2-3 innleide. Arbeidet er hovedsakelig knyttet opp til prosjekt, og eventuelle støttefunksjoner i avdelingen skal serve prosjektene. Avdelingslederen har jobbet med engineering i selskapet siden 1991.

### **Kjennetegn ved ressurskoordinatoren i selskap nr 2**

Avdelingens ressurskoordinator har ansvaret for den eksterne arbeidskraften som kommer inn i avdelingen ved behov. Han rapporterer til avdelingslederen. Det er han som kontakter bemanningsbyrå og konsulentselskap når avdelingen har behov for å leie inn arbeidskraft, enten fordi selskapet har behov for mer arbeidskraft i forbindelse med prosjekt, eller at de trenger å få inn en fagperson med en spesiell kompetanse. I samarbeid med byråene finner ressurskoordinatoren relevante kandidater til jobben, som han i neste omgang presenterer for prosjekt- og disiplinlederen for prosjektet. Ressurskoordinatoren har tidligere jobbet i et konsulentselskap der han solgte de tjenestene han nå kjøper. Han har jobbet i selskapet i to år.

Som det kommer frem har alle intervjuobjektene bakgrunn som ingeniør eller jobber som ingeniør og de jobber tett opp mot det som kan karakteriseres som kjernevirksomheten i bedriftene. De fleste har også lang erfaring med oljebransjen og mange av dem har jobbet i flere bedrifter på operatør og servicesiden, noe som gjør at de har god kjennskap til sektoren. ”Head og project” i selskap nr 1 jobber selv som innleid konsulent i en sentral posisjon i selskapet, og jeg opplevde at dette økte de ansattes refleksjonsnivå rundt temaet. Under intervjuene ønsket jeg at de skulle benytte seg av sin erfaring når de svarte på spørsmålene, og derfor kan noen av svarene ikke bare tilbakeskrives til den enkelte bedrift, men ses på som et generelt fenomen i sektoren.

#### **3.4.4 Gjennomføringen av intervjuene**

Intervjuene ble gjort i selskapenes egne lokaler i henholdsvis Bergen og Stavanger. Intervjuene startet med at jeg begynte med at jeg introduserte temaet og fortalte litt mer utfyllende om studien. Jeg spurte intervjuobjektene om de hadde lest informasjonsskrivet jeg hadde sendt dem, og om de hadde noen spørsmål i den forbindelse. Videre forsikret jeg dem

om at de selv og selskapets navn vil forbli anonyme i studien. Til slutt fant jeg fram båndopptakeren samtidig som jeg henviste til informasjonsskrivet der jeg fortalte at jeg ønsker å benytte meg av en opptaker. De aller fleste hadde ingen innvendinger imot dette, men det var et par som ønsket å avklare hva som ville skje med opptakene i ettertid. Jeg forklarte at jeg selv skulle transkribere alle intervjuene og deretter slette lydopptakene. Etter denne avklaringen tillot alle intervjuobjektene bruk av båndopptaker.

Jeg fortalte at jeg hadde forberedt en intervjuguide for å ikke glemme viktige emner og tema underveis. På den måten ville jeg til en viss grad styre intervjuet med spørsmål som er relevante for problemstillingen. Likevel presiserte jeg at respondenten måtte svare naturlig på alle spørsmålene jeg stilte, og de kunne gjerne fortelle om erfaringer de hadde gjort seg. Jeg passet også på å notere ned viktige ikke verbale uttrykk underveis, for eksempel dersom respondenten viste en spesiell reaksjon på spørsmål og påstander.

Jeg var forberedt på at gjennomføringen av intervjuene kom til å bli krevende. Fahle (2009) skriver at det er nødvendig å være en god lytter for å skape en god dynamikk i intervjuet for å få den informasjonen man ønsker. Jeg hadde et godt utgangspunkt for å gjennomføre gode intervjuer med tanke på rik informasjonsutveksling. Alle intervjuobjektene var kjente med temaet innleid arbeidskraft, og de fleste hadde mange synspunkter i forbindelse med lederutfordringer knyttet til dette. De snakket relativt fritt om emner de selv ønsket å utdype, og jeg forsøkte å unngå å presse de på emner de ikke hadde synspunkter på. Under alle intervjuene følte jeg at jeg fikk fyldig informasjon og god forståelse for respondentens meninger og ytringer.

10 av intervjuene hadde en varighet på en til halvannen time. Intervjuet med daglig leder i selskap nr 1 var på ca to timer, da jeg også fikk en presentasjon av selskapet. Intervjuet med avdelingslederen i selskap nr 2 hadde en varighet på over to timer. Først presenterte han bedriften og jeg fikk en god innføring i organisasjonsstrukturen og de ulike arbeidsområdene i selskapet. Videre var jeg opptatt av å høre om bedriftens rutiner for innleie av arbeidskraft, og herunder på hvilken måte de innleide kommer inn i prosjektene og i selskapet. I den forbindelse gikk vi igjennom selskapets eget system for prosjektgjennomføring og rutinene for innhenting av eksterne ressurser. Dette var gode innarbeidede rutiner som selskapet har opparbeidet seg via bransjens 'best practise'.

De fem første intervjuene ble gjennomført hos selskap nr 1 i Bergen 14. og 16. april 2010, mens de seks neste intervjuene ble gjennomført hos selskap nr 2 i Stavanger 20. og 21. april 2010. Intervjuet med konsulenten knyttet til konsultentselskapet fant sted i Bergen 23. april.

#### **3.4.5 Analyse av dataene**

Ved innsamling av kvalitative data er det en utfordring å kategorisere dataene på en hensiktsmessig måte. Saunders (et al., 2007) skriver at analysen av dataene begynner allerede når du utarbeider intervjuguiden og klassifiserer spørsmålene i relaterte emner eller tema. Formålet med kategoriseringen er å øke den helhetlige forståelsen av funnene og gjøre det enklere å jobbe med. Jeg strukturerte dataene i kategorier etter de ulike arbeidshypotesene. Det vil si at jeg kategoriserte materialet ut fra: bruken av konsulenter, motivet bak bruken av konsulenter, og lederutfordringer med hensyn til: avhengighet, integrasjon og organisatorisk rettferdighet. Først transkriberte jeg alle intervjuene, som totalt utgjorde 150 sider. Deretter måtte jeg samle funn fra samme kategori for alle intervjuene. Å jobbe seg igjennom og analysere kvalitative data er en omfattende prosess, og analyse og tolkning av det materialet foregår gjennom hele forskningsprosessen.

Hensikten bak å kategorisere intervjuene etter tema er å gjøre det lettere å se tendenser i materialet og oppdage opplevelser og holdninger hos respondentene som gikk igjen. Ved denne kategoriseringen fikk jeg oversikt over viktige momenter og jeg inkluderte sitater som underbygger de funnene jeg gjorde. Ved å samle sitater tematisk kom meningsytringene godt til uttrykk og det hjalp meg med å se likeheter i meningene og erfaringene hos respondentene, men også opp mot den eksisterende forskningen på området. Samtidig avdekket eventuelle ulikheter som kom fram i respondentenes opplevelse og erfaringer. Denne måten å analysere dataene på hjalp meg med å se tendenser og sammenhenger, og jeg fikk god oversikt og innblikk i dataene.

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

Kvalitative metoder for datainnsamling fører ofte med seg spørsmål knyttet til forskningens reliabilitet. Når man skal avdekke subjektive meninger vil funnene være påvirket av intervjuobjektens og intervjuerens virkeligoppfatning i tolkning av spørsmål og situasjoner. Det kan være en viss fare for at jeg, som intervjuer, ikke har oppfattet situasjonen korrekt, eller lagt egne, personlige tolkninger til det som har blitt sagt. Forskningens reliabilitet går på om datainnsamlingsteknikken og analysemetoden gir konsise funn, dermed, hvorvidt en

annen studie hadde funnet det samme? Dette blir i litteraturen omtalt som ”interview bias” (Saunders et al., 2007). En annen trussel mot reliabilitet vi står ovenfor er såkalt ”response bias”. Respondentene kan gi sosialt aksepterte svar, eller svare det som de tror er ”riktig”. I tillegg kan de velge å holde tilbake informasjon og kun gi et delvis ”riktig” bilde av situasjonen. Dette kan ha sammenheng med at face-to-face intervjuer ikke vil sikre fullstendig anonymitet, og at respondentene dermed blir redd for at svarene vil kunne tilbakespores. Videre kan respondenten også ubevisst bli bundet av bedriftens retningslinjer gjennom at intervjuene foregår i bedriftens egne lokaler. Det kan hende at intervjuobjektene hadde gitt noe annerledes svar dersom vi hadde endret konteksten for datainnsamlingen.

Forskningens validitet viser til hvor virkelige funnene er. Ved kvalitative intervjumetoder som for eksempel et semistrukturert intervju, er det i følge Saunders et al. (2007) mulig med et høyt nivå av *intern validitet*. Dette er med bakgrunn i at den fleksible interaksjonen mellom intervjuer og respondent i slike intervju gjør at man kan ”utforske” meninger og dermed unngå misforståelser. Den *eksterne validiteten* vil derimot være lav. Vi vil intervju et relativt lite utvalg av ledere i to selskap innenfor oljevirkksomheten, og kan derfor ikke generalisere funnene til hele populasjonen, som i dette tilfellet vil være hele oljevirkksomheten.

### 3.6 Etiske vurderinger

Når man gjennomfører intervjuer er det flere etiske forhold man burde tenke igjennom. I følge Silverman (2001) er det forhold knyttet til frivillighet, konfidensialitet, og tillitt mellom respondent og forsker. Jeg var nøye med å forklare samtlige intervjuobjekter hva som var hensiktene med studien og på hvilken måte de kunne hjelpe meg med denne forskningen. Jeg presiserte også at det var frivillig å være med og at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Jeg fortalte de også at de ikke trengte å svare på spørsmål de følte var ubehagelige og ikke ønsket å kommentere. Videre presiserte jeg konfidensialiteten, og spesielt i forbindelse med bruken av båndopptaker under intervjuet. Jeg fortalte at det kun var jeg som hadde tilgang til opptakene og at de skulle slettes etter at jeg hadde skrevet ut intervjuene. Jeg informerte om at bedriftene og de som personer ville forbli anonyme i oppgaven, og at det materialet som ble brukt i oppgaven skulle gjøres ugjenkjennelig. Jeg følte at intervjuobjektene reagerte positivt på dette og dette kan ha styrket kvaliteten på datamaterialet (Fahle, 2009). Jeg følte at jeg klarte å bygge tillitt og at respondentene var villige til å dele mye informasjon med meg.

## 4.0 Anvendelse

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere den innsamlede empirien. Jeg vil kategorisere materialet i henhold til de ulike arbeidshypotesene jeg satte opp innledningsvis. Gjennom dette kapitlet skal jeg belyse og besvare oppgavens forskningsspørsmål. Jeg skal forsøke å gi en helhetlig forståelse av forskningens empiri, trekke fram viktige momenter og diskutere disse opp mot den teorien som er presentert.

### 4.1 Bruken av eksterne konsulenter

I denne delen skal jeg presentere og drøfte funn knyttet til selskapenes bruk av eksterne konsulenter, både i forhold til omfang og arbeidsoppgaver. Dette relateres direkte til den første arbeidshypotese en som er:

*”Hvordan benyttes eksterne konsulenter i bedrifter innenfor oljevirksomheten?”*

#### 4.1.1 Omfang

I begge selskapene er driften hovedsakelig prosjektdrevet, og behovet for arbeidskraft varierer i takt med oppdragsmengden. Hovedregelen i begge selskapene er at det skal brukes fast ansettelse, og særlig for personer knyttet til selskapenes basisorganisasjon. Dette bidrar til forutsigbarhet både for de ansatte og bedriften (Colbjørnsen, 2003). Basisorganisasjonen består av den sentralledelsen, avdelingsledere, disiplinledere og ansatte knyttet til bedriftens støttefunksjoner. I henhold til Atkinsons begreper om en kjernegruppe og en ytre periferi, kan denne basisorganisasjonen henvises til arbeidstakere med bedriftsspesifikk kompetanse. De som sitter i basisorganisasjonen er delaktige i å utvikle bedriftens strategi, og det er ønskelig at disse nøkkelpersonene har en sterk tilknytning til bedriften (Atkinson (1984) og Nesheim, 2007). I begge selskapene er det likevel en del av strategien å leie inn arbeidskraft for å bemanne prosjekter. Begge selskapene stadfester en ideell innleieprosent på mellom 20 – 30. Som Colbjørnsen (2003) stadfester; bedriftene er prosjektdrevet, omgivelsene er svært dynamiske og derfor er de avhengige av en fleksibel organisasjon. Prosjektlederen i selskap nr 1 beskriver dette slik;

*”Ja, det er vel nesten helt umulig å få det til uten innleide på dette planet. [...]Det er klart at vi har ikke mulighet til å holde samme organisasjon i live resten av perioden. Det går ikke. Vi er avhengig av å leie inn på kortere basis”.*

For hvert nytt prosjekt blir det satt opp en prosjektorganisasjon. Den består av en overordnet prosjektleder, som er ansvarlig for fremdriften og rapporterer løpende til basisorganisasjonen. Prosjektlederen er i hovedsak hentet fra bedriftens *kjerne* av nøkkelpersonell (Atkinson,

1984). Prosjektlederen sørger derfor for at prosjektet blir utført i henhold til den bedriftsspesifikke strategien. Videre vil prosjektlederen være prosjektets eneste forbindelse til bedriftens basisorganisasjon (*kjernen*). De som jobber i prosjektet, under ledelse av prosjektlederen, kan klassifiseres som *periferien* da de utfører oppgaver som prosjektspesifikke. Basisorganisasjonen, med de ulike disiplinene, har i oppgave å tilby prosjektene de tjenestene de trenger og legge til rette for prosjektgjennomføring. Så *kjernen* leder og støtter opp om arbeidet som foregår i *periferien* (Nesheim, 2007).

Bedriftene har alltid en målsetning om å fylle prosjektorganisasjonen med så mange egne faste ansatte som mulig, men ofte blir de nødt for å leie inn arbeidskraft utenfra for å bemanne opp hele prosjekter. 'Head of projects' i selskap 1 beskriver hvordan selskapet setter sammen en ny prosjektorganisasjon på denne måten;

*"Det første vi tar utgangspunktet i er å se på den jobben vi skal gjøre.[...] Og som regel når vi sender ut et anbud må vi også vise hvordan vi har tenkt til å gjennomføre jobbene i henhold til organisasjonen."*

I Selskap nr 2 benytter de seg av en prosjektgjennomføringsmodell, bestående av en CTR-katalog (kost, tid, ressurs) som er et standard verktøy for planleggingen av og arbeidsmetodikken til et prosjekt. Her beskriver selskapet alle arbeidsoppgavene innenfor hver fagdisiplin, og oppgavene blir detaljplanlagt i forhold til kostnader, tid, material og arbeidskraft. Alle prosjektene handler om skreddersøm for kunden, og CTR-katalogen er et forsøk på å standardisere en uoversiktlig og kompleks arbeidsprosess, samtidig som det fungerer som en god erfaringsdatabase. Det er basisorganisasjonen, og avdelingen for ingeniørarbeid (engineering) og anskaffelser, som har ansvaret for å tilrettelegge og vedlikeholde for ingeniørarbeid, metodikk, prosedyrer og it-systemer bak denne gjennomføringsmodellen. Det er avdelingslederens ansvar at alt fungerer opp mot prosjektene. Det er også avdelingen som har kontroll over ressursene som inngår i prosjektene, herunder arbeidskraften, og det er avdelingen som tilbyr arbeidskraften som prosjektene trenger. Med bakgrunn i dette kan vi konkludere med at det er basisorganisasjonen som kontrollerer metoden og ressursene som inngår i de ulike prosjektene. Dersom det er behov for å leie inn arbeidskraft, er det avdelingens oppgave å ordne dette for prosjektet. Avdelingslederen i selskap nr 2 beskriver dette slik;

*"Da er det meg og mine folk som får ansvar for at vi leier inne den rette kompetansen, og så tilbyr vi disse til prosjektgjennomføringen"*.

Avdelingen har likeledes rutiner for hvordan de går frem når de skal leie inn arbeidskraft. Innleie av arbeidskraft skal organiseres av selskapets ressurskoordinator, som er en relativt nyopprettet stilling i selskapet. Avdelingslederen forbereder en MPR (man power request) som spesifiserer type arbeidsoppgaver, kravet til kompetanse og oppdragets varighet. Deretter tar ressurskoordinatoren med seg denne rekvisisjonen ut i markedet og sorterer ut aktuelle kandidater. Til slutt er det avdelingslederen og prosjektlederen som sammen tar den endelige avgjørelsen på hvilke kandidater de leier inn til prosjektene.

Når det gjelder ulike typer av atypisk arbeidskraft skiller bedriftene mellom innleid arbeidskraft og leverandørtjenester. Dersom en jobbpakke inneholder arbeidsoppgaver som selskapet i utgangspunktet ikke har kompetanse til å utføre, kan de enten velge å forsterke sin egen arbeidsstokk eller sette bort hele arbeidsoppgaven til et annet firma. Dette er beskrevet som bruk av underleverandører og outsourcing under punkt 2.2.3 i teoridelen. CEO i selskap nr 1 beskriver dette slik;

*”Ønsker de (kundene) å sette jobb bort til oss, som vi ikke har kompetanse på, så har vi to valg. Det er å leie inn folk som kan hjelpe oss med det eller så kan vi sette vekk alt til et eksternt firma som vi da bruker som en leverandør”.*

I begge selskapene bekrefter lederne at de benytter seg mye av underleverandører og at de har ulike samarbeidspartnere i forbindelse med prosjektarbeidene. Til tross for at selskap 2 gjør det meste av ingeniørarbeidet selv har de for eksempel underleverandører på alt innenfor et elektronisk fagområde. Avdelingslederen påpeker at dette gjør dem sårbare på akkurat dette punktet og han kunne tenke seg å bygge opp egen kompetanse innenfor dette området så de slipper denne typen ”kritisk innleie”. I selskap 1 er de fortsatt i oppbygningsfasen og jobber med å bygge opp kompetansen til bedriften. De benytter derfor underleverandører i større grad enn selskap 2. De kjøper tjenester fra samarbeidspartnere eller joint ventures som tar seg av ulike oppgaver ved prosjektet. Foreløpig er selskap 1 en type ”managementbedrift” og det er få ansatte som jobber ”hands-on” på prosjektene.

Selskapene forteller at deres bruk av innleid arbeidskraft har betydning for kundens vurdering av selskapet. For hvert tilbud som legges frem til kundene blir det spesifisert hvor mye innleie selskapet regner med og hvilke underleverandører selskapet vil benytte seg av. Avdelingslederen i selskap 2 forteller at gode avtaler med dyktige samarbeidspartnere er en del av deres konkurransefortrinn. Prosjektene er ofte veldig forskjellige og det er en klar fordel å innhente spesialkompetanse via en dyktig underleverandør på området. Bruken av



atypisk arbeidskraft gjennom underleverandører, og innleie, gjør det mulig for bedriften å tilby moderne teknologi uten selv å måtte utvikle dette i egen organisasjon. Som oftest inneholder tilbudet et organisasjonskart for prosjektet der det er merket av nøkkelpersonell, selskapets egne ansatte og underleverandører. Det er vanlig praksis i bransjen at dersom prosjektet skulle endre på bemanningen av nøkkelpersonell underveis påløper det et forelegg på mellom 200' – 500'kr. Kundene vurderer projektrisikoen med hensyn på tilgang på dyktig arbeidskraft og hvor stabil arbeidskraften er. Samtidig vil mye bruk av innleid arbeidskraft føre til økte kostnader på grunn av høyere rate.

*”Vi får jobben fordi vi har kompetanse på det vi gjør da, og det er jo viktig for oss”*

*(Ressurskoordinatoren, selskap 2)*

Avdelingslederen i selskap 2 forteller at det kan være en utfordring å bemanne et prosjekt da de må ta hensynt til hvordan markedet kommer til å utvikle seg over tid. I raten som blir presentert kunden er det innbakt en viss prosentvis innleieandel med tanke på at de kanskje må leie inn flere etter hvert. Dersom det kommer mange flere prosjekter kan det oppstå situasjoner der de blir nødt for å flytte folk fra et prosjekt til et annet og kanskje også leie inn flere for å dekke opp for etterspørselen etter arbeidskraft i prosjektene. Slike endringer vil spise av den marginen de har medberegnet i ratebildet ovenfor kunden. Avdelingslederen i selskap 2 forteller om hvordan prising er vanskelig i perioder som nå med lav aktivitet.

*”Sånn som nå er vi jo veldig sultne. Så faren nå er at man går litt på akkord med seg selv, også plutselig går det opp igjen. Og da sitter du der og sliter med rater som er tilbudt ... som er altfor lave. Det er en risiko.”*

Prosjektlederen/Ingeniørlederen i selskap 2 forteller at det er viktig å holde hodet kaldt i perioder med lav aktivitet og prøve å beholde folk i organisasjonen.

*”Modifikasjonsmarkedet er kjempestort (...) og når de oppdragene da kommer – da må du ha folk. (...)For hvis det er sånn at du må leie inn konsulenter og markedet er på vei opp- plutselig stiger konsulentlønningene og da blir tilbudene våre dyre i forhold til andre som har flere faste ansatte og derfor kan gi et lavere tilbud.”*

Han forteller at dette blir en avveining og at selskapene hele tiden må vurdere sysselsettingen opp mot framtidig markedsutvikling. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser utdyper dette.

*”Du ønsker å ha minimal innleieandel fordi det går på raten til bedriften, men ikke for lite, for da går det på risikoen for å ikke ha nok kapasitet da. Dette er sånt som går i syklus det her”.*

Han forteller at det åpenbart er en del av strategien til bedriften å ha en bestemt andel innleide i bedriften, men at de nå er blitt mer kresne på hva de leier inn. Det er primært på spesialistnivå at selskapet leier inn eksterne konsulenter. Han formidler at bedriften ønsker å ligge på en innleieprosent på mellom 20 – 30 %.

*”Med 20 – 30 % slik vi ser det, med de ratene som det opereres med i konsulentmarkedet i dag, så er det er innenfor rekkeviddet for konkurransebiten på rater. Går det utover det, så begynner den raten du selge til en kunde, å gå litt for høyt”.*

*(Avd.leder for engineering og anskaffelser, selskap 2)*

#### **4.1.2 Konsulentselskap og bemanningsbyrå**

Ressurskoordinatoren i selskap nr 2 forteller at konsulentmarkedet er et ”cowboymarked”. Bare i selskap nr 2 har de totalt brukt omtrent 70 – 80 forskjellige leverandører. I 2008 var selskapet ekstremt avhengige av raskt å få inn flere folk til løpende prosjekter, og pris kom i andre rekke. Nå (våren 2010) har markedet stabilisert seg og selskapene påpeker at det ikke er noe problem å få tak i kompetent arbeidskraft. Etterspørselen har sunket i takt med aktiviteten i sektoren, og snittraten hos konsulentene har gått ned med ca 20 prosent.

*”I vår bransje er det vanligvis bonanza- tilstander eller fravær av bonanza”*

*(Ressurskoordinatoren i selskap 2)*

Selskapene forteller at de foretrekker å hente inn ekstern arbeidskraft gjennom rekrutteringsselskap. For det første er det en fordel for selskapene å kunne kjøpe rekrutteringstjenesten fra andre så de selv slipper å sitte med et HR apparat. På den måten får selskapene en mer fleksibel og spesialisert organisasjon. Videre vil rekrutteringsselskapenes nettverk komme innleiebedriften til gode. De har egne ansatte i tillegg til at de når ut til et stort marked. Selskapene forteller at de ofte opplever et sterkt tidspress fra kunden og at det derfor er viktig å bemanne prosjektene så fort som mulig. Noen rekrutteringsselskap har spesialisert seg på ulike fagmiljø og tilbyr innleiebedrifter spesialisert kompetanse på et spesifikt område. Disse konsulentene opererer ofte med en veldig høy timepris. Administrerende direktør i selskap 1 forteller at de klart kan definere hvilke kvalifikasjoner og egenskaper de ønsker å ha ovenfor bemanningsbyrået.

*”Vi har ikke mulighet til å få tak i kompetanse på like kort tid selv”*

*(Adm.Dir, selskap 1)*

Dette er tungt og ressurskrevende arbeid som selskapene ønsker at rekrutteringsselskapene skal utføre for dem. Avdelingslederen i selskap 2 bekrefter at de har brukt mange ulike leverandører av arbeidskraft. Det kan være flere grunner til at innleiebedriften er missfornøyd med et bemanningsbyrå. Avdelingslederne i selskap 1 nevner at kompetansen de tilbyr ofte er oversolgt og at det ofte kan oppstå en mismatch mellom deres behov og byråets tilbud.

*”Vi har hatt et marked på omtrent 160 millioner, som vi har kjøpt inn konsulenter for – det er mye. Og da vil vi ha value for money!”*

*(Avd. leder for engineering og anskaffelser, selskap 2)*

Han forteller at det ofte oppstår problemer fordi mange av rekrutteringsselskapene ikke har god nok faglig bakgrunn. De kjenner verken til bransjen eller selskapets egne arbeidsområder. Da kan det være vanskelig for dem å finne den riktige kandidaten for en spesialjobb. Rekrutteringsselskapene fungerer som den første kvalitetssikringen av de eksterne, men begge selskapene legger stor vekt på å kontrollere kompetansen hos de innleide selv.

*”Til syvende og sist er det vi som er ansvarlige for at den kompetansen vi tilbyr kunden er riktig”*

*(Avd. leder for engineering og anskaffelser, selskap 2)*

Selskapene trekker fram at de foretrekker å leie inn personer de har erfaring med fra før eller kjenner på andre måter. De sier at det er den beste kvalitetssikringen de kan få. En avdelingsleder i selskap 1 forteller at bedriftene i denne bransjen ofte får tak i eksterne spesialister gjennom sitt eget kontaktnett og bekjentskaper de har i bransjen. Avdelingslederen i selskap 2 forteller at 70 % av alle som har vært innleid til selskapet er personer de kjenner til og som selskapet har erfaring med fra tidligere. Det er en stor fordel for innleiebedriften å kjenne til personens faglige kompetanse, men også evne til kommunikasjon og samarbeid. Når de kjenner personens sterke og svake sider vet de hvordan de best kan utnytte denne ressursen. Videre vil også personer med erfaring kjenne til systemene og rutinene i innleiebedriften, så behovet for opplæring og tilrettelegging blir derfor mindre. Konsulenter med erfaring vil også ha kjennskap til organisasjonen og de ansattes roller. De kan derfor raskt komme i gang med arbeidet og de vet ofte hvem de skal spørre i ulike situasjoner. Det kan derfor også være en fordel for konsulentene å komme tilbake til et sted de har jobbet før.

For å sikre seg tilgang til dyktige konsulenter med erfaring fra sin egen bedrift vil selskapene aller helst forholde seg til noen få, store rekrutteringsselskap. Det er mye som står på spill ved

bruk av innleid arbeidskraft, og ved å knytte sterkere bånd til noen få, store byråer vil innleiebedriften redusere sine transaksjonskostnader.

*”Desto færre leverandører du har desto billigere blir det – for da trenger du mindre ressurser i organisasjonen her for å ta vare på leverandørene”.*

*(Ressurskoordinator, selskap 2)*

Selskap 2 har bestemt seg for å satse på eksklusive rammeavtaler med tre store uteleiselskap. Avtalen går ut på at disse selskapene får to dager på seg til å dekke selskapets behov for innleid arbeidskraft. De tre utleieselskapene er derfor de eneste med rett til å levere til selskapet innenfor denne eksklusive perioden på to dager. Hensikten med et tett samarbeid mellom utleiefirma og innleiebedriften er å øke kvaliteten på leveransene ved å bygge opp en pool av personer med riktig kompetanse og erfaring. I tillegg kan innleiebedriften øke sin forhandlingsmakt ovenfor rekrutteringsselskapene ved ratediskusjoner når innleieprosenten fra dette selskapet øker.

#### **4.1.3 Enkeltmannsforetak**

Til tross for at begge selskapene foretrekker å leie inn via rekrutteringsselskap forekommer det tilfeller av innleide konsulenter som driver sine egne aksjeselskap. I selskap1 er for eksempel avdelingslederen for prosjekt innleid fra sitt eget private AS. Daglig leder presiserer at dette er et ekstraordinært tilfelle og at denne personen har lang erfaring med bedriften og de ansatte. Han forteller videre at det viktigste er at de har klart å knytte denne kompetansen til bedriften. Ressurskoordinatoren forteller at det også forekommer innleie fra enkeltmannsforetak i selskap nr 2 i forbindelse med spesialkompetanse.

*”Vanligvis så tar vi aldri inn enkeltmannsforetak – men igjen har vi spesialistene, som det er et fåtall av. De kan legge sine egne premisser – og det gjør de.(...) vi leier dem inn, og de sparer mellomlegget (agentkostnader)”.*

Men noen ganger tar selskapene kontakt med personer direkte, hvis de kjenner noen med rett kompetanse. Dette skjer spesielt dersom prisen på denne type kompetanse er høy gjennom bemanningsbyrå eller konsultentselskap. Da er det ofte snakk om å hente inn spesialister fra et fagmiljø.

*”Vi har kontakt med et bemanningsbyrå ..., og der har det vært noen ressurser vi har ønsket å leie inn, men vi synes at raten har vært altfor høy. Og da har vi tatt en prat med den personen det gjelder – ”vi har lyst til å ha deg i selskapet, er det mulig å få til?”. Og da kan vi diskutere om å få han inn direkte”.*

*(Senior Manager, selskap 2)*

Hos begge selskapene vektlegger lederne fordelene av å ha et bredt kontaktnett og kjenne de riktige folkene i markedet for konsulenter. Får man et rykte på seg for å være en attraktiv arbeidsgiver, er det gull verdt for innleiebedriftene. Da øker sjansene for å tiltrekke seg kompetanse gjennom nye faste ansettelser og for at enkeltmannsforetak søker til dem. En fordel med konsulenter som har sitt eget aksjeselskap er at de ofte er mer langsiktige enn andre konsulenter. Avdelingslederen for marked og salg i selskap 1 forteller at de likner mer på faste ansatte enn konsulenter fra byråer.

*"[...]De har ikke den samme motivasjonen som de andre til å flytte på seg så mye. Så lenge vi har allright'e oppgaver og jobb til dem, så blir de. Og da kan du tørre å investere litt mer i opplæring og kursing og det som måtte være".*

*(Avd.leder for marked og salg, selskap 1)*

Han presiserer også at det veldig personavhengig. En annen fordel knyttet til bruk av enkeltmannsforetak er at en lengre horisont ofte fører til rimeligere rater for innleiebedriften. Med bakgrunn i disse argumentene kan det virke som om enkeltmannsforetak kan medføre sterkere lojalitet og lavere kostnader enn hva man oppnår ved innleie fra rekrutteringsselskap. Likevel forteller bedriftene at de i størst mulig grad prøver å unngå enkeltmannsforetak i sine organisasjoner. Og dersom de har måttet leie inn enkeltmannsforetak er det nærmest som om de beklager seg for dette. Ved spørsmål om selskapet leier inn arbeidskraft gjennom selvstendige næringsdrivende svarer avdelingslederen i selskap 2 at de dessverre har måttet gjøre det. Videre forteller han at han ikke er interessert i å ha med enkeltmannsforetak i basisorganisasjonen, slik det finnes et tilfelle av i selskap 1. Han forklarer at dette først og fremst går på lojaliteten til bedriften, men kostnader spiller også en rolle. Det er bedre å sitte med den ressursen selv. Men han vektlegger at det er forskjell på konsulentene og at det kan oppstå ekstraordinære situasjoner. Han nevner også at bedriften lett blir sårbar dersom enkeltmannsforetak blir trukket inn. Innleidebedriften kan bli mer sårbar av to ulike grunner. For det første øker faren for kunnskapslekkasje øker i takt med innleieforholdets varighet. Og siden de innleide fra enkeltmannsforetak har en tendens til å være innleid for en lengre periode enn konsulenter fra rekrutteringsbyråer, vil de opparbeide seg mer kunnskap underveis, og utgjøre en større trussel for informasjonslekkasje. På den annen side må innleiebedriften selv stå ansvarlig for kvaliteten på arbeidskraften de har leid inn. Dersom de er missfornøyde med en konsulent fra et rekrutteringsselskap har innleiebedriften alltid

muligheten til å rette klager og kreve erstatning fra rekrutteringsselskapet. Dropper de dette mellomledet har de ingen andre å legge skylden på enn seg selv. Det går også ofte lang tid før innleiebedriften oppdager at en konsulent ikke gjør jobben sin på grunn av det store arbeidspresset. Innleiebedriften har kort tid på seg til å oppdage at noe er galt, og i verste fall merker de ikke dette før prosjektet går mot slutten. Og dersom kvaliteten på prosjektet har blitt skadelidende på grunn av ukvalifiserte konsulenter, må innleiebedriften ta det på sin egen kappe.

*”Når du får inn en person i løpet av et oppdrag så kan det ta opptil én til to måneder å erkjenne at han faktisk ikke er den rette. Du ser at det ikke fungerer og at du ikke får det du forventet av denne personen. Da har du tapt utrolig mye tempo i fremdriften”* (Senior Manager, selskap 2)

Slike tilfeller får ofte store økonomiske konsekvenser for innleiebedriften, da tidspresset fra kunden ofte er veldig stort.

#### **4.1.3 Innleide i ledende stillinger**

I begge selskapene legger de vekt på at de ikke ønsker å ha innleide konsulenter i basisorganisasjonen eller i andre ledende stillinger, som for eksempel prosjektleder, avdelingsleder og ingeniørledere. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser i selskap 2 forteller;

*”Primært ønsker vi å ha kontroll over alle lederposisjoner selv. Det er veldig viktig”*

Han forteller videre at dette går på lojalitet til bedriften, at alle i slike stillinger bør ha en god forståelse av bedriftskultur, arbeidsmetodikk og prosedyreverk. Bedriften bekrefter med dette at de ønsker en sterk tilknytning til ansatte som er knyttet til bedriftens konkurransefortrinn i henhold til Atkinsons teori om den fleksible bedrift (1984); i hovedsak vil ikke bedriftene at ansatte med bedriftsspesifikk kompetanse skal være innleide konsulenter (Nesheim, 2004 og Fahle, 2009). Senior manager i selskap 2 forteller at de ikke ønsker å ha innleide i stillinger som er vesentlige for utformingen og framdriften av prosjekter. Hvis slike sentrale personer plutselig skulle forsvinne fra et prosjekt vil det få alvorlige konsekvenser for prosjektets framdrift. De forteller at der de har hatt innleid personell i nøkkelposisjoner har de inngått en kontrakt med vedkommende som sikrer dem en lengre oppsigelsestid enn det som er normalt for en konsulent, ca 14 dager. Hvis konsulenten da sier opp under prosjekttiden får innleiebedriften bedre tid til å innhente informasjon og erfaringer fra konsulenten for å unngå at prosjektet taper framdrift. En disiplinleder i selskap 2 forteller at de har opplevd å miste

verdifulle konsulenter i nøkkelposisjoner, og at det i slike tilfeller blir ekstra vanskelig å drive prosjektene videre.

*”Når han ene plutselig forsvant var det veldig vanskelig å finne ut av hva det var han egentlig hadde gjort, og hva han ikke hadde gjort. Det var vanskelig å få dokumentert det. (...) Det er litt den prisen vi må betale for den fleksibiliteten vi er avhengig av.”*

*(Disiplinleder, selskap 2)*

Til tross for at selskapene verdsetter lengre oppsigelsestid for konsulenter i nøkkelposisjoner, kan lengre oppsigelsestid være negativt for innleiebedriften. På den ene siden vil en slik løsning komplisere bedriftens ansettelsesforhold og virke hemmende på bedriftens fleksibilitet. For å realisere en fleksibel arbeidsstokk er bedriften avhengig av å gjøre det enkelt for seg selv og holde seg til 14 dagers oppsigelse på enhver innleid. Dette blir en slags forsikring for innleiebedriften. Dersom de ikke er fornøyd med den innleides kompetanse eller arbeidsstil, vil personen forsvinne ut i løpet av to uker. Bedriftene har spesielt nevnt nytten av å bli kvitt konsulent i en ledende stilling som ikke fungerer. Da gjelder det å erstatte denne personen så raskt som mulig for ikke å tape framdrift i prosjektet. Så forlenget oppsigelsestid er på mange måter en dårlig mellomløsning for å skape en litt større tilknytning til innleide konsulenter med bedriftsspesifikke kunnskaper. Det svekker selskapets fleksibilitet, og fører til ekstra lønnskostnader, som slår hardt ut på ratebildet til kundene. I tilfeller der bedriften har anerkjent konsulentens arbeid over en lengre periode, og vet hva han/hun står inne får, kan det være en løsning å øke den gjensidige oppsigelsestiden, hvis alle parter godkjenner dette.

## **4.2 Motivet bak bruken av innleid arbeidskraft**

I denne delen av oppgaven skal jeg ta for meg hvilke motiv bedriftene har for å benytte seg av innleide konsulenter. Dette relateres direkte til forskningsspørsmål to som er:

*”Hvilke motiv legger bedriftene til grunn for bruken av eksterne konsulenter?”*

Fahle (2009) fant at bedriftenes motiv for bruk av innleid arbeidskraft knyttet seg til mangel på tilgjengelig kvalifisert arbeidskraft, ønsket om fleksibilitet og forhold knyttet til de institusjonelle omgivelsene, utprøving av kandidater til fast ansettelse og behov for en spesiell type kompetanse. Under følger en presentasjon av de viktigste motivene denne studien avdekket; behovet for fleksibilitet, behovet for spesialkompetanse og innleie som rekrutteringsstrategi.

#### 4.2.1 Behovet for fleksibilitet

Et av hovedmotivene for bedriftene knytter seg til behovet for fleksibilitet. Dette relaterer seg til det Atkinson kategoriserer som numerisk fleksibilitet, altså muligheten til å øke eller redusere antall tilsatte i bedriften etter behov. Ved spørsmål om hovedmotivet bak bruken av innleide konsulenter, svarer daglig leder i selskap 1 på denne måten;

*”Motivet er at vi er en prosjektbasert bedrift. Derfor er det ikke en jevn produksjon hos oss. Produksjonen varierer og derfor er det helt umulig å ha en fast stab”.*

Han forteller at de er helt avhengige av å leie inn arbeidskraft for en kortere periode når arbeidsmengden øker. På samme måte er de avhengige av å kunne redusere arbeidsstokken på relativt kort sikt når oppdrag og arbeidsmengden går ned. Prosjektkoordinatoren i selskap 1 forteller:

*”[...]Du er mye mer fleksibel som bedrift dersom du bruker konsulenter. Det er mye lettere å ”hive ut” en konsulent enn en fast ansatt. Så vi må tørre å måtte si det at .. i dårlige tider så må vi ha ryggmarg til å holde på gode personer altså. Så det har litt med økonomisk trygghet å gjøre føler jeg også, hvor mye bedriften satser på fremtiden”.*

Begge bedriftene vektlegger at de ønsker å benytte innleid arbeidskraft fordi det gjør det lettere for dem å tilpasse bemanningen til arbeidsmengden. I det norske arbeidslivet medfører nedbemanning av faste ansatte store exit- og oppsigelseskostnader (Fahle, 2009). De institusjonelle omgivelsene styrker bedriftenes incentiv til å benytte seg av innleid arbeidskraft.

I selskap 2 er blir det også nevnt at bedriftene likevel utøver forsiktighet ved ned- og oppbemanning da det også oppstår exitkostnader når man avsetter en innleid ressurs. Daglig leder i selskap to forklarer at de setter stor pris på konsulenter de kjenner og har jobbet sammen med før. Med finanskrisen fulgte det en ordretørke som førte til at samtlige konsulenter i selskapet måtte gå, og de måtte til og med permittere noen faste ansatte. Det oppstod en situasjon der de hadde faste ansatte i bedriften som de egentlig ikke hadde brukt for da arbeidsmengden var så lav. Daglig leder i selskap 2 forteller at da mistet de mange verdifulle konsulenter som de hadde god erfaring med.

*”Det er jo veldig surt, for dette er folk som har vært inne over ett år, og som har lært seg vår arbeidsmetodikk, våre systemer og så videre, og så videre. Som kjenner oss. Så det er en kompetansereduksjon, faktisk, i bedriften”.*



Det kan være vanskelig å få de samme personene inn igjen senere. Og da må bedriften begynne på nytt med nye konsulenter og lære opp disse i henhold til bedriftens egne arbeidsrutiner. Avdelingslederen i selskap 2 forteller at det ofte er lønnsomt for bedrifter å ”holde hodet litt kaldt” når markedet svinger i perioder. På sikt kan det lønne seg å beholde ansatte og konsulenter til tross for den lave arbeidsmengden. Han forteller at modifikasjonsmarkedet er enormt og at det kommer til å øke mye i fremtiden. Det er viktig at bedriftene har en stor nok arbeidsstokk når oppdragene begynner å rulle inn igjen. Dersom bedriften mangler arbeidskraft til å ta seg av prosjektene vil kundene reagere negativt. De vet nemlig at dersom bedriften blir avhengig av å hente inn arbeidskraft i perioder med høy etterspørselen, vil høye innleiekostnadene slå negativt ut på ratebildet i tilbudet til kunden.

#### 4.2.2 Spesialkompetanse

Fahle fant i sin studie at et motiv bak bruken av innleide var at bedriftene ikke klarte å knytte til seg nok kvalifisert arbeidskraft gjennom faste ansettelser. I 2009, og i årene før, var det stor etterspørsel etter ingeniører med høy kompetanse i oljebransjen. Flere ingeniører så sitt snitt i å utnytte denne markedsposisjonen og solgte sin kompetanse til en god pris. Mange gikk ut av sitt daværende faste ansettelsesforhold da de så at de kunne oppnå en bedre lønn som konsulent.

*”[...]Hvis du ser på antallet enkeltmannsforetak og mindre bedrifter som ble etablert i denne fasen, fra 2004 til 2008, så er det ganske mange. Mange av de som visste at de ble etterspurt, de startet eget firma og tjener nok gode penger på det – de solgte tjenestene sine til høystbydende.”*

*(Senior Manager, selskap 2)*

Bedriftene Fahle undersøkte i 2009 benyttet seg av innleid arbeidskraft for å innhente nødvendig kompetanse til bedriftene. De klarte ikke å knytte personer med høy kompetanse til bedriften gjennom fast ansettelse.

*”Dessverre så har jo situasjonen i denne bransjen vært, fra 2005 fram til sommeren 2009, så var det fryktelig opphetet. Det var nesten umulig å få tak i folk med den rette kompetansen uten at du virkelig måtte prise deg ut”.*

*(Avd.leder for engineering og anskaffelser, selskap 2)*

*”I Bonanza – tidene, så har du ikke det fokuset på pris, du mer opptatt av å få inn folk enn det det nødvendigvis koster”.*

*(Ressurskoordinator, selskap 2)*

I tillegg til at bedriftene måtte betale svært mye for kompetansen de leide inn, var bedriftene ofte missfornøyd med kvaliteten på de innleide. Fagspesialister i Norge kunne prise seg svært høyt, og bedriftene slet med å innhente spesialkompetanse. Avdelingslederen i selskap 2 forteller at de ble nødt for å leie inn ingeniører fra utlandet da det var umulig å få tak i flere på det norske markedet. De brukte mye ressurser på opplæring av de utenlandske ingeniørene, da flere av dem ikke hadde norsk eller nordisk arbeidserfaring. Andre hadde heller ikke jobbet innen offshore før. Selskap 2 hadde 110 eksterne konsulenter inne fram til sommeren 2009. På det tidspunktet utgjorde innleid arbeidskraft 50-60 % av bedriftens totale arbeidsstyrke.

I slutten av 2009 og begynnelsen av 2010, begynner selskapene i bransjen å merke konsekvensen av finanskrisen. Under selve finanskrisen hadde de fleste bedriftene fulle ordrebøker, så det var ikke før halvannet år etter at bedriftene merker virkningene av den verdensomspennende krisen. Kundene forsvant og selskapene opplevde en ordretørke. Etterspørselen etter ingeniører ble kraftig redusert, og nesten samtlige av de 110 konsulentene i selskap 2 måtte ut av selskapet igjen. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser snakket i denne sammenhengen om en kompetansereduksjon i selskapet totalt sett. Resultatet av en så alvorlig "tørkeperiode" blir ofte at bedriften må se seg nødt til å permittere faste ansatte. I den forbindelse kan det tenkes at den tidligere høye innleieandelen (50-60 %) hjalp flere bedrifter så de unngikk å permittere en større andel faste ansatte når markedet konsoliderte. Siden mange hadde valgt å jobbe som konsulenter var det ikke så mange faste ansatte igjen i bedriftene.

Da oppgavens empiri ble samlet inn var aktiviteten i bedriftene i ferd med å ta seg opp igjen. I begge selskapene ble det i april jobbet med å utarbeide tilbud til kunder, og flere av intervjuobjektene uttrykket optimisme i forhold til fremtidens aktivitetsnivå. Når det gjaldt bruken av innleide hadde selskap 1 noen innleide også på kvantum, mens det primært for begge selskapene ble leid inn spesialister for å dekke behovet for spesialkompetanse som bedriftene manglet internt.

Denne studien avdekker at bedriftene velger å leie inn spesialister framfor å knytte de til bedriften gjennom fast ansettelse. Til tross for at markedet for kvalifisert arbeidskraft har stabilisert seg, forteller flere av intervjuobjektene at de synes det er vanskelig å tiltrekke seg nok kvalifisert arbeidskraft gjennom faste ansettelser. Senior Manager i selskap 2 forteller at spesialistmiljøet er så lite, og det er så få spesialister. Nesten samtlige bedrifter i bransjen vil

etterspørre deres kompetanse i forbindelse med visse typer prosjekt. Det samme forteller intervjuobjektene fra selskap 1:

*”Det er noen mennesker i denne bransjen som det er for få av. Og de fyker fra prosjekt til prosjekt. Og de leier alle inn. Når de har behov for den typen prosjekt.”*

*(Avd.leder for marked og salg, selskap 1)*

Han beskriver tendensen av at det finnes noen spesialister innenfor noen områder som det er vanskelig for bedriftene å knytte til seg gjennom fast ansettelse. Dette dreier seg ofte om personer som er spesielt gode innenfor sitt fagområde. Disse personene kan fortsatt prise seg høyt og samtidig føle seg trygg på å få jobb. Bedriftene leier inn disse personene for prosjekter som krever deres spesielle kompetanse. Dette blir bekreftet av ressurskoordinatoren i selskap 2:

*”[...]For de som er ettertraktet er det alltid jobb å få. [...]de få eksklusive disiplinene som prosess og teknisk sikkerhet, de har jo alltid jobb. De er det færre av. Men prisene har gått ned ganske kraftig.”*

Ved spørsmål om hva som er motivet bak å leie inn konsulenter framfor å ansette, svarer Senior Manager i selskap 2 på denne måten:

*”Det er todelt. En ting er å ta svingningene i arbeidsbelastning, og det andre er å tilegne oss spesiell kompetanse. Altså for vi kan ikke forsvare å sitte med all spesialkompetanse som vi kommer borti. Så vi vil basere oss på å hente ressurser utenfra når vi trenger det”.*

’Head of projects’ i selskap 1 svarer litt annerledes på det samme spørsmålet:

*”Hovedmotivet for bruken av innleide konsulenter er, punkt én; kompetanse, punkt to; fleksibilitet.[...] På noen områder er det kompetansen som er viktig. Hvis vi mangler kompetanse vi er nødt for å leie inn. Mens på andre områder er det rett og slett på grunn av fleksibilitet. Det kan variere litt fra hvilke fagområder det dreier seg om. Har vi ikke nok kompetansen selv så må vi leie inn”.*

Da dataene for denne studien ble samlet inn var selskap 1 relativt nyetablert og lederne i bedriften jobbet med å bygge opp et fagmiljø i bedriften. De blir nødt for å leie inn konsulenter for å innhente kompetanse de ikke selv har fått på plass enda. Selskap 2 derimot har en lang tradisjon og har gjennom lang fartstid i bransjen bygget opp et solid fagmiljø innenfor sine kjerneområder. Selskap 2 ønsker at deres egne ansatte skal besitte kompetansen de trenger for å utføre prosjekter på oppdrag fra kundene. Selskapet ser på seg selv som en kunnskapsbasert, høyteknologisk bedrift hvor konkurransefortrinnet ligger i bedriftens evne

til å koordinere og samkjøre faglig tunge prosjekter innenfor modifikasjonsbransjen. Likevel vil noen prosjekter kreve en spesiell kompetanse som selskapet ikke har, og da er det en løsning å leie inn eksterne for dette arbeidet. Avdelingslederen for EIT og ferdigstilling i selskap 2 forteller at de ønsker for så vidt å ha kompetanse på alle områder. Det er viktig for selskapet å ha verdi som er ledende i forhold til de jobbene de skal utføre. Men det vil ikke være forsvarlig å bygge opp et miljø for et fagområde som sjelden blir etterspurt i prosjektene. Det kan oppstå situasjoner der selskapet trenger en spesiell kompetanse for en avgrenset periode, men som de ikke trenger å eie over tid. I slike tilfeller benytter begge selskapene innleide konsulenter.

#### 4.2.3 Innleie som rekrutteringsstrategi

I bedrifter med varierende arbeidsmengde er det viktig å ikke bygge opp store og tunge organisasjoner som innebærer store faste kostnader. I perioder med lav aktivitet er det en fordel at basisorganisasjonen består av så få ansatte som mulig. Et motiv for bruken av innleide konsulenter er at bedriftene slipper å sitte med et stort HR-apparat selv. Prosjektlederen i selskap 1 forteller at bedriftene foretrekker å betale en høyere pris for innleide konsulenter, da de på den måten slipper unna med få ansatte i HR. Konsulentselskapene er spesielt overlegne med hensynt til hvor raskt de kan innhente kvalifisert arbeidskraft, og tidspresset er ofte en avgjørende faktor for bedriftene.

En vellykket ansettelse vil i de fleste tilfeller krever et godt forarbeid fra bedriften sin side. Det kan bli svært kostbart for bedriften dersom de ansetter en person som de senere ikke føler at lever opp til forventningene. I begge bedriftene er et av motivene for innleie at de ønsker å ansette konsulenter i faste stillinger hvis de er dyktige.

*"[...]det er litt av strategien vi legger opp til og at vi prøver, som du sier, å ansette selv. Det er jo klart at de aller fleste som jobber som innleide i basisorganisasjonen som vi er fornøyde vil vi tilby jobb på sikt. For det vil jo alltid være noen som slutter og noen som begynner."*

*(Daglig leder, selskap 1)*

Dette blir oppfattet som en god måte for bedriften å få inn kvalifiserte kandidater og prøve de ut i stillingene.

*"De fleste som jeg har snakket med synes det er en veldig god løsning. Det er en gjensidig greit altså. Det er greit for den som kommer inn her [...]og det er greit for bedriften å se om vedkommende passer inn. Og da har man en kanskje en mer bevisst holdning til det, man diskuterer det med personen og andre, og finner ut av hvordan det egentlig går"*.

*(Head of projects, Selskap 1)*

Fahle fant også dette motivet bak bruken av innleide i sin studie fra 2009. Han forklarte videre at dette skjedde på bakgrunn av at det på den tiden var vanskelig å tilknytte seg kvalifiserte kandidater ved vanlig fast ansettelse på grunn av det overopphetedde arbeidsmarkedet for ingeniører. Min forskning tilsier at bedriftene fortsatt ser på innleid arbeidskraft som en god måte for å prøve ut nye arbeidstakere, for så eventuelt å tilby dem fast ansettelse etter at kontraktstiden med konsulentbyrået har utløpt. I samtale med avdelingslederen for engineering og anskaffelser i selskap 2 kommer det frem at dette er spesielt aktuelt for bedrifter i oppstartsfasen.

*”Når vi startet i 2004 (på nytt sted) var det om å gjøre å bygge opp egenandelen fort. Så det vi gjorde da var at vi var veldig åpne med noen selskap og fortalte de at vi var interessert i å leie inn kompetanse for ett år[...]etter at det året har gått, og vi hadde gitt en viss opplæring i våre systemer kunne vi tilby vedkommende ansettelse mot at vi betalte selskapet en allerede avtalt ansettelsesfee.”*

Han forteller videre at dette er noe som sjelden forekommer nå til dags i bedriften. Avdelingslederen for struktur og marine engineering forteller at det ofte er presisert i innleieavtalen med selskapene at dette ikke skal forekomme.

*”Det blir gjerne tatt forbehold om det i avtalen. Og da er det greit. Da er du selvfølgelig lojal mot det. Men bemanningsbyråene har jo til og med selv åpnet for det og sagt at de kan levere ressurser slik og slik, og her er det god anledning for fast ansettelse etterpå. Så det har vi også opplevd. [...]Men vi trår ikke over noen grenser der vi har avtaler på innleie.”*

*(Avd.lederen for struktur og marine engineering, selskap 2)*

Begge selskapene er inneforstått med at prosedyren ”try-and-hire” er ulovlig i Norge. Ressurskoordinatoren i selskap 2 presiserer at det ikke er dette de driver med. Han forteller at det ikke er noe i veien for å ansette personer hvis de trives i selskapet. Tradisjonelle bemanningsbyrå leier ofte ut personer som mangler, men som egentlig kanskje ønsker, fast arbeid. De er det en enkelt sak for alle å ansette i bedriften, sier han. Mens på den andre siden har du ingeniørene, som har valgt å jobbe som innleide konsulenter av lønnsmessige årsaker. De vil sjelden takke ja til et tilbud om fast ansettelse. Daglig leder i selskap 1 forteller at bruken av konsulenter er en god måte å få inn dyktige folk til bedriften, og at dette er en bransjepraksis som fungerer godt.

*”Det er veldig godt synlig om du gjør en god jobb eller ikke. [...] i framtidens verden så tror jeg vi vil se mye mer av det her med nyansettelser som en kombinasjon av innleie, prøveperiode og så tar vi de inn”.*

*(Daglig leder, selskap 1)*

### **4.3 Ledelsesutfordringer knyttet til avhengighet.**

Oppgaven vil her se på i hvilken grad bedriftene opplever å bli avhengige av konsulentene. Dette knytter seg til forskningsspørsmål tre som er:

*”Opplever bedriftene å bli avhengige av eksterne konsulenter og hvilke utfordringer medfører dette?”*

I likhet med bedriftene i Fahles studie (2009) benytter bedriftene i denne undersøkelsen innleide konsulenter innenfor bedriftens kjernevirksomhet. Dette samsvarer i stor grad med det som Matusik og Hill (1998) vektlegger ved at de konsulentene som leies inn, innehar høy kompetanse og brukes i stor grad som en ressurs i bedriftens kjernevirksomhet (Fahle, 2009). Konsulenter som leies inn på bakgrunn av deres spesialkompetanse blir viktige bidragsyttere for bedriftens virke og innehar ofte en nøkkelposisjon i et prosjekt. På grunn av bedriftenes dynamiske omgivelser er det hensiktsmessig å hente inn spesialkompetanse utenifra. Som tidligere nevnt har selskapene benyttet innleide konsulenter i nøkkelposisjoner som prosjektledere eller disiplinledere, og flere av intervjuobjektene ser problemer med å ha innleide konsulenter i slike stillinger. I selskap 1 snakker de om kritisk innleie om personer som besitter sentrale roller i bedriften, og hvor det er en risiko forbundet med en slik løs tilknytning til bedriften. Daglig leder i selskap 1 nevner at de i sin oppstartsfase har måttet leie inn konsulenter til fagområder som de helst ikke bør ha innleide i. Dette har utgjort en stor risiko da konsulentene har bygget seg opp enormt med kunnskap gjennom mye kursing og opplæring. I verste fall kan konsulentene plutselig forvinne ut av bedriften igjen, og selskapet må bygge opp denne kunnskapen på nytt. Vi skal se litt nærmere på utfordringen i forbindelse med tap av kompetanse.

En ting er at selskapet investerer mye ressurser i kursing og styrt opplæring av konsulenter. Selskapene har i slike tilfeller en mulighet til å få oversikt over konsulentenes kunnskap og kan jobbe med å gjøre denne eksplisitt for resten av avdelingen eller selskapet. Et annet problem er den kunnskapen konsulentene akkumulerer gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, lederansvar og samarbeidet med leverandører og kunder. Og det er nettopp slik kunnskap

som ofte er kilden til konkurransefortrinn (Barley og Kunda, 2004). Samtlige avdelingsledere i begge bedriftene var enige i at innleide konsulenter ikke bør sitte som prosjektledere. Som prosjektleder får du en faglig og personlig utvikling som det er viktig at bedriften beholder og realiserer internt (Lien, 2008).

*"[...]kjernekompetansen, den viktigste kompetansen for å lykkes, der burde man ha hos egne ansatte. De som er prosjektledere og styrer selve prosjektene, du vet de akkumulerer seg en voldsom erfaring som konsulenter. Og den kan de ta med deg ut fra bedriften igjen."*

*(Head of projects, selskap 1)*

Det kan få voldsomme negative konsekvenser for selskapet dersom innleide personer i nøkkelposisjoner plutselig forsvinner ut av bedriften. Da kan de miste kjernekompetanse knyttet til et prosjekt, og det kan føre manglende og forsinkede leveringer. En konsulents oppsigelsestid varierer fra kontrakt til kontrakt, men ofte er det en 14 dagers gjensidig oppsigelsestid for eksterne konsulenter. Senior manager i selskap nr 2 forteller om et prosjekt der de mistet en nøkkelperson i en sårbar prosjektfase.

*"Det var en nøkkelperson som sa opp, på kontrollsystem, midt i den fasen hvor vi skulle begynne å teste ut dette systemet. Med 14 dagers oppsigelse! Hadde han vært fast ansatt, måtte han ha blitt i 3 måneder til, og ha hadde vi faktisk vært ferdig med hele prosjektet. Men han forsvant bare, etter 14 dager. Og det er jo – ja, uakseptabelt. Så jeg ville sagt at for nøkkelpersoner, så burde oppsigelsestiden vært økt! Men så er det igjen, hvis du finner at en nøkkelperson kanskje ikke fungerer, så er det motsatt! Da burde den vært kort! Så det er begge veier".*

En annen utfordring ved å ha konsulenter i ledende stillinger er at det blir vanskeligere å opprettholde en kontrollfunksjon ovenfor konsulenten. Konsulenter i nøkkelposisjoner arbeider mer selvstendig og har også kanskje et ansvar for andre i prosjektet. Dette er også en utfordring som melder seg når konsulenten er en spesialist på et fagområde som bedriften selv mangler kompetanse på.

*"Dersom du ikke har den evnen til å observere eller styre en sånn ressurs fort, kan det veldig ofte gå litt galt."*

*(Avd.leder for engineering og anskaffelser, selskap 2)*

Avdelingslederen forteller at det gikk galt en gang de hadde noen innleide på teknisk sikkerhet. På grunn av manglende oppfølging fra ledelsen, klarte de ikke å levere prosjektet i henhold til kundens forventninger. Han forteller videre at de forsøker å løse dette problemet

ved at de alltid sørger for at den faglige, men også den administrative kompetansen, er på plass i et prosjektteam. Det er viktig å innlemme interne fra basisorganisasjonen som kan ta en rask og riktig beslutning til selskapets interesse.

Et annet område som blir nevnt i forbindelse med kritisk innleie er markeds- og forretningsutvikling. Dette er fagområder der selskapene unngår å bruke eksterne konsulenter, og hvis dette forekommer er det ofte spesielle avtaler som ligger til grunn. Selskapene prøver å unngå at eksterne konsulenter får tilgang til bedriftsspesifikk informasjon om kunder og leverandører. Dette er også informasjon som verdsettes høyt av konkurrerende selskaper i markedet. I en slik stilling vil også konsulenten opparbeide seg relasjoner og nettverk som de relativt lett kan ta med deg videre ut av selskapet. Det er en generell oppfattning i begge selskapene at marked og salg er for konfidensielt til å innlemme innleide konsulenter i.

Videre tar studien for seg hvordan selskapene løste denne avhengigheten de opplevde ovenfor sine innleide konsulenter. Som nevnt over legger selskap 2 vekt på å innlemme personer fra basisorganisasjonen i ethvert prosjektteam for å sikre kontrollen over prosessen. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser forteller også at de har arbeidsrutiner og prosedyrer som skal lage ”orden og system i selskapets arbeidsmetoder”. Selskap 2, som er en erfaren bedrift innen modifikasjon og vedlikehold, har utviklet en gjennomføringsmodell som viser prinsippene for hvordan de jobber med prosjektene. Det er et plansystem basert på milepæler og avhengigheter mellom de ulike prosessene i et prosjekt. Dette systemet har hjulpet selskap 2 med å synliggjøre kunnskap som før har vært godt gjemt innenfor de ulike disiplinene. Modellen krever at disiplinlederne rapporterer inn til basis hvor de er i arbeidet, utfordringer underveis og planene for fremdrift. Det stilles større krav i dag til dokumentering, erfaringsrapporter og loggføring av slik verdifull kunnskap. Under intervjuetidspunktet var selskap 1 godt i gang med å utvikle et liknende system for gjennomføring, med hjelp fra selskap 2.

*”Et kvalitetssystem er jo rett og slett at det blir satt orden i prosedyrer og rutiner og kritiske ting i bedriften. [...]når vi hari satt ting i et system minimerer vi avhengigheten av folk. Hvis du var ny her, og begynte hos oss i dag – kan du gå inn i systemet og finne all den informasjonen du trenger. [...]Det bidrar også til at vi blir mindre avhengige av konsulentene”.*

*(Daglig leder, selskap 1)*

Til tross for større fokus på å sette kunnskap i system internt i bedriftene er det en generell oppfattning hos intervjuobjektene at man primært ønsker å ha kontroll over alle



lederposisjoner selv. Erfaringsrapporter fra innleide prosjektledere er en god kilde til informasjon, men den gir ikke den samme innsikten som å ha erfarne prosjektledere tilgjengelige i bedriften. En annen erfaring selskap 2 har gjort seg er at innleide prosjektledere ikke er flinke nok til å se alle bedriftens prosjekter i sammenheng. Naturlig nok konsentrerer de seg om sitt eget prosjekt og opererer som om de var en selvstendig enhet. Det vektlegges at dette selvfølgelig er svært personavhengig. I et selskap som koordinerer flere prosjekt vil det være nyttig og kostnadseffektivt med erfaringsdeling og samarbeid på tvers av prosjektene. Selskap 2 forteller at dette erfaringsmessig kan være vanskelig å få til med innleide konsulenter i hovedrollen for hvert prosjekt. På en annen side er konsulenter ofte svært tilpassningsdyktige og det er sjeldent de setter seg imot instruksjoner de får fra innleidebedriften. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser i selskap 2 forteller at han er nøye med å fortelle den innleide hva du forventer av vedkommende. Det har hendt at han har presisert for innleide konsulenter at en av hovedoppgavene blir å lære opp en fast ansatt i bedriften. Han forteller at konsulenter som blir presentert en slik opplæringsrolle, synes ofte det er helt i orden. Det viktige er å presisere at dette er en av arbeidsoppgavene deres.

Et annet tiltak bedriftene setter i gang når de leier inn konsulenter, og spesielt de med spesialkompetanse, er å sette en fast ansatt til å jobbe sammen med, eller tett på den innleide. På den måten håper de at den faste ansatte skal lære av den mer erfarne innleide konsulenten. Daglig leder i selskap 1 beskriver dette slik:

*"[...]vi prøver å innlemme egne ansatte. Leier vi inn en ingeniør med spesialkompetanse så kanskje vi setter en av våre ingeniører sammen med han. Vi er litt bevisste på det."*

Også i selskap 2 jobber de med å få til en kontinuering erfaringsoverføring fra erfarne innleide til uerfarne egne faste ansatte. Spesielt i en oppbyggingsfase er det viktig å bygge opp bedriftens egen kunnskapsbase så rask som mulig. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser forteller at da de var i en oppbygningsfase brukte de innleide konsulenter bevisst for å lære opp egne faste ansatte.

*"Vi brukte begrepet ener og toer. Eneren er da den som er i lead, også har han toeren med deg. Og da kan du ha en ener som er innleid, og så er toeren fast ansatt. Også etter en stund så overtar toeren."*

*(Avd.leder for engineering og anskaffelser, selskap 2)*

Et problem som kan oppstå i forbindelse med erfaringsoverføring fra konsulent til fast ansatt er at det er vanskelig å plukke opp kunnskap fra konsulenten. Fahle (2009) fant i sin studie at

bransjefolk hadde en tendens til å synes at konsulenter ofte var litt lukket og kanskje vegret seg for å dele din kunnskap med andre. Denne studien avdekket ulike holdninger blant ledere i selskapene når det gjelder konsulenter og deres åpenhet. Noen avdelingsleder fortalte at dette sjeldent var et problem da en slik oppførsel ofte resulterte i at konsulentene måtte gå. Konsulenter som ikke er åpne med hva de holder på med, eller som viser manglende vilje til å samarbeide med andre ansatte i bedriften, utgjør en for stor risiko for selskapene. Likevel kunne slike episoder forekomme da det var høy aktivitet og stor mangel på kvalifisert arbeidskraft. I dag, med relativt lav aktivitet og stor tilgang på arbeidskraft, er bedriftenes avhengighetsrelasjon først og fremst knyttet opp til spesialkompetanse (Nesheim og Tobiassen, 2008).

*”Vi ser jo f.eks sett at konsulenter vi har hatt inne har forsøkt å skjerme seg. De ønsker ikke å dele den kompetansen de har med oss. [...] på den måten så gjør de seg litt uavhengige. Det er flere som ofte sier at de (konsulentene) er litt lukket.”*

*(Head of projects, selskap 1)*

Flere intervjuobjekter er enige om at motivet bak en slik oppførsel er å øke sin egen verdi, men dette er en oppførsel som bli satt lite pris på i bransjen generelt, og nesten ikke blir tolerert i tider som dette, da det er nok av andre konsulenter å velge mellom. Avdelingslederen for EIT og ferdigstillelse i selskap 2 forteller at hun har lært utrolig mye av å jobbe sammen med innleide konsulenter. Som Matusik og Hill (1998) har funnet er et av motivene bak bruken av innleie også i disse bedriftene innhenting av moderne teknologisk kunnskap for bedrifter i et dynamisk miljø.

#### **4.4 Integrasjon av konsulentene**

I denne delen av oppgaven skal jeg ta for meg integrasjonen av konsulentene i de to selskapene forskningens empiri er hentet fra. Dette er knyttet direkte opp til forskningsspørsmål fire som er:

*I hvilken grad blir de eksterne konsulentene integrert i bedriftene og hvilke utfordringer medfører integrering av eksterne konsulenter?*

I begge selskapene eksisterer det ingen fysiske skiller mellom faste ansatte og konsulenter i det daglige slik Barley og Kunda (2004) nevner i sin artikkel. Dette bekrefter det Fahle fant i sin studie fra 2009. Daglig leder i selskap 1 forteller at han ikke klarte å skille de innleide fra de faste ansatte da han begynte som leder i selskapet.

*”Når jeg begynte å jobbe her tok det litt tid ... jeg måtte ha opp navnene her for å skjønne hvem som var innleide og faste”.*

*(Daglig leder, selskap 1)*

Det er ønskelig fra bedriftens side å integrere konsulentene så godt som mulig. Arbeidet i avdelingene er i stor grad preget av samarbeid, og konsulenter utfører det samme arbeidet som de faste ansatte i bedriften. Konsulenter som er leid inn på bakgrunn av deres spesialkompetanse jobber ofte opp mot bedriftens kjerneaktiviteter, og de samarbeider tett med bedriftens faste ansatte. Lokaliseringsmessig sitter konsulentene i bedriftene på samme sted som de faste ansatte. Fahle fant i sin studie at bedriftene bevisst benyttet seg av åpne landskap for å skape en god integrering. (Fahle, 2009). For selskapene i denne undersøkelsen var det vanlig at de ansatte hadde egne kontor. Dette kan ha vært midlertidig da selskap 2 var i ferd med å utvikle et nytt hovedkontor. Intervjuobjektene i denne studien var heller ikke knyttet opp mot prosjektarbeid på intervju tidspunktet. Ofte vil prosjektgruppen finne et egnet arbeidssted under et prosjektarbeid. Samtlige mellomledere i bedriftene presiserte at gode samarbeidsevner er et krav de har ovenfor de innleide konsulentene. Flere presiserer at dette er veldig personavhengig. Som tidligere nevnt har noen den oppfatningen av at konsulenter kan være litt lukket, mens andre forteller at de har lært veldig mye av å jobbe tett sammen med konsulenter.

*”Mange av konsulentene er jo veldig samarbeidsvillige – veldig lette å samarbeide med. Nettopp fordi de har jobbet på mange forskjellige steder, de er vant til mange forskjellige systemer, og hvis de da har lang erfaring så er de flinke til å tilpasse seg.”*

*(Avdelingslederen for EIT og ferdigstilling, selskap 2)*

I selskap 2 bekrefter de også at de forsøker å integrere konsulentene så godt som mulig da dette øker kvaliteten på arbeidet i prosjektene.

*”[...] når det gjelder det med å integrere en konsulent, så er han på lik linje som de faste ansatte[...]jeg er avhengig av at de jobber sammen[...]når jeg går ut i prosjektene så vet ikke jeg hvem som er konsulent og hvem som er fast ansatt. Du ser ikke det. [...]De blir behandlet helt likt.”*

*(Prosjektleder/Ingeniørleder, selskap 2)*

Barley og Kunda (2004) skriver at en metode som bedrifter kan bruke for å integrere eller skille mellom faste ansatte og konsulenter, er å inkludere eller stenge ute konsulentene fra sosiale arrangementer i regi av bedriften. Fahle fant i sin studie at konsulentene fikk tilbud om

å være med på alle sosiale arrangementer i regi av avdelingen, og at integreringen var stor på dette området. Likevel var det noen forskjeller på velferdsgoder som ble styrt sentralt fra bedriften (Fahle, 2009). Dette samsvarer i stor grad med den sosiale integreringen som finner sted i selskapene for denne studien. Det blir lagt stor vekt på å skape et godt miljø på prosjektnivå. Avdelingslederen for engineering og anskaffelser i selskap 2 forteller at de legger spesielt vekt på å bygge opp et godt samhold innenfor prosjektorganisasjonen. Det er viktig å bli kjent med sine kollegaer og kjenne hverandres sterke og svake sider for å øke kvaliteten på arbeidet. Konsulentene blir tatt med på faglige og sosiale tilstelninger i prosjektregi for å øke integreringen til prosjektet.

*”Prosjektene har sine egne sosiale kvelder, som ikke har noe med avdelingen å gjøre. Og da er jo konsulentene med[...]Altså, de er jo med og jobber i prosjektet. Og da er det også viktig at de også får den samme teamfølelsen.”*

*(Ressurskoordinatoren, selskap 2)*

For selskap 2 sin del avdekket studien en utfordring som kan oppstå i forbindelse med integreringen av innleide konsulenter. Det blir mer og mer vanlig i bransjen å innhente konsulenter fra utlandet. Før finanskrisen, da det var enorm etterspørsel etter arbeidskraft i sektoren, var det flere selskap i bransjen, deriblant selskap 2, som leide inn utenlandsk arbeidskraft. I selskap 2 tror flere av intervjuobjektene at innleie av utenlandsk arbeidskraft kommer til å bli mer og mer vanlig i bransjen i tiden fremover. De norske firmaene er nemlig svært fornøyde med kvaliteten på arbeidet de leverer. Bruken av utenlandske konsulenter fører likevel seg en del utfordringer i forbindelse med kommunikasjon, men også integrasjon. I den forbindelse vil neste avsnitt kort presentere noen problemstillinger som mellomledere i selskap 2 pekte på ved bruk av utenlandsk innleid arbeidskraft.

Ofte handler det om å forstå kulturforskjeller og være seg disse bevisst, spesielt når det dreier seg om ledelse. En mellomleder i selskap 2 forteller at han er nødt for å tilpasse sin lederstil til de ulike kulturene. Han forteller at en konsulent fra India trenger en helt annen oppfølging enn en nordmann, mens en engelskmann krever en tredje måte for oppfølging.

*”Så det må man ha i mente – alle kan ikke behandles likt. Og hvor mye ledelse du skal ha på dem – det er også forskjellig.”*

*(Prosjektleder/Ingeniørleder, selskap 2)*

Han forteller videre at det kan være vanskelig for en uerfaren leder å ta hensyn til disse kulturforskjellene. Han selv har opparbeidet seg denne kunnskapen gjennom sin lange karriere som prosjektleder i bedriften. Han sier at det er lite systematisk opplæring av ledere på dette feltet. Dersom innleie av utenlands arbeidskraft blir en voksende trend i bransjen, kan det være hensiktsmessig å sette i gang tiltak for å være bevisst sin egen lederstil i forhold til innleide fra ulike kulturer.

Det kan også oppstå også et integreringsproblem av de utenlandske konsulentene dersom det er flere innleide fra samme land eller verdensdel. Mellomledere i selskap 2 har erfaring med at innleide konsulenter fra utlandet ofte grupperer seg. Det gjør det vanskeligere å integrere dem med resten av arbeidstakerne i bedriften.

*”Det er klart at de grupperer seg fort – og treffes på en egen plass i lunsjen. For de snakker samme språk og de er fra samme sted. Det er bare normalt[...]. Men vi prøver jo. Det er ikke sånn at da slutter vi liksom å prøve å inkludere de.”*

*(Avd. leder for struktur- og marine engineering, selskap 2)*

Funnene fra denne studien viser således at bruken av utenlandsk innleid arbeidskraft fører til utfordringer i forbindelse med kulturforståelse og integrasjon.

Ashford, Geroge og Blatt (2007) skriver i sin artikkel at atypiske arbeidstilknytninger gjør det problematisk for de eksterne å føle tilhørighet og identifisere seg med innleiebedriften og bemanningsbedriften, og at dette fører til at mange eksterne konsulenter et behov for å sosialisere seg og skape en identitetsfølelse med likesinnede i faglige nettverk utenfor organisasjonen. Ressurskoordinatoren i selskap 2 forteller om spesielle konsulentselskap som leier ute spesialister innenfor et fagområde.

*”De er hovedsakelig ute etter faget. Disse klarer man ikke å rekruttere med mindre det er et fagmiljø tilstede i bedriften.”*

*(Ressurskoordinator, selskap 2)*

Han forteller at for slike eksperter er det viktig å jobbe i en bedrift der deres spesialfelt står i fokus. I slike konsulentselskap utvikler man faget ytterligere og leier ut moderne, høyteknologisk kompetanse til en høy pris. Det er i disse selskapene at man finner forskermiljøet i bransjen, der spesialistene kan videreutvikle sin egen kunnskap innenfor ulike

fagfelt, dele erfaringer og sosialisere med andre spesialister. Ved innleie fra disse selskapene sikrer bedriften seg at de får tilgang til moderne teknologi for gjennomføring av prosjekter.

#### 4.5 Organisatorisk rettferdighet og likebehandling

Oppgaven vil her se på hvordan bedriftene opplever organisatorisk rettferdighet og likebehandling blant de faste ansatte og konsulenter, og hvilke lederutfordringer som er knyttet til dette. Dette er knyttet til forskningsspørsmål fem som er:

*Opplever ledere utfordringer i forbindelse med likebehandling og organisatorisk rettferdighet ved bruk av innleid arbeidskraft?*

Pearce (1993) studerte hvilke psykologiske effekter som oppstår når eksterne og faste jobber sammen. Han fant blant annet at noen mellomledere forsøkte å gi lettere arbeidsoppgaver til de innleide når de kunne det. Bakgrunnen for dette var at mellomlederne selv står direkte ansvarlige for en innleid konsulents arbeid, mens hele organisasjonen står ansvarlig for det en fast ansatt foretar seg. Tidligere i oppgaven ble det presentert funn som bekrefter at konsulenter utfører de samme oppgavene som de faste ansatte i disse selskapene. Bedriftens motiv bak bruken av innleid arbeidskraft ligger til grunn for hvilke arbeidsoppgaver konsulentene får. Innleie av spesialister innebar at konsulentene jobbet med bedriftsspesifikke oppgaver innenfor bedriftens kjerneområde, også ofte i tett samarbeid med bedriftens egne ansatte. Denne forskningens materiale avdekker ikke hvorvidt mellomlederne i de ulike bedriftene bevisst ga deres konsulenter lette arbeidsoppgaver når de kunne det. Mellomlederne jeg snakket med presiserte at konsulenter blir leid inn for å gjøre en jobb som ofte er avklart på forhånd. Jeg ønsket likevel å gå nærmere inn på dette temaet og i den forbindelse undersøkte jeg hvorvidt lederne i de to bedriftene stilte større og tydeligere krav til en konsulents arbeid i forhold til en fast ansatt. Det innsamlede materialet viser at lederne generelt sett stiller høye krav til kvalitet og arbeidsinnsats hos en innleid konsulent. Intervjuobjektene begrunner dette med at de hadde betalt dyrt for tilgangen på denne ressursen, og at det derfor blir riktig å stille noen krav.

*”Vi trenger konsulenten for å få gjort oppgaven. Men det er klart, du stiller nok høyere krav til en konsulent, fordi du vet at du kan bytte han ut med en annen ”*

*(Prosjektleder/Ingeniørleder, selskap 2)*

Prosjektlederen i selskap 2 forteller videre at det er mer ”gjennomlyst” om en konsulent gjør en god eller dårlig jobb. Dette tyder på at konsulentene blir målt i større grad enn de faste i samme arbeidsposisjon. Hvis dette er tilfellet tyder det på at det blir stilt høyere og strengere krav til en konsulents arbeid i forhold til hva en fast ansatt forventes å levere. Nesten samtlige av intervjuobjektene forteller at de har god erfaring med bruk av konsulenter, og at de ofte har en meget god arbeidsmoral. Daglig leder i selskap 1 forteller litt om sin erfaring i forhold til effektivitet blant konsulenter og faste ansatte.

*”Generelt sett, og da snakker jeg ikke om denne bedriften, men generelt sett opplever jeg at konsulenter i basisorganisasjonen er som oftest mer effektive enn egne i basisorganisasjonen. Veldig ofte ...”*

*(Daglig leder, selskap 1)*

Han understreker at dette er basert på ledererfaringer fra andre bransjer, og at dette ikke er tilfellet i selskap 1. Dette er et interessant funn fordi det bekrefter at konsulenter og faste ansatte agerer ulikt i en jobbsituasjon, til tross for at de skal utføre de samme oppgavene. Videre vil også lederens forventninger til arbeidsinnsats endre seg i takt med deres egne erfaringer ved bruk av innleid arbeidskraft i bedriften. På den måten vil det forventes mer av en innleid konsulent enn en fast ansatt. Det ville vært interessant å undersøke om effektivitet eller arbeidsmoral kan være et motiv for innleie fra bedriftens side. Og den forbindelse kan man også lure på om innleide konsulenter får kompensasjon for mer enn bare risikoen de bærer ved å ha en løs kopling til bedriften? Head og projects i selskap 1 har selv jobbet som konsulent i flere store norske selskap. Han forteller at det krever litt bedre serviceinnstilling og tilpassningsdyktighet fra en konsulent enn en fast ansatt.

*”Jeg tror faktisk at konsulenter vil stå på litt mer altså. Men samtidig så kan du si det at [?] Det er nok visse forskjeller i måten de blir behandlet på også.. det er det nok. Sånn er det - og sånn skal det være!”*

Han bekrefter at det blir stilt litt andre forventninger til en konsulent enn en fast ansatt, og at forventningene ikke er de samme som for en fast ansatt. Det innsamlede materialet viser derfor at det er en tendens hos bedriftene, at innleide konsulenter får en tettere oppfølging og blir målt i større grad enn de faste ansatte i samme stilling. Bakgrunnen for dette er at lederne ønsker å sikre seg verdi for den prisen de har betalt for å ha konsulentene inne.

Likeledes fant Pearce (1993) støtte for at bruken av innleid arbeidskraft fører til at de faste ansatte blir dyttet lengre opp i hierarkiet. Han mente at faste ansatte i bedrifter med eksterne konsulenter får flere arbeidsoppgaver med lederansvar enn i bedrifter uten eksterne konsulenter. Denne forskningen avdekker at de faste ansatte i bedriften blir prioritert for arbeidsoppgaver som kan bidra til å heve deres kompetanse. Prosjektlederen/Ingeniørlederen i selskap to forteller at de forsøker å gi de faste ansatte de mest interessante oppgavene, med tanke på deres faglige og personlige utvikling. Det blir bedriftens oppgave å heve kompetansenivået på sine faste ansatte.

*”Vi ønsker egentlig at en fast ansatt får de mest interessante oppgavene – så lenge vedkommende er kvalifisert for det.”*

*(Prosjektleder/Ingeniørleder, selskap 2)*

Han presiserer at han ikke slipper ut en fast ansatt i for eksempel en prosjektlederstilling dersom kvalifikasjonene ikke er tilstede. Den faste må være kvalifisert nok til å kunne heve seg gjennom arbeidet han gjør. Har ikke den faste mulighet eller evne til det, setter de inn en ekstern konsulent i rollen. Flere av intervjuobjektene bekrefter at det å heve kompetansen hos egne faste ansatte er et tema i bedriften. Før de leier inn en konsulent for en utfordrende arbeidsoppgave, er selskap 2 påpasselige med å undersøke at de ikke har noen faste ansatte som egner seg. I tilfeller der en fast ansatt får muligheten til å utvikle seg gjennom et prosjekt, må de andre, mer erfarne kollegaene, sørge for støtte opp under hans læringsprosess. Prosjektlederen i selskap 2 forteller at det ikke alltid er like lett. Et mål for basisorganisasjonen er å sørge for at de faste ansatte utvikler seg gjennom hvert prosjekt. Samtidig vil noen prosjekter være veldig presset på tid og ressurser, og i slike tilfeller vil ikke læringsmiljøet være det beste. Da kan det oppstå diskusjoner mellom prosjektledelsen og basisorganisasjonen om hva som skal prioriteres; kompetanseheving eller leveranse til kunde. Målet er i midlertidig at dette ikke skal gå på bekostning av hverandre.

*”Jeg har et krav om at prosjektet skal levere [...]Først og fremst det. Og det med å heve kompetansen er prioritert nummer to. Sånn er det bare. Og det vet basis også. Men av og til blir det diskusjoner – da er de ikke helt fornøyd med den kompetansehevingen som har funnet sted”.*

*(Prosjektleder/Ingeniørleder, selskap 2)*

Studien har avdekket at bedriftene ønsker å prioriterer faste ansatte ved utviklende arbeidsoppgaver for å heve kompetansen i bedriften. Prosjektlederne er inneforstått med at de



må sørge for en kompetanseheving blant de faste de har med seg på prosjekt. Dette er et tema i bedriftene, og kan oppstå diskusjoner og utfordringer i forbindelse med dette.

*”Hvis ikke jeg er med på å heve bedriften, så får jeg det tilbake senere”.*

*(Prosjektleder/Ingeniørleder, selskap 2)*

#### **4.6 Oppsummering**

I denne delen av oppgaven skal jeg oppsummere de viktigste funnene og se disse i lys av annen forskning som har kommet frem gjennom tidligere arbeid. Jeg skal også ta for meg eventuelle nye aspekter ved de funnene som denne studien har avdekket.

For det første har denne forskningen vist at de respektive bedriftene benytter seg av atypisk arbeidskraft i form av innleid arbeidskraft med høy kompetanse. I begge bedriftene ønsker de at 20 – 30 % av arbeidsstyrken er innleid fra en tredjepart, eller gjennom et privateid selskap. I 2009 fant Fahle at to bedrifter i oljevirkksomheten hadde henholdsvis 30 og 40 % eksterne konsulenter i arbeid. På intervjudtidspunktet for denne oppgaven var det relativt få eksterne konsulenter i arbeid for både selskap 1 og selskap 2, noe som hadde sammenheng med lav bransjeaktivitet og oppdragstørke som følge av finanskrisen. Disse få, eksterne konsulentene som likevel var i arbeid var innleide spesialisert innenfor ulike fagområder.

Det bringer oss over på selskapenes motiver for bruk av innleid arbeidskraft, som studien viste at var de samme for begge bedriftene. Først og fremst benytter selskapene seg av innleid arbeidskraft for å kunne tilpasse antallet ansatte i takt med endringene i etterspørsel. Det er dette som Nesheim refererer til som numerisk fleksibilitet (Nesheim et al., 2003). Selskapene benytter seg av innleide konsulenter for å ta toppene i markedet, men også som en buffer for faste ansatte ved en eventuell reduksjon i aktivitetsnivå. Når selskapet har en stabil gruppe av faste ansatte sparer de også kostnader knyttet til opplæring og avslutning i forbindelse med faste ansettelsesforhold (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Det andre motivet er som antydnet, behovet for å hente inn spesialkompetanse som bedriften mangler internt. Studien avdekker at bedriftene foretrekker å leie inn spesialkompetanse når prosjektarbeidet krever det. Dette stemmer godt overens med det Matusik og Hill (1998) mener; at bedrifter som befinner seg i dynamiske omgivelser, og som opplever raske teknologiske endringer vil oppnå en fordel ved å benytte seg av eksterne. Fahle (2009) fant i sin studie at bedriftenes to hovedmotiv for bruken av innleid arbeidskraft var mangel på kompetent arbeidskraft og behovet for fleksibilitet. Han fant bedriftene måtte benytte seg av innleie for å tilknytte seg nok kvalifisert

arbeidskraft. Denne studien bekrefter bedriftenes motiv knyttet til å hente inn spesialkompetanse, men den avslører også at bedriftene, for noen områder, velger å benytte seg av innleide spesialister framfor å bygge opp denne kunnskapen internt. Bransjens krav til moderne teknologi og rask utvikling utfordrer bedriftenes strategi om å være ledende på kunnskap. Det ville vært interessant å utforske implikasjonene av dette for kunnskapsbaserte bedrifter i bransjen.

Når det gjelder lederutfordringer knyttet til bruken av innleid arbeidskraft viser studien at bedriftene opplever å bli avhengige av konsulentene. Denne avhengighetsrelasjonen oppstår som en konsekvens av måten konsulentene blir benyttet i selskapet, altså hvilke arbeidsoppgaver de utfører. Konsulenter som blir plassert i nøkkelposisjoner, og innenfor bedriftens kjernevirksomhet, opparbeider seg enormt med kunnskap og får stor betydning for prosjektgjennomføring. Bedriftene refererer til ”kritisk innleie” som et begrep for tilfeller der de føler at konsulentene representerer en kritisk ressurs for bedriften. Studien avdekker at dette er en problemstilling lederne i bedriftene tar stilling til hver gang de danner en ny prosjektorganisasjon, og at kompetansereduksjon i en prosjektperiode er et tema i bedriftene. Disse funnene støtter opp under det Fahle fant gjennom sin forskning i 2009, og flere teorier innenfor området forbinder avhengighet til bruken av konsulenter i nøkkelposisjoner (Nesheim et al. (2007) og Barley og Kunda (2004)). Denne studien har dermed bidratt til å styrke eksisterende funn og teori knyttet til bedrifters avhengighet av konsulenter.

Studien avkrefter at bedriftene opplever lederutfordringer i forbindelse med integrering av konsulenter på arbeidsplassen, men den oppdager et nytt aspekt ved denne problematikken; utfordringer i forbindelse med integrering av utenlandske konsulenter. Lederne i bedriftene blir utfordret på kulturforståelse og tilpassning av lederstil. Utfordringer knyttet til utenlandsk innleid arbeidskraft ligger utenfor denne oppgavens forskningsomfang, men det ville vært interessant for videre forskning å se nærmere på lederutfordringer spesielt knyttet til utenlandsk innleid arbeidskraft, da dette i økende grad blir tatt i bruk innenfor modelleringsbransjen.

Videre avdekket studien at bedriftene prioriterer de faste ansatte ved bemanning av arbeidsoppgaver som fører til faglig og personlig utvikling. Begge bedriftene har mål om å heve den interne kompetansen gjennom erfaringer fra prosjektarbeid, men erfaringsmessig kan dette også gå på bekostning av leveransen til kunden. I den forbindelse kan det oppstå diskusjoner i forhold til hva som skal prioriteres, kompetanseheving eller sluttleveransen til

kunden. Disse funnene støtter opp under eksisterende forskning som tilsier at faste ansatte i selskaper som benytter seg av innleid arbeidskraft får mer lederansvar enn ansatte i bedrifter uten innleide konsulenter (Pearce, 2003).

Til slutt vil jeg trekke fram et interessant funn knytte til konsulentenes væremåte i en jobbsituasjon. Denne studien avdekker at ledere finner konsulenter mer effektive enn egne faste ansatte, og at mange også forventer at konsulenter ”står på mer” enn egne faste ansatte. Det ville vært interessant å forske videre på ledernes forventinger til en konsulents arbeidsmoral, og undersøkt hvorvidt dette kan knyttes til et motiv for bruke av innleid arbeidskraft.

Under følger en tabell som oppsummerer studiens forskningsspørsmål og hovedfunn i stikkordsform.

<p>1. <i>Hvordan eksterne konsulenter blir benyttet i bedriftene:</i> Trepartsrelasjon, innenfor kjernevirksomheten, strategi om 1/3 innleid arbeidskraft</p>
<p>2. <i>Hvilke motiv bedriftene legger til grunn for bruken av innleid arbeidskraft:</i> Numerisk fleksibilitet, innhente kompetanse til bedriften, konsulents arbeidsmoral</p>
<p>3. <i>Lederutfordringer knyttet til avhengighet:</i> Kritisk innleie, kompetansereduksjon, kompetanseheving</p>
<p>4. <i>Lederutfordringer knyttet til integrasjon:</i> Kun ved bruk av utenlandsk innleid arbeidskraft</p>
<p>5. <i>Lederutfordringer knyttet til organisatorisk rettferdighet og likebehandling:</i> Prioritering mellom kompetanseheving og leveranse til kunde</p>

## 5. Konklusjon

Denne masteroppgaven tar for seg bruken av innleide konsulenter i oljevirkksomheten og lederutfordringer som knytter seg til dette. Hensikten med denne forskningen er å bygge videre eksisterende teori og bidra til mer innsikt og forståelse rundt bruken av innleid arbeidskraft i oljevirkksomheten.

Utgangspunktet for studien er å analysere i hvilken grad bedrifter i oljevirkksomheten benytter seg av innleid arbeidskraft med høy kompetanse og hvilke motiv de legger til grunn for innleie av konsulentene. Videre tar studien for seg hvilke utfordringer ledere opplever i forbindelse med bruken av innleide konsulenter. Oppgavens empiri er hentet fra to bedrifter innenfor den norske modelleringsbransjen.

Studien har en eksplorerende design og den metodiske tilnærmingen er av kvalitativ art. Empirien er basert på elleve dybdeintervjuer med daglig leder, avdelingsledere og mellomledere i de to bedriftene.

Studien avdekket at bedriftene leier inn spesialiserte konsulenter for å jobbe innenfor bedriftens kjerneaktiviteter. Det viktigste motivet for bruken av innleide konsulenter er bedriftens ønske om en fleksibel arbeidsstokk, mangel på kompetanse internt i bedriften og opplæring av egne faste ansatte. Videre avdekker studien flere lederutfordringer som knytter seg spesielt til bedriftens avhengighetsrelasjon til konsulentene, integreringen av innleide konsulenter og organisatorisk rettferdighet og likebehandling av faste ansatte og konsulenter.

### 5.1 Temaets funn og relevans

Oppgaven bekrefter at ledere i bedrifter som benytter seg av innleid arbeidskraft opplever utfordringer som er direkte relatert til denne atypiske formen for arbeidstilknytning. Som Fahle påpeker er det viktig at lederne i stor grad evner å utnytte de ulike dimensjonene som løsere koblinger i relasjonen mellom bedriften og medarbeiderne medfører til fordel for bedriftene. For eksempel opplæring av egne faste ansatte og erfaringsoverføring. Samtidig er det viktig at lederne er bevisste de utfordringene og implikasjoner bruken av innleid arbeidskraft fører med seg (Fahle,2009).

Videre vil betydningen av lederrollen i denne sammenheng bli aktuell også i andre kontekster da man ser en utvikling innen kunnskapssensitive næringer mot løsere tilknytningsrelasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Forskning innenfor dette feltet er viktig for å kunne utvikle dagens ledelsesforskning.

## 5.2 Begrensinger ved studiet og videre forskning

Utgangspunktet for oppgaven var å bygge videre på Fahles forskning og bidra til mer innsikt og forståelse innenfor bruken av konsulenter i oljevirksomheten. Studien har analysert i hvilken grad bedriftene benytter seg av høy kompetent innleid arbeidskraft og hvilke motiv de legger til grunn for innleie av konsulentene. Videre har den avdekket relevante utfordringer ledere opplever i forbindelse med bruken av innleide konsulenter.

Forskning på dette området innenfor oljesektoren er mangelfull. Fahle avdekket mange interessante funn med sin studie av to bedrifter. Formålet med denne studien var derfor å bygge videre på denne forskningen og avdekke flere synspunkter gjennom innsamling av mer kvalitativ data ved hjelp av et eksplorerende design. Videre var det også interessant å teste hvorvidt synspunktene som kom fram i Fahles forskning, også gjaldt for andre ledere i andre bedrifter i sektoren.

Som et neste skritt innen forskning på atypisk arbeidstilknytning innenfor oljesektoren kunne det vært nyttig med en kvantitativ studie på et større antall ledere i sektoren, med utgangspunkt i funn fra den kvalitative forskningen. En kvantitativ studie vil kunne trekke mer generaliserte slutninger.

Det vil også kunne være interessant å gjennomføre en studie som analyserer lederutfordringer direkte knyttet opp til bruken av utenlandsk, innleid arbeidskraft. Funnene fra denne studien viser at bruken av utenlandsk, innleid arbeidskraft fører til ekstraordinære utfordringer i forbindelse med kulturforståelse og integrasjon sammenliknet med norsk innleid arbeidskraft.

## 6 Kildehenvisning

- Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 65-117
- Atkinson, J. (1984). The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour Market Issues* nr. 5, 19 s.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12 (1), 76-95
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). Gurus, hired guns, and warm bodies: itinerant experts in a knowledge economy. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006) Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 45-66.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16 (Sp Iss), 7-19
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davis-Blake, A., & Broschak, Joseph P. (2009). Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Annual Review of Sociology*, 35(1), 321-340.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.

- Fahle, B. (2009). Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren og lederutfordringer knyttet til dette. Masteroppgave i Endringsledelse, Universitetet i Stavanger
- Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. E., & Cervený, R. (1997). The use of temporary staff and managers in local government environment. *Communication Research*, 26(6), 689-730.
- Kalleberg, A. L. (2000). Non-standard employment relations: Part time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Lautsch, B. A. (2003). The influence of regular work systems on compensation for contingent workers. *Industrial Relations*, 42(4), 565-588.
- Lem, C. H. (2010). Gullklokkens ære er forbi. Leder i *Magma*, nr 2.
- Masters, J. K., & Miles, G. (2002). Predicting the use of external labor arrangements: A test of the transaction costs perspective. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 431-442.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Nesheim, T. (2002) Ti teser om ”den fleksible bedrift”. Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning.
- 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*, nr 1: 71-81.
- Nesheim, T., & Hersvik, I. –M. (1999). Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma*, 2, 89-97.
- Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M., & Mostervik, M. (2007). Bruk av eksterne konsulenter i oljevirkksomheten: faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma*, 10(5), 88-99.

- Nesheim, T., & Tobiassen, A. (2008). When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges.
- Pearce, J.L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, A.R. og Nesheim, T. (2008): "Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner", *Søkelys på arbeidslivet*, nr 2: 231-242.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*. 4th.ed. London: Prentice Hall.
- Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Smith, V., & Neuwirth, E. B. (2009). Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice. *The Academy of Management Perspectives*. 23(1), 56-72.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.



## Vedlegg 1: Intervjuguider

### *Intervjuguide – CEO i selskap 1/avd.leder i selskap 2*

---

#### **Bakgrunnsinformasjon**

1. Kan du fortelle kort om deg selv og din posisjon i bedriften?
  - (Har du noen gang jobbet som innleid konsulent selv?)

#### **Bedrift**

2. Hvordan vil du beskrive bedriftens virksomhet?
3. Kan du fortelle litt om strukturen i bedriften? Avdelinger? Matriseorganisering med faggrupper? Prosjektbasert?
4. Er dere tilknyttet operatører i forbindelse med prosjektarbeider?
5. Dersom prosjekter; kan du fortelle litt om hvordan antall prosjekter og oppdragsmengde har utviklet seg de siste årene?
6. Kan du kort beskrive bedriftens kunder?
7. Hvordan vil du karakterisere bedriftens omgivelser? Konkurransforhold/rivalisering, leverandørmakt, kundemakt.. osv
8. Kan du si litt om utviklingen i arbeidsmarkedet for ingeniører de siste årene?
9. Opplever du at det er vanskelig å tiltrekke seg nok kvalifisert arbeidskraft?
10. Opplever du at det er vanskelig å tiltrekke seg nok kvalifisert arbeidskraft gjennom faste ansettelser?

#### **Omfang**

11. Hvor mange eksterne (inneleide) konsulenter er det i bedriften? Evt. røfflig i %
12. Hva slags kompetanse har de eksterne konsulentene?
13. Opplever du at det er overvekt av konsulenter med en spesiell utdanning/kunnskap?
14. Hvor kommer konsulentene inn i bedriften? Blir de for eksempel ansatt i en faggruppe eller blir de leid rett inn til prosjekter?
15. Hva er grunnlaget for variasjon i antallet eksterne konsulenter som blir leid inn?
  - a. Prosjektavhengig?

- b. Konjunkturavhengig?
  - c. Sesongavhengig?
16. Vet du om selskapet har noen generelle retningslinjer i forhold til å leie inn eksterne konsulenter?
- a. Rammeavtaler /bemanningsbyrå?
    - i. Hva er fordelene med å leie inn ekstern arbeidskraft gjennom et bemanningsbyrå?
    - ii. Finnes det noen ulemper med en slik trepartsrelasjon?
    - iii. Hender det at dere leier inn konsulenter som er selvstendig næringsdrivende?
  - b. Varighet på kontrakter
    - i. Hva er den optimale kontraktslengden for en innleid konsulent? Hva foretrekker dere; langvarige kontrakter eller korte?
    - ii. Hvilke konsekvenser har henholdsvis korte og lange arbeidskontrakter for bedriften?
  - c. Kjenner du til andre type samarbeidsavtaler (utenom bemanningsbyrå) i forbindelse med innleie til selskapet?
17. Kan du fortelle litt om utviklingen av antallet konsulenter i selskapet de siste årene?

### **Motiv**

18. Hva vil du si er motivet bak bruken av eksterne konsulenter i selskapet? (interessant å se hva de nevner først) – Hvorfor det?
19. Er behovet for spesialkompetanse et relevant motiv? Hva slags kompetanse? Variere dette fra prosjekt til prosjekt eller er det et fagfelt som går igjen?
20. Finnes det kompetanse dere ikke klarer å knytte til bedriften gjennom faste ansatte?
21. Er det vanlig praksis hos dere å tilby konsulenter fast ansettelse? Kjenner du til eksempler der det har skjedd?

### **Bruk**

22. Hvilke erfaringer har du gjort deg med bruken av eksterne konsulenter i bedriften?
23. Opplever du at innleie av eksterne konsulenter er en god løsning for bedriften? Er det helt nødvendig? Hvorfor det?
24. Opplever du spesielle lederutfordringer i forbindelse med innleie av eksterne konsulenter?

25. Er dette et tema i deres bedrift?
26. Hva synes du er det optimale forholdet i antall konsulenter og fast ansatte?
27. Ser du noen utfordringer i forbindelse med å ha et relativt høyt antall konsulenter i bedriften?

### **Avhengighet**

28. Opplever du at dere har konsulenter i ledende stillinger i bedriften? På hvilken måte? Lederansvar?
29. Hva er konsekvensene av dette for bedriften?
30. Opplever du det som en fordel eller ulempe å ha konsulenter i ledende stillinger i bedriften? På hvilken måte er det en fordel/ulempe?
31. Hva med konsulents tilgang til bedriftsspesifikk informasjon; Er dette et tema i selskapet?
32. Hva gjør dere for å begrense dette? Taushetserklæringer?
33. Er det et tema i selskapet at konsulenter handler strategisk for egen nytte? Kjenner du til eksempler på dette?
34. Når det gjelder konsulents forventninger til arbeidsbetingelser; opplever du at dette har endret seg de siste årene? På hvilken måte?
35. Tror du de faste ansatte endret sine forventninger til arbeidsbetingelser de siste årene?
36. Hva sier du til dette utsagnet; ”Mange konsulenter vegrer seg for å dele sin kunnskap – dette er jo deres jobbsikkerhet!”
37. Kan du gi eksempler på avdelinger/prosjekter med en stor andel konsulenter?
38. Opplever du spesielle lederutfordringer knyttet til å ha mange konsulenter på ett prosjekt / i en avdeling?

### **Integrasjon – muligens vanskelige spm hvis en ikke jobber tett opp til konsulenter og innleide**

39. Når det gjelder arbeidsfordeling, utfører ansatte og konsulenter de samme oppgavene?
40. Arbeider ansatte og konsulenter sammen?
41. Opplever du at konsulenter deltar på lik linje som ansatte når det gjelder faglige og sosiale samlinger?
42. Hva slags rutiner/prosedyrer har dere for erfaringsoverføring i bedriften? Finnes det former for erfaringsdeling/kunnskapsoverføring mellom prosjekter?

43. Legges det vekt på erfaringsutveksling mellom konsulenter og ansatte? På hvilken måte?
44. Opplever du at eksterne konsulenter blir sett på som outsiders i større eller mindre grad?
45. Tror du eksterne konsulenter og ansatte vil opptre ulikt når det kommer til bedriftstilhørighet og kollegialt samhold? På hvilken måte?
46. Kjenner du til om det er noen forskjell i måten konsulenter og fast ansatte søker tilbakemeldinger på arbeidet sitt?
47. Kan du sammenlikne samarbeidsvilligheten til de faste ansatte og konsulentene i bedriften?
48. Opplever du at det er forskjell i stå-på-viljen /engasjement på ansatte og konsulenter?
49. Opplever du noen forskjell i adferden hos konsulenter som har tegnet en langvarig kontrakt sammenliknet med de som har en kortere arbeidsperiode foran seg? På hvilken måte?

### **Organisatorisk rettferdighet**

50. Hva vil du si er de viktigste fordelene og ulempene ved å være konsulent?(vs fast ansatt )
51. Hva vil du si er de viktigste fordelene og ulempene ved å være fast ansatt? (vs konsulent)
52. Opplever du at konsulenter og fast ansatte sammenlikner seg med hverandre? Hvilke tema legger de vekt på når de sammenlikner seg med hverandre? eks lønn, fleksibilitet, lojalitet,
53. Hvordan prioriterer dere ved fordeling av arbeidsoppgaver mellom konsulenter og fast ansatte? Lederutfordringer i forbindelse med utvikling av faste ansatte og spesialtrente konsulenter.
54. Hvordan tror du avdelingsledere forholder seg til likebehandling og rettferdig behandling og samtidig prioritere de faste ansatte?
55. Er det noen arbeidsoppgaver/stillinger i bedriften dere ser at kun faste ansatte skal ha?

## **Til slutt;**

56. Er håndtering av eksterne konsulenter og utfordringer i forhold til inneleid arbeidskraft et tema i bedriften?
57. Har du noen råd å gi til andre ledere som leder konsulenter sammen med egne faste ansatte?
58. Hvordan tror du bruken av innleide konsulenter vil utvikle fremover i din bransje?
  - a. Avh av konjunktursvingninger?
  - b. Andre faktorer som spiller inn?

## *Intervjuguide – Mellomledere i selskap 1 og 2*

---

### **Bakgrunnsinformasjon**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din posisjon i bedriften?
2. (Har du noen gang jobbet som innleid konsulent selv?)

### **Avdelingen**

3. Hvilke arbeidsområder hører til under din avdeling?
4. Hvordan organiseres arbeidet i din avdeling? Prosjektorganisert? Tar dere i bruk faggrupper?
5. Hvor kommer konsulentene inn i bedriften? Leier du inn konsulenter etter avdelingens behov, eller ved prosjektstart? Blir konsulentene ansatt i en faggruppe?
6. Er dere tilknyttet operatører i forbindelse med prosjektarbeid?
7. Dersom prosjekter; kan du fortelle litt om hvordan antall prosjekter og oppdragsmengde har utviklet seg de siste årene?
8. Hvor mange ansatte er det i din avdeling?
9. Opplever du at det er vanskelig å tiltrekke seg nok kvalifisert arbeidskraft?
10. Opplever du at det er vanskelig å tiltrekke seg nok kvalifisert arbeidskraft gjennom faste ansettelser?

### **Omfang**

11. Hvor mange eksterne (inneleide) konsulenter er det i bedriften? Prosentvis andel?
12. Hva slags kompetanse har de eksterne konsulentene?

13. Opplever du at det er overvekt av konsulenter med en spesiell utdannelse/kunnskap?
14. Har du opplevd at antallet konsulenter i bedriften/ din avdeling varierer over tid? Hva tror du er grunnlaget for variasjon i antallet eksterne konsulenter som blir leid inn?
  - a. Prosjektavhengig?
  - b. Konjunkturavhengig?
  - c. Sesongavhengig?

### **Motiv**

15. Hva vil du si er motivet bak bruken av eksterne konsulenter i selskapet? (interessant å se hva de nevner først) – Hvorfor det?
16. Er behovet for spesialkompetanse et relevant motiv? Hva slags kompetanse? Variere dette fra prosjekt til prosjekt eller er det et fagfelt som går igjen?
17. Finnes det kompetanse dere ikke klarer å knytte til bedriften gjennom faste ansatte?
18. Er det vanlig praksis hos dere å tilby konsulenter fast ansettelse etter endt oppdragstid? Kjenner du til eksempler der det har skjedd i for eksempel din avdeling?

### **Bruk**

19. Hvilke erfaringer har du gjort deg med bruken av eksterne konsulenter i din avdeling/ bedriften?
20. Opplever du at innleie av eksterne konsulenter en god løsning for din avdeling?
21. Vet du om selskapet har noen generelle retningslinjer for innleie av eksterne konsulenter?
  - a. Rammeavtaler /bemanningsbyrå?
    - i. Hva er fordelene med å leie inn ekstern arbeidskraft gjennom et bemanningsbyrå?
    - ii. Finnes det noen ulemper med en slik trepartsrelasjon?
    - iii. Hvor mye kontakt har dere med bemanningsbyrået i løpet av en typisk utleieperiode?
    - iv. Hender det at dere leier inn konsulenter som er selvstendig næringsdrivende?
  - d. Varighet på kontrakter
    - i. Hva er den optimale kontraktslengden for en innleid konsulent? Hva opplever du som mest fordelaktig for din avdeling? Langvarige

- kontrakter (m god kjennskap til bedriften) eller kortere arbeidsforhold?
- ii. Hvilke konsekvenser har henholdsvis korte og lange arbeidskontrakter for bedriften?
- b. Kjenner du til andre type samarbeidsavtaler (utenom bemanningsbyrå) i forbindelse med innleie til selskapet?
22. Kan du fortelle litt om utviklingen av antallet konsulenter i din avdeling de siste årene?

### **Avhengighet**

23. Opplever du at dere har konsulenter i ledende stillinger i din avdeling? På hvilken måte? Lederansvar?
24. Hva er konsekvenser av dette for bedriften?
25. Opplever du det som en fordel eller ulempe å ha konsulenter i ledende stillinger i din avdeling? På hvilken måte er det en fordel/ulempe?
26. Hva med konsulenter tilgang til bedriftsspesifikk informasjon; Er dette et tema i bedriften?
27. Finnes det generelle rutiner i bedriften for å begrense dette? Hva gjør dere i din avdeling?
28. Ser du spesielle utfordringer knyttet til å ha konsulenter høyere opp i bedriftens hierarki?
29. Hva er konsekvensene av dette for bedriften?
30. Er avhengighet til konsulenter en relevant problemstilling i din avdeling? Hva med bedriften generelt?
31. Er det et tema at konsulenter handler strategisk for egen nytte? Kjenner du til noen eksempler på dette?
32. Når det gjelder konsulenter forventninger til arbeidsbetingelser; opplever du at det har endret seg de siste årene? På hvilken måte?
33. Tror du de faste ansatte har endret sine forventninger til arbeidsbetingelser de siste årene?
34. Hva sier du til dette utsagnet ”Mange konsulenter vegrer seg for å dele sin kunnskap – dette er jo deres jobbsikkerhet?”
35. Kan du gi eksempler på prosjekter /enheter med en stor andel konsulenter?

36. Opplever du spesielle lederutfordringer knyttet til å ha mange konsulenter på et prosjekt/i en avdeling?

### **Integrasjon**

37. Utfører ansatte og konsulenter generelt de samme oppgavene?

38. Arbeider ansatte og konsulenter sammen?

39. Når det gjelder faglige og sosiale samlinger, opplever du at konsulenter deltar på lik linje med de faste ansatte?

40. Hva slags rutiner/ prosedyrer har dere for erfaringsutveksling i bedriften? Finnes det former for erfaringsutveksling/kompetanseoverføring mellom prosjekter?

41. Kan du beskrive hvordan dere håndterer dette i din avdeling? Fungerer det godt i praksis?

42. Legges det vekt på erfaringsutveksling og kompetanseoverføring mellom ansatte og konsulenter? På hvilken måte?

43. Opplever du at eksterne konsulenter har lett for å bli sett på som outsiders i større eller mindre grad?

44. Tror du eksterne konsulenter og ansatte vil opptre ulikt når det kommer til bedriftstilhørighet og kollegialt samhold? På hvilken måte?

45. Kjenner du til om det er noen forskjell i måten konsulenter og fast ansatte søker tilbakemeldinger på arbeidet sitt?

46. Kan du sammenlikne samarbeidsvilligheten til de faste ansatte og konsulentene i din avdeling?

47. Opplever du at det er forskjell i stå-på-viljen /engasjement på ansatte og konsulenter?

48. Opplever du noen forskjell i adferden hos konsulenter som har tegnet en langvarig kontrakt sammenliknet med de som har en kortere arbeidsperiode foran seg? På hvilken måte?

### **Organisatorisk rettferdighet**

49. Hva er de viktigste fordelene og ulempene ved å være konsulent? (vs ansatt)

50. Hva er de viktigste fordelene og ulempene ved å være ansatt?(vs konsulent)

51. På hvilken måte sammenlikner de ansatte seg med konsulenter?

52. Hvilke tema legger de vekt på når de sammenlikner seg med hverandre? eks lønn, fleksibilitet, lojalitet?



53. Hvordan prioriterer du ved fordeling av arbeidsoppgaver mellom konsulenter og faste ansatte? F.eks; mange trekker fram utfordringer ifht å utvikle egne ansatte samtidig som de har tilgang til ekspertkompetanse via konsulenter..
54. Opplever du at det er noen oppgaver/stillinger i bedriften som fast ansatte burde ha? Er dette også tilfelle for din avdeling?

**Til slutt;**

55. Opplever du spesielle lederutfordringer i forbindelse med bruken av eksterne konsulenter? På hvilken måte?
56. Er håndtering av eksterne konsulenter et tema i bedriften? Hos ledelsen?
57. Opplever du at beslutningsmyndigheten ligger hos deg når det kommer til innleie av eksterne konsulenter til din avdeling?
58. Har du noen råd å gi til andre ledere som leder konsulenter sammen med egne faste ansatte?
59. Hvordan tror du bruken av innleide konsulenter vil utvikle fremover i din bransje?
- c. Avh av konjunktursvingninger?
  - d. Andre faktorer som spiller inn?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

### Informasjon

*Til respondenter som blir intervjuet i forbindelse med min masteroppgave*

Mitt navn er Tonje Torgan og jeg går på siviløkonomstudiet ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Denne våren skal jeg skrive masteroppgave innenfor Strategi og Ledelse som skal leveres 20. juni 2010.

Som tema for utredningene har jeg valgt *bruken av innleide konsulenter i oljevirksomheten og lederutfordringer knyttet til dette*.

Hensikten med oppgaven er å få innblikk i hvordan bedrifter i oljesektoren benytter seg av innleid arbeidskraft, herunder eksterne konsulenter med høy kompetanse som for eksempel ingeniører og lignende. Jeg er interessert i å undersøke bedriftenes motiv for bruken av innleid arbeidskraft og hvilke arbeidsoppgaver eksterne konsulenter utfører.

Ledere i organisasjoner som leier inn arbeidskraft kan møte på nye utfordringer. Jeg knytter i utgangspunktet disse utfordringene opp til tre ulike tema som jeg kommer til å ta opp under intervjuet. Disse er:

- *Avhengighet*: Konsulenter i nøkkelroller. Avheng av konsulenter kompetanse. Bruken av bemanningsbyråer. Hvilke oppgaver vil typisk bli tildelt en konsulent.
- *Integrasjon*: Integreres konsulentene i bedriften? Samarbeid mellom konsulentene og fast ansatte. Erfarings- og kompetanseoverføring.
- *Organisatorisk rettferdighet*: Sammenlikninger mellom konsulenter og fast ansatte. Fordeler og ulemper med de forskjellige tilknytningsformene. Forskjeller i arbeidsmoral? Status. Lik eller ulik behandling av konsulenter og faste ansatte. Konsulenter og faste ansatte som kolleger.

Det hadde vært fint om du kunne reflektere litt rundt disse emnene, slik at du er litt forberedt på hva vi kommer til å snakke om på intervjuet.

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

Jeg ønsker å benytte en båndopptaker under intervjuet. Lydopptaket er det kun jeg som har tilgang til. I etterkant vil jeg selv skrive ut intervjuet og lydopptaket vil bli slettet. Data som

fremkommer underveis vil forbli anonyme, og din tilknytning til oppgaven vil gjøres ugjenkjennelig.

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

Har du spørsmål i forbindelse med din deltakelse i studien, ber jeg deg ta kontakt med meg på telefon 975 20 761, eller e-post [tonje.torgan@stud.nhh.no](mailto:tonje.torgan@stud.nhh.no)

Med Vennlig Hilsen

Tonje Torgan

Masterstudent i Strategi og Ledelse

Norges Handelshøyskole, Bergen