



Trepartsrelasjoner i prosjektteam

- *Ansatte og eksterne konsulenter i IKT -sektoren om samarbeid i prosjektteam*

Av: Sunniva Aarseth

Veileder: Seniorforsker Torstein Nesheim

Masterutredning i fordypningsområdet Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne masteroppgaven studerer jeg ansattes og eksterne konsulents opplevelser av å samarbeide i prosjektteam. Informantene mine består av ansatte og konsulenter som jobber i prosjektteam innenfor IKT-sektoren. Som metode har jeg tatt i bruk en kvalitativ tilnærming, hvor jeg har foretatt semi-strukturerte intervjuer av 12 respondenter.

I utredningen ser jeg på hvordan ansatte og eksterne konsulenter opplever seks ulike dimensjoner ved samarbeid i prosjektteam. De seks dimensjonene som jeg ser nærmere på er status system og integrasjon, tillit, kommunikasjon og kunnskapsdeling, problemløsning og beslutningstaking, kjennetegn ved ledelse og konflikter i prosjektteam.

De fleste respondentene opplevde ingen statusforskjeller mellom ansatte og konsulenter i Helse Vest IKT, men det var visse utfordringer med den faglige og sosiale integrasjonen. Ansatte og konsulenter opplevde en gjensidig tillit, men spillerommet til konsulentene ble av noen konsulenter opplevd som forskjellig fra de ansattes spillerom. Kommunikasjonen og kunnskapsdelingen ble generelt sett på som god, men ansatte holdt litt mer tilbake i forhold til kunnskapsdeling. Konsulenter opplevde at de hadde en positiv innvirkning på evnen til problemløsning og beslutningstaking, mens de ansatte ikke opplevde dette i like stor grad. Ansatte og konsulenter erfarte at eksterne prosjektledere var mer opptatt av resultater enn det å ta menneskelige hensyn. Det ble opplevd få konflikter i prosjektteam, i midlertidig hadde et par av konsulentene opplevd konflikter med ansatte.

Forord

Først og fremst vil jeg takke min veileder, seniorforsker Torstein Nesheim ved Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF), som har gitt meg verdifulle og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen.

Jeg vil også takke Helse Vest IKT, og da spesielt seksjonslederne, de faste ansatte og konsulentene ved seksjonene Prosjektledelse og Integrasjon og løsningsutvikling, for at jeg fikk ta del i deres opplevelser omkring samarbeid i prosjektteam og lot meg få gjennomføre min empiriske undersøkelse.

Videre vil jeg takke Håkon Garfors som hjalp meg med å opprette kontakt med Helse Vest IKT og som har vært en god støttespiller underveis i oppgaveskrivingen.

Jeg vil også takke venner og familie for støtte og gode råd. Spesielt vil jeg takke min datter Leah Sigrid som har bidratt til at jeg har fått påfyll av energi og motivasjon.

Bergen, 20. juni 2013

Sunniva Aarseth

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Forord	III
1. Studiens relevans	1
1.2 Kontekst og problemstilling	1
1.3 Struktur i oppgaven	3
2. Tidligere forskning og teori	4
2.1 Atypiske ansettelsesrelasjoner	4
2.1.1 Årsaker til bruk av innleid arbeidskraft	5
2.2 Prosjektarbeid	5
2.2.1 Styringsgruppe.....	6
2.2.2 Prosjektledelse	7
2.3 Team.....	7
2.3.1 Utfordringer knyttet til prosjektteam og trepartsrelasjoner i team	8
2.4 Ulike dimensjoner ved samarbeid i prosjektteam	9
Figur 1: Forskningsmodell.....	10
2.4.1 Status system og integrasjon.....	10
2.4.2 Tillit	12
2.4.3 Kommunikasjon og kunnskapsdeling.....	12
2.4.4 Problemløsning og beslutningstaking i team	14
2.4.5 Kjennetegn ved ledelse	15
2.4.6 Konflikter i team.....	15
2.5 Oppsummering.....	16
Tabell 1: Ansettelsesforhold og arbeidsorganisering	17
3. Metode	18
3.1 Metodevalg og forskningsdesign	18

3.1.1	Forskningstilnærming	19
3.2	Case studie som forskningsstrategi	19
3.3	Datainnsamling	20
3.3.1	Valg av informanter	21
	Tabell 2: Oversikt over informanter	22
3.3.2	Konteksten rundt intervjuene	23
3.4	Analyse av data	23
3.4.1	Oppgavens reliabilitet	24
3.4.2	Oppgavens validitet	25
4.	Helse Vest IKT	26
4.1.	Organisering av Helse Vest IKT	26
	Figur 2: Organisasjonskart	27
4.1.1	Prosjektledergruppen	28
4.1.2	Integrasjon og løsningsutvikling	28
4.2	Beskrivelse av prosjektarbeidet ved de to seksjonene	28
4.3	Motiv for å bruke konsulenter i Helse Vest IKT	29
5.	Analyse	30
5.1	Status system og integrasjon	31
5.1.1	Status system	31
5.1.2	Integrasjon	32
5.2	Tillit	36
5.2.1	Tillit	36
5.2.2	Spillerom	38
5.3.	Kommunikasjon og kunnskapsdeling	39
5.3.1	Kommunikasjon	39
5.3.2	Kunnskapsdeling	41
5.4	Problemløsning og beslutningstaking	43
5.4.1	Evnen til problemløsning- og beslutningstaking	43
5.5	Kjennetegn ved ledelsen i prosjekter	47
5.5.1	Redegjørelser og tilbakemeldinger fra ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid	48
5.5.2	Prosjektledelse	51

5.6	Konflikter i prosjektteam.....	53
5.6.1	Graden av enighet om håndteringen av oppgaver	53
5.6.2	Opplevelser og håndtering av konflikter i prosjektteam.....	54
5.7	Oppsummering av funnene som er gjort i tilknytning til de seks dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.....	57
6.	Diskusjon.....	62
6.1	Status system og integrasjon.....	62
6.1.1	Status system	62
6.1.2	Integrasjon.....	63
6.2	Tillit.....	65
6.2.1	Tillit	65
6.2.2	Spillerom	66
6.3	Kommunikasjon og kunnskapsdeling	67
6.3.1	Kommunikasjon	67
6.3.2	Kunnskapsdeling	68
6.4	Problemløsning og beslutningstaking	68
6.4.1	Evnen til problemløsning og beslutningstaking.....	69
6.4.2	Innvirkningen prosjektteam med konsulenter og ansatte har på problemløsning- og beslutningsevnen.	70
6.5	Kjennetegn ved ledelsen i prosjekter	71
6.4.1	Redegjørelser og tilbakemeldinger fra ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid.....	71
6.4.2	Prosjektledelse	72
6.6	Konflikter i prosjektteam.....	74
6.6.1	Graden av enighet om håndteringen av oppgaver	74
6.6.2	Opplevelser og håndtering av konflikter i prosjektteam.....	75
7.	Konklusjon.....	77
7.1	Viktige funn og videre forskning	77
7.2	Implikasjoner for Helse Vest IKT.....	79

Referanseliste	80
Vedlegg 1: Intervjuguide- Seksjonsledere	84
Vedlegg 2: Intervjuguide – Ansatte	87
Vedlegg 3: Intervjuguide – Eksterne konsulenter	90
Vedlegg 4: Informasjonsskriv	93

1. Studiens relevans

Et stort antall bedrifter i Norge bruker eksterne konsulenter. Det å leie ansatte har vært en institusjonalisert del av den økonomiske sektoren i Norge i over to tiår. (Nesheim, Fahle og Tobiassen, 2011). Samtidig er team og teamarbeid et viktig segment i mange bedrifters hverdag. Team som består av faste ansatte og innleide konsulenter er derfor et vanlig innslag hos mange bedrifter, og mange team etableres i tilknytning til prosjektarbeid.

For å forbli konkurransedyktige må organisasjoner hele tiden oppdatere og endre det de tilbyr kundene sine (Cobb, 2012). Dagens marked er blitt mer og mer flyktig og endringer i markedet er ikke lett å forutse. Livssyklusen til produkter er blitt kortere, og intens konkurransen gjør det nødvendig å korte ned på tiden det tar å utvikle et produkt og å skape kraftfulle produkt prosesser. Organisasjoner som er mer kunde-orienterte og fleksible i forhold til reorganisering går dermed en tryggere fremtid i møte (Nordquist, 2002). Prosjekt organisering blir ofte brukt til å øke effektiviteten og fleksibiliteten slik at bedriften skal være i stand til å møte kravene til miljøet (Hovmark og Nordquist, 1996).

Måten medlemmene i team samarbeider på har stor innvirkning på måloppnåelse og resultater (Thompson, 2008). Det kan derfor være av interesse for bedrifter og ledere å få innsyn i eventuelle forskjeller mellom innleide konsulenter og faste ansatte når det gjelder erfaringer med å jobbe sammen i prosjektteam. Utredningen har som hensikt å bidra til informasjon som kan gi bedrifter og ledere en større forståelse for utfordringer knyttet til samarbeid mellom konsulenter og ansatte i prosjektteam og gi føringer for forbedringer av organiseringen av prosjektteam.

1.2 Kontekst og problemstilling

Jeg vil i min masterutredning se nærmere på IKT – sektoren, i denne bransjen foregår det raske endringer i teknologi og marked. Mange firmaer bruker eksternt arbeidskraft som «tekniske eksperter» i viktige prosjekt som jobber med produkt utvikling og installering av komplekse informasjonssystem. Det vanlige er at disse individene kommer inn i et team sammensatt av både heltids ansatte og eksterne, og at dette teamarbeidet varer hele prosjektet gjennom (Matusik og Hill, 1998). Innleid arbeidskraft jobber hos kunden hvor de samarbeider med faste ansatte i kundebedriften og inngår i kundens arbeidsorganisering (Rydland Rønning og Nesheim, 2008). Ulike forskere har sett på hvordan konsulenter fungerer i organisasjoner, og hvilke utfordringer denne typen arbeidskraft og omgivelsene rundt kan stå ovenfor. Noen

av dem som har forsket på dette temaet er blant annet Barley og Kunda (2006), de så på hvordan konsulenter opplevde det å være en del av kundebedriften, og hvilke erfaringer ledere og ansatte hadde med bruk av innleid arbeidskraft. Prosjekt blir brukt som en viktig del av arbeidsorganiseringen hos mange private og offentlige virksomheter (Johannessen, 2010), og mange prosjektteam som finnes i dag består av både innleid arbeidskraft og faste ansatte. Da det ikke i så utstrakt grad er blitt forsket på relasjonene mellom ansatte og eksterne konsulenter i prosjektteam, ønsker jeg å finne mer ut om den interne dynamikken mellom de to typene av arbeidskraft i denne typen team. Jeg har derfor sett nærmere på to seksjoner ved Virksomhetsavdelingen i Helse Vest IKT, henholdsvis seksjon for Prosjektledelse og seksjonen for Integrasjon og løsningsutvikling. Ved de to seksjonene arbeider eksterne konsulenter tett med faste ansatte i prosjektteam. Hensikten med oppgaven er å få en bedre forståelse av samarbeidet mellom faste ansatte og eksterne konsulenter i prosjektteam, studien kan dermed gi ledere en innsikt i ulike utfordringer og fordeler ved slike prosjektteam. Jeg har derfor valgt følgende problemstilling for min masterutredning:

Hvordan opplever faste ansatte og eksterne konsulenter å samarbeide med hverandre i prosjektteam?

For å besvare problemstillingen vil jeg se nærmere på 6 ulike dimensjoner ved samarbeid i prosjektteam, dimensjonen er valgt ut på bakgrunn av teori og tidligere forskning omkring team, prosjektarbeid og atypiske ansettelsesrelasjoner.

1.3 Struktur i oppgaven

I kapittel 2 gis det en oversikt over tidligere forskning og teori som kan relateres til masterutredningen min. Det vil her bli presentert hva som menes med atypiske ansettelsesrelasjoner og trepartsrelasjoner, i tillegg til teori om prosjektarbeid og team. Til slutt vil jeg presentere studiets forskningsmodell og teori knyttet til de utvalgte dimensjonene ved samarbeid: status system og integrasjon, tillit, kommunikasjon og kunnskapsdeling, problemløsning og beslutningstaking, ledelse og konflikter i prosjektteam.

I kapittel 3 vil jeg begrunne valget mitt av metode. Jeg vil også beskrive hvordan jeg har gjennomført datainnsamlingen og utvelgelse av informanter. Videre beskriver jeg analysearbeidet av datamaterialet, og studiets validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 beskriver jeg Helse Vest IKT og de to seksjonene jeg har valgt å se nærmere på. Jeg gir også en skildring av motivet Helse Vest IKT har for å leie inn konsulenter.

I kapittel 5 presenterer jeg empirien, hvor jeg vil beskrive og tolke funn i forhold til konsulentenes og ansattes opplevelser av de seks ulike dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.

I kapittel 6 diskuterer jeg funnene jeg gjorde i analysen i lys av tidligere forskning. Jeg vil også se om det kan eksistere noen mønstre mellom dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.

Kapittel 7 presenterer jeg de viktigste funnene, og gir forslag til videre forskning. Jeg vil til slutt i kapitlet presentere noen implikasjoner for Helse Vest IKT.

2. Tidligere forskning og teori

I dette kapittelet vil jeg beskrive tidligere forskning og teori som er relevant for utredningen min.

2.1 Atypiske ansettelsesrelasjoner

Atypiske ansettelsesrelasjoner er ulike alternativer til fast ansettelse, nærmere bestemt innleie av arbeidskraft, kjøp av tjenester, bruk av tjeneste- og underleverandører og bruk av kontraktører (Nesheim, 2009).

De ulike tilknytningsformene mellom virksomheter og arbeidstakere kan bli beskrevet på følgende måte (Rønning og Nesheim, 2008):

- Fast ansettelse: Arbeidstakeren er ansatt for en ubestemt tidsperiode.
- Midlertidig ansettelse: Arbeidstakeren har en tidsbegrenset kontrakt.
- Innleie av arbeidskraft: Organisasjonen inngår en ekstern kontrakt med en tredje part som en bemanningsbedrift, om retten til å disponere en ansatt hos tredje parten for en bestemt tidsperiode, hvor arbeidstakeren inngår i kundens arbeidsorganisering.
- Kjøp av tjeneste fra en annen bedrift med ansatte, blir juridisk omtalt som enterprise. Arbeidsoppgavene blir utført av de ansatte i leverandørbedriften. Dette skiller seg fra innleie ved at det er leverandørbedriften som organiserer og leder arbeidet.
- Kjøp av tjenester fra næringsdrivende som er selvstendige eller oppdragstakere.

Det spesielle ved innleie av arbeidskraft er trepartsrelasjonen mellom arbeidstaker, utleiebedriften og kundevirksomheten (Nergaard, Nesheim, Alsos, Berge, Trygstad og Ødegård, 2011) Ansatte i bemanningsbyråer må forholde seg til en arbeidsgiver og en tredjepart som er kundebedriften. Trepartsrelasjoner oppstår når en arbeidstaker er ansatt i en bedrift, det kan være en bemanningsbedrift eller konsulentbedrift, samtidig som denne arbeidstakeren inngår i en kundes arbeidsorganisering, arbeider i stor grad fysisk hos kunden og forholder seg til ansatte i kundebedriften på regelmessig basis (Nesheim, 2009).

Bemanningsbedrifter leier ut personer på midlertidig basis og har ansvar for å lede arbeidet. Konsulentbyråer overlater dette ansvaret til kundebedriften, slike konsulentbyråer antas også å tilby høyere kompetanse enn bemanningsbedriftene og legger større vekt på å holde på medarbeiderne (Rydland Rønning og Nesheim, 2008).

I et arbeidsmarked som er preget av tradisjonelle kontrakter vil det være en lav andel av atypiske arbeidstakere, de som har en slik tilknytning vil hurtig gå over i en vanlig form for ansettelse. Motpolen til dette er et arbeidsmarked der et stort antall arbeidstakere er atypiske over lengre tid. En slik situasjon knyttes ofte til begrepet det nye arbeidsmarkedet, hvor kun bedriftens kjernearbeidskraft har en fast tilknytning, mens de andre ansatte sluses inn og ut etter behov (Nergaard, 2004). Trepartsrelasjoner blir stadig mer utbredt i arbeidsmarkedet, og er regulert av arbeidsmiljøloven (Nesheim og Rørvik, 2013), men perifer arbeidskraft vil ofte ha dårligere arbeidsbetingelser enn arbeidstakere som har en fast tilknytning til organisasjonen (Nergaard, 2004). Trepartsrelasjoner kan også endre maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved å sette arbeidstakere i en svakere forhandlingsposisjon (Olsen, 2006).

2.1.1 Årsaker til bruk av innleid arbeidskraft

I følge Kalleberg (2000) hjelper bemanningsbyråene arbeidsgiverne med å løse utfordringer knyttet til underbemanning og også overbemanning hvor bedriftene har fulltidsansatte som ikke er dratt nytte av. Ved å ta i bruk midlertidige ansatte, kan arbeidsgivere holde staben av ansatte på et minimumsnivå og fylle på med midlertidige ansatte etter behov.

I tillegg til å fungere som en buffer ved svingende etterspørsel, er det også andre årsaker til at bedrifter involverer seg i trepartsrelasjoner. I deres forskning fant Nesheim et al., (2011) fire hovedgrunner til at ledere valgte å ta i bruk innleid arbeidskraft. En av hovedgrunnene som ble nevnt var at kontraktene hadde lave opphørs kostnader og kunne lett bli avsluttet. En annen årsak er det faktum at det ikke er kundebedriften som er den formelle arbeidsgiveren, men tredjeparten, det vil si bemanningsbyrået eller konsulentfirmaet. Kundebedriften har dermed ikke ansvar for ytterligere sysselsetting. En tredje grunn er at det er tredjeparten som har ansvar for kvalitetskontroll under utvelgelsen av konsulenter. En siste grunn som ble oppgitt av lederne er at kundebedriften oppnår en forenkling i administreringen som følge av reduksjonen i antallet av medkontrahenter.

2.2 Prosjektarbeid

Prosjekt er den nye arbeidsformen som mange private og offentlige virksomheter organiserer viktige sider av sitt arbeid etter (Johannessen, 2010). Et prosjekt er definert som en avgrenset oppgave som utføres innenfor en bestemt tidsramme (Nylehn, 2002). Det er få prosjekt som

følger en rett linje med direkte løsninger som er åpenlyse fra begynnelsen av (Scmidt, 2009). Oppgaven er unik og den er avgrenset i forhold til innhold, omfang og tid. Gruppen eller enheten som arbeider med prosjektet avvikles når oppgaven er utført (Nylehn, 2002).

Prosjektorganisering kan være den rådende eller alternative formen. I prosjektbaserte organisasjoner er selve kjernevirksomheten organisert i prosjekter, og den enkelte ansatte er alltid engasjert i ett eller flere av dem. I organisasjoner som driver forskning er det meste av arbeidet prosjektbasert, og bare en liten del av organisasjonen arbeider mer tradisjonelt. I organisasjoner som er hovedsakelig ment å fungere på tradisjonell måte, er formålet å dra nytte av det arbeidet som gjennomføres i prosjekter. I slike organisasjoner etableres det kun et eller et fåtall prosjekter. Organisasjoner kan utvikle seg til å bli prosjektbasert ved at de ansatte blir involvert i flere og flere prosjekter (Nylehn, 2002).

Prosjekt organisering blir ofte brukt til å øke effektiviteten og fleksibiliteten for at bedriften skal være i stand til å møte kravene til miljøet (Hovmark og Nordquist, 1996). Et prosjektarbeid bidrar til fleksibilitet ved at det kan etableres og avvikles i samsvar med de oppgavene som er håndtert (Nylehn, 2002).

Teamarbeid, samarbeid, tidsbegrensninger og målfokus er vanlige egenskaper ved prosjektarbeid (Nordquist, Hovmark og Zika-Viktorsson (2002)). Det særegne ved arbeidet i prosjekt er blant annet at oppgaven er i sentrum, rammen for arbeidet og prosjektgruppens organisering formes på bakgrunn av oppgavens egenart og innhold. Oppgaven som skal utføres er åpen på den måten at det ikke er entydig bestemt hva den går ut på i forhold til mål, innhold og gjennomføring. Prosjektorganisering er i stor grad preget av samarbeid på tvers av fag og avdelinger, og også nivåer. Den ideelle prosjektgruppen har deltakere med ulike fagkompetanse. Siden oppgaven er unik kan den derfor med fordel behandles av en sammensatt gruppe, der deltakerne kan utfylle hverandre og oppgaven kan belyses fra mange sider (Nylehn, 2002).

2.2.1 Styringsgruppe

Styringsgruppen skal i en viss grad styre og samtidig beskytte og hjelpe prosjektet.

Styringsgruppens oppgaver er mange, styringsgruppen bekrefter blant annet at prosjektet har støtte og at det blir sett på som gjennomførbart. Styringsgruppen kan også åpne dører og gi tilgang til eller skaffe til veie ressurser og informasjon.

Styringsgruppen består ofte av representanter for viktige parter i saken, og/ eller medlemmer av en viss personlig tyngde eller posisjon. Grunnen til denne sammensetningen er at styringsgruppen skal ha gjennomslagskraft (Nylehn, 2002).

2.2.2 Prosjektledelse

Et av valgene ledere og prosjektledere står ovenfor er valget mellom hensynet til oppgaver og til mennesker. For en prosjektleder kan hensynet til mennesker eller oppgaver fort komme i fokus. Det at prosjekter er oppgaveorienterte og målrettede kan føre til at lederen blir oppslukt i selve arbeidet og dets progresjon slik at lederen ikke klarer å ha en distanse og en tilbakelemt holdning til prosjektarbeidet (Nylehn, 2002). På det mellommenneskelige plan må en leder for et prosjekt håndtere ulike utfordringer når vedkommende skal få et antall mennesker til å samarbeide. Prosjektet består av en gruppe med mennesker som har behov for både omsorg og oppfølging (Nylehn, 2002). Hovmark og Nordquist (1996) fant i deres studie at når en prosjektorganisering ble brukt, spilte prosjektlederen en viktig rolle i forhold til å fremme effektivt produktutviklings arbeid og det å skape en positiv team ånd.

2.3 Team

Teams are increasingly becoming productivity engines, but like engines they require care and maintenance (Dumaine, 1994, ref. i Hersey, Blanchard & Johnson, 2008, s. 266).

Konsulenter og faste ansatte innenfor IKT- sektoren jobber ofte sammen i prosjekt som varer over en viss periode, sammensetningen av konsulenter og faste ansatte utgjør et team. Det finnes mange ulike definisjoner på team, Katzenbach og Smith (1993) har følgende definisjon:

“A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable” (Katzenbach og Smith, 1993, s.112).

Et team er derfor en gruppe av mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre i forhold til informasjon, ressurser og ferdigheter og som forsøker å kombinere deres innsats for å oppnå et felles mål (Thompson, 2008). Samarbeid er en forutsetning i team. Samarbeid er hjelpsomme, støttende og integrerende handlinger som hjelper teamet med å lykkes med dets

oppgaver og som styrker de mellommenneskelige relasjonene (West, Tjosvold og Smith, 2003, s.3).

Det er fem egenskaper som karakteriserer et team (Thompson, 2008, s.4):

1. Team eksisterer for å oppnå et felles mål
2. Team medlemmer er gjensidig avhengig av hverandre i forhold til å oppnå et mål.
3. Team er avgrenset og stabile over tid.
4. Teammedlemmer har autoritet til å styre deres eget arbeid og interne prosesser.
5. Team opererer i en sosial og systematisk kontekst.

Et team må koordinere ferdighetene, innsatsen og handlingene til medlemmene for å effektivt utøve strategien til teamet. Teamet bør ikke være for stort, jo flere medlemmer jo vanskeligere blir det å koordinere blant annet papirarbeid og møter (Thompson, 2008). Mest sannsynlig vil en stor gruppe utvikle en overfladisk misjon og ingen konkrete mål (Katzenbach og Smith, 1993). Jeg vil i de to neste avsnittene beskrive utfordringer knyttet til prosjektteam og team hvor trepartsrelasjoner er involvert.

2.3.1 Utfordringer knyttet til prosjektteam og trepartsrelasjoner i team

Det finnes flere grunner til at det er ønskelig at et prosjekt utføres av en gruppe eller et team. For det første er teamet et sted å være og høre til for teammedlemmene. En annen grunn er at team kan være ønskelig ut fra oppfatninger om at denne formen for organisering er hensiktsmessig i forhold til arbeidsoppgavens egenart. Gruppen eller teamet kan også betraktes som et mulig bidrag til organisasjonen siden det kan føre til fleksibilitet og gode relasjoner mellom aktørene (Nylehn, 2002).

Effektivt teamarbeid er avhengig av sammensetningen av prosjekt teamet. I studiet til Hovmark og Nordquist (1996), kom det frem at en effektiv prosjektgruppe er sammensatt av mennesker med ulike ferdigheter og personligheter. Prosjektmedlemmene har ansvaret for å generere nye ideer og løse problem og oppgaver uavhengig av hvilke organisering og prosedyrer som blir brukt. Forpliktelsen og engasjementet prosjektmedlemmene har til prosjektet er derfor av stor betydning for at prosjekt skal lykkes og bli en suksess (Hovmark og Nordquist, 1996).

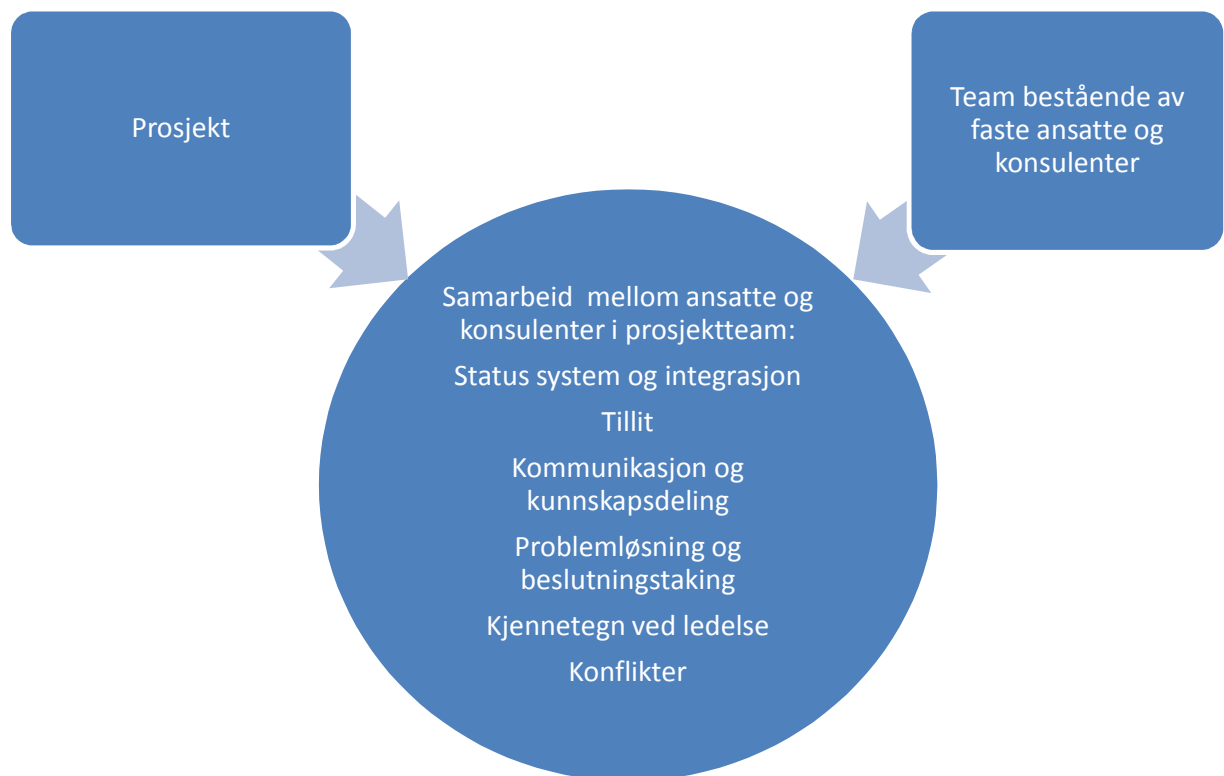
Prosjektteam er nøkkelressursen som ledere bruker i ethvert prosjekt (Cobb, 2012). Et prosjekt er en arena for arbeid, samarbeid, læring og utvikling. Deltakerne i prosjektet arbeider som en gruppe. Felleskap og samvær er derfor en del av prosjekter, i forhold til dette er det knyttet noen utfordringer. Prosjekter er avgrenset i tid, arbeidet har en sprangvis progresjon, og det kan dermed være utfordrende å få medlemmene til å utvikle de ønskelige relasjonene. I tillegg er det heller ingen automatikk i at et antall mennesker som skal utføre en felles oppgave utvikler gode og dype relasjoner til hverandre. Siden oppgaven er i fokus, kan det ventes at det utvikles en del konflikter, eller at deltakerne forholder seg avventende til hverandre (Nylehn, 2002). Det er også andre utfordringer knyttet til prosjekter. De fleste prosjekt har strenge tidsplaner og budsjett, og ofte har prosjektmedlemmene andre organisatoriske forpliktelser som kommer i tillegg til prosjektet i seg selv. Alt dette kan føre til en stor mengde med stress i prosjektteamet (Cobb, 2012). I deres studie fant Nordquist, Hovmark, og Zika- Viktorsson (2002) at tidspresset som prosjektarbeid fører med seg virker inn på effektiviteten til teamet. Teammedlemmer som opplevde et stort tidspress var mindre fornøyde og opplevde at målsettinger i sjeldnere grad ble oppnådd.

For at et team skal fungere må det skapes samarbeidsforhold og det må også utvikles tillit (Nesheim et. al, 2011). Dette kan være krevende når en gruppe omfatter eksterne konsulenter som har en begrenset tidshorisont og hvor gruppemedlemmene er forskjellige i forhold til lojalitet og tilhørighet til bedriften en utfører arbeidet for (Gabrielsen, Gran, Mostervik og Nesheim, 2007). I arbeidsgrupper som jobber tett sammen blir ofte den sosiale sammenligningen av holdninger og atferd betydningsfull, når ansatte og konsulenter jobber sammen, stimuleres en slik sammenligning og ønsket om å bli behandlet rettfærdig vil gjerne være sentralt (Connoley og Gallagher, 2004 ref. i Gabrielsen et. Al, 2007). En annen utfordring ved slike team, er knyttet til integrasjon. Teamarbeid og krav til samhandling mellom konsulenter og ansatte krever integrasjon av konsulenter, noe som dermed blir en viktig lederoppgave (Gabrielsen et.al, 2007).

2.4 Ulike dimensjoner ved samarbeid i prosjektteam

Siden det er knyttet utfordringer til både teamarbeid i prosjekter og til team som består av konsulenter og faste ansatte, ønsker jeg å se nærmere på hvordan teamsamarbeidet i prosjekter hvor ansatte og konsulenter arbeider sammen, oppleves av de to tilknytningsformene. Det finnes mange ulike dimensjoner som beskriver samarbeid i team, jeg har valgt ut seks

dimensjoner som er relevante og avgjørende for teamarbeid og som kan enten skade eller forbedre samarbeidet i prosjektteam mellom ansatte og konsulenter, se figur 1, Forskningsmodell. Jeg har valgt de seks ulike dimensjonene på bakgrunn av Thompsons (2008) teori om den interne dynamikken til team, og Barley og Kundas (2006) studie av konsulenter som arbeidet tett sammen med faste ansatte i prosjekter. De ulike dimensjonene jeg vil undersøke nærmere er derfor status system og integrasjon, tillit, kommunikasjon og kunnskapsdeling, problemløsning og beslutningstaking, kjennetegn ved ledelse og konflikter i prosjektteam.



Figur 1: Forskningsmodell

2.4.1 Status system og integrasjon

Status system utvikler seg veldig raskt, ofte innen få minutter etter at et team er satt sammen. Individ som har mange verdifulle karakteristikk vekker flere positive forventninger og får dermed høyere status i teamet. Det har vist seg at team som består av medlem med ulik status oppnår dårligere resultat enn team som består av gruppemedlemmer med lik status (Thompson, 2008). I Lee og Frenkels studie fra 2004, så de på sosiale relasjoner mellom

konsulenter og ansatte. I studiet kom det fram at konsulentene hadde en mye lavere status enn de ansatte og ble behandlet på en respektløs måte. De faste ansatte brukte ikke navnene deres når de snakket til dem, og konsulentene følte seg usynlige og nedverdige. Også ledelsen oppfattet tydelige statusforskjeller, men de gjorde lite for å hindre dette.

Konsulenters følelse av å være en integrert del av bedriften er avhengig av hvordan medarbeiderne i bedriften møter dem. Opplevelsen konsulenter har av tilhørighet er oppfattet gjennom daglige møter med andre som gir dem en følelse av organisatorisk medlemskap og anerkjenner deres krav til at de hører til den sosiale delen av bedriften (Bartel og Dutton, 2001, Blatt og Camden, 2006, ref. i Ashford, George og Blatt, 2007). I studiet til Barley og Kunda (2006) hadde bedriftene en rekke formelle retningslinjer som var designet for å skille mellom konsulenter og ansatte. Bedrifter krevde rutinemessig konsulenter å bære skilt hvor form og farge var ulik fra de ansattes skilt. På den måten annonserte konsulentene hvor enn de gikk deres outsider status.

Det kan skilles mellom faglig og sosial integrasjon. Sosial integrasjon kan bedømmes ved å se på muligheten til å delta på sosiale arrangementer (Gabrielsen et. Al, 2007). I studiet til Barley og Kunda (2006) fant de at bedriftene ekskluderte ofte konsulenter fra teambuilding øvelser og bedriftsfester. Den faglige integrasjonen kan vurderes ut fra tilgang til informasjon og mulighet til blant annet kursdeltakelse for å bygge på kompetansen. I følge Gullhaugen (2010) opplevde de fleste konsulentene i undersøkelsen hennes at de fikk den informasjonen de hadde bruk for til å kunne utføre arbeidet. Konsulentene mente de stort sett hadde tilgang på samme datamateriale og faglig nettverk som de faste ansatte. I studiet til Gabrielsen et. Al (2007) var det et relativt klart skille mellom ansatte og konsulenter når det gjaldt muligheten for kurs og kompetanseutvikling. Nesheim, Nesheim og Garnæs (2003) fant i deres studie at bedriftene betaler kostnadene ved langsiktige kompetanseinvesteringer for de fast ansatte, i samsvar med den åpne og langsiktige kontrakten bedriftene har med disse. En slik form for kompetanseutvikling er ikke tilgjengelig for de eksterne. Tilbudet til konsulentene begrenses til det som er direkte relevant for gjennomføring av de konkrete oppgavene som skal utføres. Konsulentene i Barley og Kundas (2006) studie fikk også mindre attraktive arbeidsplasser og var plassert i trange avlukker med opptil flere i samme avlukket. Dette var med på å signalisere at kontraktørene bare var noen som passerte gjennom bedriften.

2.4.2 Tillit

Tillit er villigheten en person har til å stole på en annen person uten å være i stand til å overvåke denne personen. Tillit er blant annet bygget på tidligere erfaring og villigheten til å tro på en forpliktelse. Tillit er derfor tosidig siden den er delvis avhengig av troverdigheten til den andre parten og delvis avhengig av villigheten til å ha tiltro (Thompson, 2008). I studiet til Nesheim et. al (2011) hadde mange av konsulentene i nøkkelroller lange oppdrag hos kundebedriften. Konsulentene sett på som en viktig del av organisasjonens kultur og hadde et godt tillitsforhold til kollegaene deres. Felles forventninger om tillit fremmer vedvarende innsats for å støtte og assistere hverandre (Deutsch, 1962, ref. i West et al., 2003). I følge Sennet (2001) kan tillit være noe rent formelt som når folk blir enige om en kontrakt, eller stoler på at de andre vil følge spillereglene. Tillit kan også være av det mer uformelle slaget, som når mennesker lærer hvilke personer de kan stole på når de må hanskes med en vanskelig oppgave. Sennet (2001) hevder at slike sosiale bånd må utvikles over tid, før de kan slå rot i institusjonen. Sennet hevder videre at de korte tidsrammene for moderne bedrifter reduserer mulighetsbetingelsene for uformell tillit.

Tillit gir rom for prøving og feiling og også muligheter for at det kreative vokser ut av relasjonen. Mistillit på den andre siden, vil føre til utvikling av regler og prosedyrer som styrer handlingsvalgene i relasjonen (Johannessen og Rosendahl, 2010). I Gullhaugens studie (2010) opplevde de fleste informantene gjensidig tillit mellom faste ansatte og innleide, men enkelte opplevde noe skepsis fra de faste ansatte, blant annet ble konsulentene av enkelte ansatte sett på som en trussel og de eldre var heller ikke særlig villige til å lære opp de innleide. Tillit kom også frem som en utfordring i Barley og Kundas (2006) studie hvor mye av kritikken av de innleide gikk på at de innleide hverken forpliktet seg eller var lojale. Ansatte mente at på grunn av den kort tidshorisonen gjorde konsulenter en minimal innsats og ofret kvalitet.

2.4.3 Kommunikasjon og kunnskapsdeling

Kommunikasjon er utveksling av meninger, oppfatninger tanker og følelser som skjer mellom personer. Kommunikasjon er elementært for team og uten utveksling av informasjon vil det ikke være mulig for et team å løse oppgaver i fellesskap (Levin og Rolfsen, 2004). Et kjennetegn ved samarbeidende relasjoner er effektiv kommunikasjon. Ideer blir verbalisert og gruppe-medlemmene er oppmerksomme på hverandre og aksepterer hverandres ideer og lar seg påvirke av dem (Deutsch, 2003). Et støttende klima oppmuntrer medlemmene til å

fokusere på budskapet, og gjør dem i stand til å tørre å uttrykke enighet og uenighet i en åpen diskusjon. Et negativt kommunikasjonsklima kjennetegnes av en defensiv atferd hvor kommunikasjonen er preget av mangel på støtte og oppmuntring (Levin og Rolfsen, 2004). Kommunikasjonen i et prosjekt er av stor betydning jo større og mer komplekse prosjektene er. Kommunikasjonen er den koordinerende sosiale mekanismen som i størst grad virker inn på resultatene (Flyvbjerg, 2000, ref. i Johannessen og Rosendahl, 2010). Kommunikasjonen eller fraværet av kommunikasjonen i prosjekter har vist seg som den enkeltfaktor som har forårsaket de største negative resultatene (Johannessen og Rosendahl, 2010).

En del firmaer ansetter midlertidige ansatte for å kunne dra nytte av den spesialiserte kunnskapen deres (Connoley og Gallagher, 2004). I studiet til Nesheim et al., (2011) kom det fram at bedrifter ofte valgte å bruke eksterne konsulenter i viktige posisjoner på grunn av at det ikke var tilgjengelig noen intern kompetanse. Dette resulterer i at konsulenter kan få enda mer erfaring og styrke deres makt i forhold til firmaet. Om en spesifikk kunnskap er sjelden og ligger hos eksterne konsulenter istedenfor hos ansatte, blir firmaet sårbart i forbindelse med at en konsulent forlater bedriften. I dagens arbeidsmarked er det nøkkelkonsulentene som drar fordeler fra de lave termineringskostnadene tilknyttet kontrakter, og gjør dem i stand til å finne mer lønnsomme oppdrag i andre bedrifter (Nesheim et. Al., 2011). Tillit har mye å si for kunnskapsdelingen. Dårlig tillit mellom konsulenter og ansatte kan ha sitt opphav i organisasjonens integreringsstrategi. Segregering av arbeidstakere i forhold til ansettelsesstatus kan hindre dem i å samhandle med hverandre sosialt, noe som kan svekke tilliten mellom dem. Bedrifter som har et dårlig klima for samhandling vil oppleve mye mindre kunnskapsdeling mellom organisasjonsmedlem (Connoley og Kelloway, 2003, ref. i Connoley og Gallagher, 2004). Å overføre eksterne konsulents kunnskap til faste ansatte kan være utfordrende siden det kan eksistere et krevende forhold mellom tradisjonelle og eksterne (Matusik og Hill, 1998). Midlertidige ansatte kan blant annet være tilbakeholdne med å dele verdifull kunnskap for å oppmuntre arbeidsgiveren til å benytte seg av tjenestene deres for en lengre periode (Connoley og Gallagher, 2004). Nesheim et al., (2011) fant i deres studie at noen konsulenter delte mindre informasjon og kunnskap enn de ansatte for å styrke sin konkurranseposisjon. I følge Connoley (2000) referert i Connoley og Gallagher (2004) kan mange faste ansatte på sin side være motvillig til å dele av kunnskapen deres med midlertidige ansatte på grunn av frykt for at særegen kunnskap vil lekke ut i det offentlige rom. I tråd med dette opplevde Gran (2007) i hennes studie av konsulenter i Olje- og gass sektoren at ansatte

var skeptiske til å dele kunnskap med konsulentene, siden de fryktet at konsulentene vil ta med seg kunnskapen ut av organisasjonen.

2.4.4 Problemløsning og beslutningstaking i team

Problemløsning er en aktiv læringsprosess der ansvaret for å finne en løsning ligger hos den som er problemløser. Mange teorier hevder at den ideelle tilnæringsmåten når en skal løse et problem er å følge en modell der en først definerer og evaluerer problemet for så å forsøke å finne alternative løsninger, hvor en til slutt implementerer løsningen og evaluerer resultatet (Levin og Rolfsen, 2004). Problemløseren er en rolle mange konsulenter påtar seg når de jobber hos kunden. Disse blir anerkjent for den tekniske kunnskapen de innehar siden de jobber først og fremst med problemer de faste ansatte ikke greier å løse. Mange konsulenter kan være mer direkte og frampå enn ansatte når de skal løse oppgaver i prosjekter (Barley og Kunda, 2006). Det er en rekke faktorer som kan bedre bedrer en gruppes problemløsningsprosess. Eksempler på faktorer er rasjonelle aktører som er fri for fordommer, aktører som betrakter problemet fra mange vinkler og som får frem alle viktige synspunkter og danner kriterier for evaluering. Faktorer som hemmer teamets evne til problemløsning er blant annet at en hopper rett på konklusjoner uten å definere problemet og at det brukes alt for liten tid til å definere og avgrense problemet (Levin og Rolfsen, 2004)

Beslutningstaking er en integrert sekvens av aktiviteter som inkluderer blant annet det å samle inn informasjon, identifisere ulike alternative handlinger, velge mellom de ulike alternativene ved å integrere de ulike meningene til teammedlemmene og implementere et valg og overvåke dens konsekvenser (Guzzo og Sales, 1995, ref. i Thompson, 2008). Det er mange ulike faktorer som kan hindre et team å ta gode beslutninger. Ulikheter i sosial status, konflikter og press utenfra er noen av faktorene som kan virke negativt inn på et teams beslutningsevne. Gode beslutninger i team er også avhengig av at det er en god kommunikasjon i teamet. Ofte blir det tatt dårlige beslutninger som et resultat av at teammedlemmene ikke kommer til enighet (Levin og Rolfsen, 2004).

2.4.5 Kjennetegn ved ledelse

Ledelse spiller en viktig rolle i forhold til det å lede teamarbeidet i riktig retning, det er derfor avgjørende at formål og krav er spesifisert. Å ha et formål gir arbeidet mening og det å jobbe etter et mål skaper motivasjon og gir energi til teamet. De mest suksessfulle teamene er team som former formålet deres etter kravet eller mulighetene som er avgjort av ledelsen. Ledelsen har blant annet ansvaret for å klargjøre motivet og prestasjonsutfordringene til teamet. (Katzenbach og Smith, 1993). I Undlien og Granquist (2012) studie av konsulenter i langtidsprosjekter kom det blant annet fram at konsulentene opplevde en usynlig ledelse og at de savnet en motivator og inspirasjonskilde.

Team har også behov for klare og tydelige tilbakemeldinger fra lederen sin. Team trenger systematisk og kontinuerlig vurdering og tilbakemelding på de oppgavene de utfører. Samtidig gir slike tilbakemeldinger teamet motivasjon når de opplever og nå et mål (Assmann, 2008). Det er ulike praksiser i forhold til tilbakemeldinger til konsulenter, i Fahles (2009) studie kom det fram at konsulenter fikk medarbeidersamtaler på lik linje med de faste ansatte. Gullhaugen (2010) fant i midlertidig i sin studie at medarbeidersamtaler med konsulentene var mangelfulle.

2.4.6 Konflikter i team

Forskjeller i interesser, oppfattelser og preferanser er umulig å unngå, spesielt i team som jobber tett sammen for lengre perioder av gangen (Thompson, 2008). Det er vanlig å tenke på konflikter som noe negativt, men det kan ofte være et sunnhetstegn. Ofte er det slik at team uten konflikter har en problematisk enighets kultur. Dette kan ha sitt opphav i en dominerende leder eller rutinemessig arbeid (Levin og Rolfsen, 2004). Usunne konflikter kan være rettet mot konkurranse om knappe ressurser, tvetydighet omkring ansvarsforhold og maktforskjeller. Mangel på tillit og dårlig kommunikasjon er faktorer som kan føre til konflikter i teamet (Levin og Rolfsen, 2004).

Teamets kjemi kan enten fremme eller svekke prosjektarbeidet, dårlig team kjemi kan føre til mange ulemper (Schmidt, 2009). Konflikter kan skape sterke negative følelser og stress hos medlemmene, ødelegge kommunikasjonen og koordineringen i teamet og trekke fokuset bort fra oppgaven som skal løses. Konflikter kan i tillegg hindre teamet i å ta beslutninger, truer de sosiale relasjonene og kan resultere i vinnere og tapere på en måte som kan være en kilde til destruktiv konflikt i fremtiden (Levin og Rolfsen, 2004). Konflikter som ikke blir riktig

håndtert kan dermed lede til fiendtlighet, dårlige prestasjoner og i ekstreme tilfeller oppløsning av teamet. Konflikter trenger ikke alltid være så lette å få øye på (Thompson, 2008).

Konsulenter rapporterte i Barley og Kundas (2006) studie at de ansatte viste deres negative følelser ovenfor konsulentene på subtile måter, det vanlige var at de enten ignorerte kontraktørene eller at de kom med vitser som avslørte de underliggende spenningene.

2.5 Oppsummering

I begynnelsen av teorikapittelet definerte jeg atypiske ansettelsesrelasjoner som ulike alternativer til fast ansettelse (Nesheim, 2009).

I utredningen ser jeg på de to tilknytningsformene fast ansettelse og innleie av arbeidskraft. Det spesielle ved innleie av arbeidskraft er trepartsrelasjonen mellom arbeidstaker, utleiebedriften og kundevirksomheten (Nergaard et. Al, 2011). Trepartsrelasjoner oppstår når en arbeidstaker er ansatt i en bedrift som et konsulentbyrå, samtidig som denne arbeidstakeren inngår i en kundes arbeidsorganisering, hvor arbeidstakeren arbeider i stor grad fysisk hos kunden og forholder seg regelmessig til kundebedriftens ansatte (Nesheim, 2009).

Innleid arbeidskraft som konsulenter jobber ofte i tilknytning til prosjekter. Prosjekt er definert som en avgrenset oppgave som utføres innenfor en bestemt tidsramme, og det er en forutsetning at prosjektet gjennomføres av en gruppe (Nylehn, 2002). Prosjektorganisering er ofte brukt til å øke fleksibiliteten og effektiviteten for å gjøre bedriften i stand til å møte kravene til omgivelsene (Hovmark og Nordquist, 1996).

Tabell 1 gir en oversikt over de to tilknytningsformene faste ansatte og innleid arbeidskraft og deres relasjoner til former for arbeidsorganisering. I utredningen min ser jeg på prosjekt hvor det benyttes både faste ansatte og konsulenter i prosjektarbeidet, det vil si nummer 2 og 4 i tabell 1.

Ansettelsesforhold	Arbeidsorganisering	
	Daglige oppgaver (A)	Prosjektorganisering (B)
Ansatte med kontrakter med ubegrenset varighet (C)	1	2
Ekstern arbeidskraft via kontrakter med begrenset varighet mellom ekstern bedrift og kundefirma (D)	3	4

Tabell 1: Ansettelsesforhold og arbeidsorganisering

Prosjektarbeid utføres av team. Team er definert som en gruppe mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre i forhold til informasjon, ressurser og ferdigheter og som forsøker å kombinere deres innsats for og nå et felles mål (Thompson, 2008).

Det er knyttet ulike utfordringer til prosjektarbeid, det kan blant annet være vanskelig å utvikle ønskelige relasjoner mellom prosjektmedlemmene siden prosjekter er avgrenset i tid. I prosjekter er det oppgaven som er i fokus, det kan dermed også lettere oppstå konflikter (Nylehn, 2002). I forhold til trepartsrelasjoner i team kan det være krevende at de eksterne konsulentene i gruppen har en begrenset tidshorisont. En annen utfordring med trepartsrelasjoner i team er at de to tilknytningsformene er ulike i forhold til lojalitet og tilhørighet til bedriften de jobber for (Gabrielsen et al., 2007). Jeg ønsker derfor å se på hvordan faste ansatte og eksterne konsulenter opplever det å samarbeide med hverandre i prosjektteam. Jeg har valgt å se nærmere på og analysere seks dimensjoner ved samarbeid (jf. figur 1). De seks dimensjonene jeg ønsker å se nærmere på er status system og integrasjon, tillit, kommunikasjon og kunnskapsdeling, problemløsning og beslutningstaking, ledelse og konflikter i prosjektteam. De seks dimensjonene har jeg valgt på bakgrunn av Thompsons (2008) teori om den interne dynamikken til team, og Barley og Kundas (2006) studie av konsulenter som arbeidet tett sammen med faste ansatte i prosjekter.

3. Metode

I dette kapitlet beskriver og begrunner jeg mine metodiske valg. Jeg vil her komme nærmere inn på mine valg i forhold til metode, forskningsstrategi, datainnsamling og analyse av data.

3.1 Metodevalg og forskningsdesign

Jeg ønsker å ta i bruk kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Kvalitative data er basert på meninger som er uttrykt gjennom ord istedenfor tall. Den kvalitative metoden går i dybden og får fram beskrivelser av fenomener som det er ønskelig å få en bedre forståelse av (Saunders et al., 2009). Siden jeg ønsker å få en bedre forståelse for hvordan faste ansatte og konsulenter opplever det å jobbe sammen i prosjektteam, er derfor en kvalitativ metode å foretrekke.

Forskningsdesignet er avgjørende når det skal utføres et studie, dette er den samlede planen for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares. Forskningsdesignet skal blant annet ha klare mål basert på forskningsspørsmålet og spesifisere kildene som det skal hentes data fra.

Forskningsdesign kan deles inn i tre ulike kategorier, forskningsdesignene utforskende, deskriptiv og forklarende. Et utforskende forskningsdesign er et design som kan tas i bruk når målet er å få ny innsikt, stille spørsmål og se et fenomen i et nytt lys (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009).

Det er foretatt ulike studier om hvordan midlertidige ansatte og faste ansatte opplever det å arbeide sammen. Forskning på denne tematikken har blant annet sett på jobbtilfredshet, integrasjon og kunnskapsdeling (Connoley og Gallagher, 2004). Siden det ikke i så stor grad har blitt gjort forskning på konsulenter og ansattes samarbeid i prosjektteam, har jeg derfor valgt et utforskende design. Jeg ønsker med studiet mitt og utforske hvordan ansatte og innleide konsulenter opplever det å arbeide tett sammen i prosjektteam. Jeg har valgt å intervju ansatte og konsulenter ved to seksjoner ved Helse Vest IKT for å besvare problemstillingen min.

3.1.1 Forskningstilnærming

Det finnes to ulike forskningstilnærminger, deduktiv og induktiv tilnærming. Ved bruk av deduktiv tilnærming identifiseres det teori og hypoteser, som deretter blir testet. Når det brukes en induktiv tilnærming samles det inn data og det utvikles en teori som et resultat av en analyse av den innsamlede dataen (Saunders et. Al, 2009). Da jeg ønsker å få en forståelse for konsulenter og faste ansattes opplevelse av teamsamarbeid seg i mellom, er derfor en induktiv tilnærming mest hensiktsmessig. Jeg ønsker å bygge videre på eksisterende teori om emnet og få en bedre forståelse av likheter og forskjeller mellom de to arbeidstakergruppens opplevelser i prosjektteam. Siden jeg tar utgangspunkt i eksisterende teori, innebærer forskningen min både en induktiv og en deduktiv tilnærming, men hovedvekten er på den induktive forskningstilnærmingen.

3.2 Case studie som forskningsstrategi

Jeg har valgt case studie som forskningsstrategi, dette er en strategi som innebærer en empirisk undersøkelse av et spesielt nåtidig fenomen (Saunders et.al, 2009). Jeg foretar et multicase studie hvor jeg ser på konsulenter og ansattes opplevelser fra prosjektteam. I multicase studier blir en samling av mennesker, aktiviteter og problemer studert i detalj. Hvert case som blir studert har en historie og fortelle (Stake, 2006). Case metoden er nyttig når forskeren ønsker å utvikle teori og kan være fruktbar når man for eksempel ønsker å studere en situasjon eller organisasjon som har blitt forsket på i mindre grad og er unik. I en slik situasjon ønsker man å lære noe nytt og viktig (Ghuri og Grønhaug, 2005). Case studie er godt egnet til å svare på forskningsspørsmål som begynner med «hvorfor?», «hva?» og spesielt «hvordan?». Case studiet er derfor mest brukt i forklarende og utforskende forskning. (Saunders et. Al, 2009). Da jeg ønsker å få svar på hvordan ulike dimensjoner ved samarbeid i prosjektteam oppleves av konsulenter og ansatte, er det derfor hensiktsmessig å benytte case studie. Jeg har valgt å undersøke to seksjoner ved avdelingen for Virksomhetsutvikling ved Helse Vest IKT, som er henholdsvis seksjon for Prosjektledelse og seksjonen for Integrasjon og løsningsutvikling. De mest vanlige data innsamlingsteknikkene ved bruk av case studie er blant annet intervju, observasjon og dokument analyse (Saunders et.al, 2009).

3.3 Datainnsamling

Jeg benyttet meg av intervju for å samle inn data, et intervju er en målrettet diskusjon mellom to eller flere personer (Saunders et al., 2009). Når en foretar intervjuer får intervjueren mulighet til å konsentrere seg om hvordan enkeltpersoner oppfatter enkelte hendelser, situasjoner, eller fenomener i deres liv. Ved å gjennomføre intervjuer kan man få en detaljert analyse av en gruppe menneskers opplevelser av situasjoner og begivenheter. Det er viktig at en ikke gjennomfører for mange intervjuer, for mange intervjuer øker risikoen for at man mister oversikten og ikke får laget en sammenhengende og nyskapende analyse og fortolkning av materialet (Brinkmann og Tangaard, 2012).

Jeg valgte å ta i bruk intervjuformen semi-strukturert intervju. I semi-strukturerte intervju har forskeren en intervjuguide som er en liste med tema og spørsmål som det er ønskelig å få svar på (Saunders et al., 2009). En intervjuguide kan i større eller mindre grad være styrende for selve intervjuet, og også mer eller mindre detaljert og teoristyrte avhengig av metodologiske rammer og hvilke tanker man har om det aktuelle temaet for intervjuet. Man trenger ikke å bruke intervju spørsmålene slavisk, man kan avvike fra dem. Ofte kan det vise seg at ved å lytte til intervjupersonen kan man sette egne prefabrikkerte spørsmål i bakgrunnen og allikevel komme til de oppsatte temaene (Brinkmann og Tangaard, 2012). Rekkefølgen på spørsmålene kan også bli endret i takt med flyten i samtalen (Saunders et al., 2009). Det er derfor ikke slik at en må følge intervjuguiden til punkt og prikke, men intervjuguiden kan isteden for brukes som et hjelpeverktøy i intervjuprosessen. På den måten kan det samles inn mest mulig informasjon og man unngår å styre samtalen vekk fra interessante funn

Det er viktig at intervjuene er forberedt nøye for at de skal være suksessfulle (Saunders et al., 2009). I tråd med Saunders et al., (2009) anbefalinger har jeg før intervjuene satt meg inn i relevant litteratur for å få en bedre forståelse av hva jeg ønsket å se nærmere på. Jeg har også satt meg inn i hvordan Helse Vest IKT er organisert, blant annet ved å se på hjemmesiden deres. Ved hjelp av relevant informasjon om Helse Vest IKT, teori og tidligere forskning har jeg kommet frem til temaene og spørsmålene til intervjuguidene, se vedlegg 1, 2 og 3.

Temaene jeg har sett nærmere på er bakgrunnsinformasjon, arbeidsforhold og de seks ulike dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.

Jeg forsøkte å stille så mange åpne spørsmål som mulig for å få tak i de ulike dimensjonene ved respondentenes svar og få en bedre forståelse for de ulike respondentenes meninger om de ulike dimensjonene ved samarbeid. Jeg var også bevisst på å stille de mest sensitive

spørsmålene til slutt slik at respondentene fikk tid til å bli litt tryggere på meg før han eller hun besvarte spørsmål av en slik karakter.

Når jeg hadde intervjuet noen av de første respondentene endret jeg på intervjuguiden slik at spørsmålene ble mer presise og i enda større grad var i stand til å avdekke de ulike dimensjonene.

3.3.1 Valg av informanter

Formålet med oppgaven er å få ny innsikt og forståelse av ansattes og konsulents opplevelser av samarbeid i prosjektteam. Som nevnt tidligere i oppgaven er team og prosjektarbeid hyppig tatt i bruk i IKT-sektoren, og en stor del av arbeidskraften består av trepartsrelasjoner. Jeg hadde derfor to hovedkriterier for utvalg av informanter. Det første kriteriet var at den eksterne arbeidskraften skulle befinne seg i en trepartsrelasjon, hvor de eksterne var leid inn fra et konsulentfirma. Det andre kriteriet mitt var at respondentene mine skulle bestå av høyt utdannede ansatte og konsulenter som arbeidet tett sammen i prosjektteam innenfor IKT- bransjen. Siden jeg i dette studiet ønsker å få et mer nyansert bilde av konsulentenes og de faste ansattes erfaringer med å jobbe tett sammen i team, ville jeg ikke ha et homogenisert utvalg. Utvalget mitt består derfor av respondenter fra to ulike seksjoner, med ulik bakgrunn, som jobber på diverse prosjekt i seksjonene og som har ulike roller i forbindelse med prosjektene.

Ved hjelp av en venn som jobber som ansatt i Helse Vest IKT AS fikk jeg kontakt med to seksjoner og deres respektive seksjonsledere. De to seksjonene jeg fikk kontakt med var Prosjektledelse og Integrasjon og løsningsutvikling. De to seksjonene benytter seg i stor grad av konsulenter og er involvert i mange ulike prosjekter. For å besvare problemstillingen på best mulig måte var det derfor mest hensiktsmessig å hente ut informanter fra disse seksjonene. Begge seksjonslederne var interessert i temaet og var positive til å bidra. I starten hadde jeg kontakt med dem begge via mail, i mailkorrespondansen gav jeg dem opplysninger om hva studiet mitt gikk ut på og hvilke krav jeg hadde til respondenter. På bakgrunn av opplysningene jeg fikk, kom jeg og lederne fram til hvilke ansatte og konsulenter som var relevante for studien min. Jeg ønsker i utgangspunktet å snakke med de 2 seksjonslederne og 3 faste ansatte og 3 konsulenter fra hver seksjon, altså til sammen 14 respondenter. Men på grunn av store arbeidsmengder og sykdom i Integrasjon og løsningsutvikling, kunne seksjonen bare bidra med 4 respondenter. Jeg endte derfor opp med 12 respondenter. De 12 respondentene har alle høyere utdannelse hvor de fleste er utdannet på masternivå med informasjonsvitenskap som hovedprofil. Noen av respondentene hadde hovedprofil innenfor

andre områder som matte, fysikk og økonomi, men siden de alle hadde lang erfaring innenfor IT var de derfor relevante for utvalget. Det var flere av de ansatte som hadde jobbet som konsulent tidligere, dette ser jeg på som en fordel da de dermed gjerne har en dypere forståelse for de ulike perspektivene til de to kategoriene med arbeidstakere. Tabell 2 viser en oversikt over de ulike informantenes tilknytning til Helse Vest IKT.

	Faste ansatte	Konsulenter
Seksjon for Integrasjon og Løsningsutvikling	Seksjonsleder/teamleder Spesialkonsulent Applikasjonsutvikler	Prosjektleder Applikasjonsutvikler
Seksjon for Prosjektledelse	Seksjonsleder Prosjektleder Testleder Programleder	Prosjektleder Prosjektleder Programkontorleder

Tabell 2: Oversikt over informanter

Som tabellen viser var to av respondentene mine programleder og programkontorleder, programleder er ansatt og programkontorleder er konsulent. Disse informantene jobber ikke i prosjektteamene, men har ansvar for forhold rundt prosjektene. Jeg valgte allikevel å ha disse med i utvalget da de jobber mye med prosjektledere og støtter dem i deres rolle, samtidig som programleder og programkontorleder jobber tett med hverandre. Med unntak av seksjonslederne, ble det helt tilfeldig slik at alle konsulenter og ansatte jeg intervjuet ved Prosjektledelse var kvinner, mens alle konsulenter og ansatte jeg intervjuet ved Integrasjon og Løsningsutvikling var menn, dette opplever jeg ikke har virket inn på funnene mine.

Jeg valgte å sende et informasjonsskriv på mail i forkant av intervjuene, dette for å etablere troverdighet og få respondentenes tillit, se vedlegg 4. Ved å sende informasjon hvor jeg informerte om studien kunne informantene forberede seg og få tid til å tenke over temaet. Jeg presiserte også i skrivet at respondentene ville bli anonymisert, og ba dem om å ta kontakt med meg om det var noe som var uklart. I etterkant av intervjuene har jeg endret på betegnelsen og strukturen til noen av dimensjonene som er beskrevet i informasjonsskrivet, dette for å tydeliggjøre dimensjonene i enda større grad.

3.3.2 Konteksten rundt intervjuene

Alle intervjuene ble holdt ved Helse Vest IKT i Bergen hvor de foregikk enten på møterom eller inne på kontor. Ved å sitte avskjermet kunne respondentene bruke all energien sin til å besvare spørsmålene, og ikke være engstelig for at noen kom til å overhøre oss. Riktignok var det ene møterommet litt lytt, men dette opplevde jeg ikke var et problem for respondentene. Jeg tok i bruk båndopptaker ved intervjuene. I informasjonsskrivet hadde jeg informert om at jeg ville ta i bruk båndopptaker, jeg spurte også alle respondentene før jeg startet intervjuet om det var greit at jeg tok i bruk denne. Jeg presiserte at det var kun meg som ville ha tilgang på opptakene og at alt ville bli slettet etter at jeg hadde transkribert intervjuene. Alle respondentene sa seg villig til at jeg kunne ta opp det som ble sagt. Det positive ved å ta i bruk båndopptaker er blant annet at det er enklere å få med seg det som blir sagt, og man kan konsentrere seg i mye større grad om respondentens tonefall og mimikk. Noe som kan være negativt er at båndopptakeren kan hemme respondenten i å snakke fritt. I tillegg til båndopptaker tok jeg også notat underveis i intervjuene, jeg fikk dermed med meg mest mulig detaljer og fikk også vist respondentene at jeg var interessert i det de fortalte. Jeg valgte å transkribere materialet fra båndopptakeren selv, på den måten var det lettere for meg å ha et system jeg var komfortabel med, samtidig som det var lettere for meg å tolke det som ble sagt.

3.4 Analyse av data

En intervjuanalyse kan bli sett på som en form for fortelling som er en fortsettelse av den historien som fortelles av personen som blir intervjuet. Ved tolkning av data går man utover det som blir sagt direkte for å utvikle strukturer og relasjoner som ikke umiddelbart kommer frem i teksten (Kvale, 1997). Jeg har valgt å ta i bruk cross-case analyse som er en temasentrert analyse på tvers av datamaterialet. Det er ulike temaer som er fokusert på i analysen, og det er vanlig at man analyserer på tvers av den innsamlede dataen. (Imdi.no, 2013). I cross case analyser er det ofte fokus på hva de ulike casene har til felles, men det er vel så viktig å se på det som er unikt ved hvert case. I casestudier er det som oftest nyttig å finne og presentere flere perspektiver på aktiviteter og problemstillinger og på den måten oppdage og skildre ulike synspunkt (Stake, 2006). Jeg har valgt å sitere informantene for å kunne presentere funnene på en mest mulig oversiktlig og informativ måte. Siden jeg tar i bruk direkte sitat har jeg vært opptatt av å anonymisere informantene. Da det i noen tilfeller bare var en person ved hele Helse Vest IKT som var tilknyttet en spesiell stillingstittel har jeg valgt og kun å bruke begrepene konsulent, fast ansatt og seksjonsleder, og informere om

hvilke seksjon den enkelte jobber ved. Ved noen anledninger har jeg likevel informert om stillingstittelen, dette for å fremheve relasjoner mellom spesielle stillinger og ulike opplevelser av dimensjonene. For å skille mellom informantene har jeg nummerert de ulike respondentene, tallene er fordelt tilfeldig. I kapittel 5.6.2, Opplevelser og håndtering av konflikter i prosjektteam, har jeg valgt og kun oppgi om respondenten er ansatte eller konsulent, dette på grunn av at det er et sensitivt tema.

Under arbeidet av analysen så jeg at det i enkelte intervjuer kunne blitt stilt andre mer utdypende spørsmål, jeg tok derfor kontakt med de respondentene det gjaldt i etterkant av intervjuene, for å få en bedre forståelse av opplevelsene deres i prosjektteam.

3.4.1 Oppgavens reliabilitet

Reliabilitet beskriver i hvilke grad datainnsamlingsteknikken eller analyseprosessen vil gi konsistente resultat. For å vurdere reliabiliteten kan en stille tre ulike spørsmål; vil målene gi det samme resultatet ved andre anledninger, vil lignende observasjoner bli gjort av andre observatører, og er det en transparens i forhold til hvordan meningen ble skapt ut fra råmaterialet (Saunders et al., 2009). Kvalitativ forskning og bruk av ikke-standardiserte forskningsmetoder som semi-strukturerte intervju er vanskelige å gjenta med de samme resultatene. Saunders et al. (2009) hevder at funn som kommer fra ikke-standardiserte forskningsmetoder ikke nødvendigvis har til hensikt å være mulig å repetere. Funnene viser en virkelighet som eksisterte på det tidspunktet de ble samlet inn, i en situasjon som kan være utsatt for endringer (Marshall og Rossman, 1999, ref. i Saunders et al., 2009).

Siden formålet med undersøkelsen min er å utforske komplekse og dynamiske forhold mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam, er det å bruke en ikke-standardisert metode som semi-strukturert intervju et formålstjenlig valg. Det er derfor ikke realistisk å forsøke å gjøre den ikke-standardiserte forskningen kopierbar for andre forskere. For å håndtere spørsmålet om reliabilitet, kan forskeren i stede å lage og ta vare på beskrivelser relatert til forskningsdesignet, begrunnelser for valg av metoder og strategi og datamaterialet som er samlet inn. Ved hjelp av slike beskrivelser kan dette hjelpe andre forskere med å forstå metodene som er brukt og funnene fra datamaterialet (Marshall og Rossman, 1999, ref. i Saunders et al, 2009). Jeg har derfor forsøkt å beskrive forskningen og valg av metode på best mulig måte for å sikre studiens reliabilitet.

3.4.2 Oppgavens validitet

Validitet dreier seg om i hvilke grad datainnsamlingsmetodene måler nøyaktig det de skal måle, og i hvilke grad funnene virkelig fremstiller det de ser ut til å dreie seg om (Saunders, et. Al., 2009).

I følge Saunders et al. (2009) kan man oppnå høy validitet i ikke-standardiserte intervju ved å avklare spørsmål, analysere meningen bak responser og diskutere temaer fra ulike vinkler. Under intervjuene har jeg stilt oppfølgingsspørsmål om det har vært noe som var uklart, og tatt kontakt med noen av respondentene i ettertid når det i analysen dukket opp ting som var uklare. Jeg har også analysert meningen bak respondentenes svar både under og i etterkant av intervjuene. Ved hjelp av intervjuguiden har jeg forsøkt på best mulig måte å se på de ulike dimensjonene ved samarbeid fra forskjellige vinkler.

Ekstern validitet går ut på i hvilke grad forskningsresultat fra et spesielt studie kan generaliseres til andre relevante forskningsmiljøer, slik som andre organisasjoner (Saunders et. Al., 2009). Jeg har brukt eksisterende teori som jeg har knyttet opp mot funnene i analysen, på den måten ønsker jeg å demonstrere at funnene mine har en større teoretisk signifikans utover de to avdelingene ved Helse Vest IKT som jeg har valgt å se på.

4. Helse Vest IKT

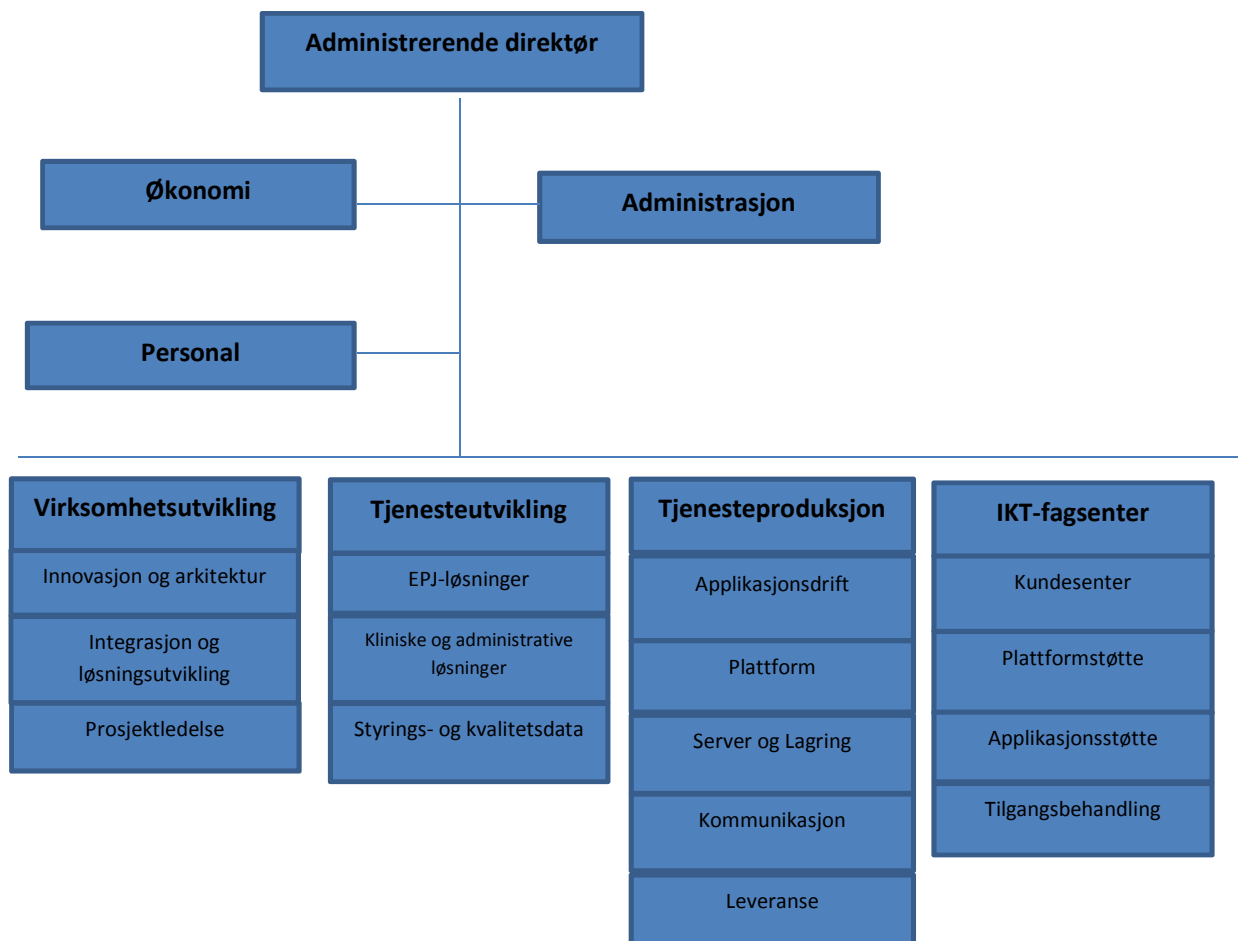
Jeg vil i dette kapitlet gi en beskrivelse av Helse Vest IKT (HVI) og organisasjonenes bruk av prosjektarbeid, i tillegg til å beskrive Helse Vest IKTs motivasjon til å bruke konsulenter.

4.1. Organisering av Helse Vest IKT

Helse Vest IKT AS ble etablert i 2004 og ble etablert gjennom en overdragelse av tidligere IT-avdelinger fra helseforetakene. Helse Vest IKT AS sin ambisjon er at organisasjonen skal være den foretrukne IKT-strategiske partneren for hele helseforetaks- gruppen Helse Vest (Helse Vest, 2013)

HVI yter produkt og tjenester innenfor områdene drift, produksjon og brukerstøtte. I tillegg leverer de installasjoner av brukerstyr, systemforvaltning og systemintegrasjon. HVI hjelper også til med innføring, opplæring, utfasing og endring av system. De utfører også rådgiving og prosjektledelse (Helse Vest, 2013). Helse Vest IKT har kontor på sykehus som er tilknyttet Helse Vest i Førde, Bergen, Voss, Odda, Stord, Haugesund og Stavanger.

Helse Vest IKT (HVI) er delt inn i fire avdelinger, de fire ulike avdelingene består av IKT fagsenter, tjenesteproduksjon, tjenesteutvikling og virksomhetsutvikling, se figur 2 (Helse Vest, 2013).



Figur 2: Organisasjonskart

4.1 Avdeling for virksomhetsutvikling

Avdeling for virksomhetsutvikling består av tre ulike seksjoner; Prosjektledelse, Innovasjon og arkitektur og Integrasjon og løsningsutvikling (Helse Vest, 2011). Jeg fikk tilgang til konsulenter og faste ansatte fra prosjektledergruppen og seksjon for integrasjon og løsningsutvikling.

4.1.1 Prosjektledergruppen

Denne gruppen leder prosjekt og prosjektprogram i Helse Vest foretaksgruppe. De forskjellige prosjektene er av ulik størrelse og kompleksitet og tar for seg et stort spekter innenfor virksomhetsutvikling, anskaffelser, innføring av nye IKT-løsninger, i tillegg til utvikling og oppgradering av eksisterende løsninger (Helse Vest, 2011).

4.1.2 Integrasjon og løsningsutvikling

Innenfor denne gruppen arbeides det hovedsakelig med systemintegrasjon av innkjøpte pakker og produkt, men det utvikles også i noe grad egne applikasjoner der det ikke vil lønne seg å kjøpe produkt som er tilgjengelig (Helse Vest IKT, 2011).

4.2 Beskrivelse av prosjektarbeidet ved de to seksjonene

Prosjektene i Helse Vest har stor varians i kompleksitet og omfang, oppdragene kan vare fra noen måneder til noen år. Antallet deltagere i prosjektene kan også variere i stor grad, fra små prosjekt på med 4-5 medlemmer, til store prosjekt som kan ha helt opp til rundt 100 prosjektmedlemmer.

Ved Prosjektledelse var de involvert i rundt 25 prosjekter på det tidspunktet jeg foretok intervjuene. Blant annet var seksjonen involvert i et prosjekt som arbeidet med innføring av talegjenkjenning, og et prosjekt hvor de jobbet med et nytt kjøkken og logistikk system. Det var 16 faste ansatte og 8 konsulenter tilknyttet avdelingen. Et typisk prosjekt hadde en prosjekteier på toppen, denne prosjekteieren var ofte en direktør. Under prosjekteieren satt styringsgruppen som var satt sammen av folk som representerer prosjektet, dette var ofte direktører, ledere og så videre. Under styringsgruppen var prosjektlederen, prosjektlederen hadde ansvaret for å drive prosjektet, og å rapportere til styringsgruppen. Prosjektlederen la frem et beslutningsgrunnlag og så tok styringsgruppen en beslutning for den videre prosessen. Under prosjektlederen var testlederen og resten av prosjektmedlemmene som kunne bestå av klinisk personell, IT-personell og så videre. Prosjektene involverte også grupper som klinisk personell da Helse Vest IKT har et stort fokus på brukerinvolvering, og har dette som et viktig suksesskriterium.

Ved Integrasjon og Løsningsutvikling var de 19 faste ansatte og 4 konsulenter som var involvert i ulike prosjekter. Ansatte og konsulenter leverte leveranser til prosjekter, og disse ble sett på som delprosjekt eller små prosjekt. På tidspunktet for intervjuet var seksjonen involvert i 7-8 delprosjekter, i tillegg til 4- 5 prosjekter. Leveransene gikk ofte over noen

måneder, mens prosjektene kunne vare noen år. Nesten alle ved seksjonen, både faste ansatte og konsulenter, var involvert i prosjektarbeid. Et eksempel på et prosjekt de hadde vært involvert i var et prosjekt knyttet til e-resept, dette prosjektet hadde seksjonsleder for prosjektledelse vært prosjektleder for. Delprosjektene/ leveransene bestod vanligvis av en arkitekt, utvikler, tester/testleder, testplanelegger og koordinator. Koordinator er tilnærmet lik rollen som prosjektleder. Seksjonen var inndelt i 4 team med hver sin teamleder som var definert som koordinator. Seksjonsleder ved Integrasjon og løsningsutvikling var teamleder på ett av teamene. For å få spredning på kompetansen, samt variasjon i oppgavene rullerte medlemmene av disse teamene. Eksempelvis jobbet et team med applikasjonsutvikling og leveranse av applikasjoner.

I enkelte prosjekt var Helse Vest IKT bevisst på hvem som skulle delta. Var prosjektet av stor viktighet og en langsiktig satsning for Helse Vest IKT var det et ønske om og først og fremst ha ansatte som prosjektmedlemmer, men dette var ofte ikke mulig på grunn av en stor mengde oppdrag.

4.3 Motiv for å bruke konsulenter i Helse Vest IKT

Seksjonsleder for Prosjektledelse fortalte at motivet for å leie inn konsulenter var todelt. For det første har Helse Vest svært mange oppdrag, Helse Vest hadde hatt en økning i investeringsbudsjettet på IT de siste 4-5 årene, og dette hadde resultert i en stor økning i prosjektene. Helse Vest var derfor nødt til å begynne å bemanne opp, siden de ikke hadde kapasitet selv måtte de i tillegg til å ansette nye, leie inn konsulenter. Det andre motivet var at de var nødt til å ta unna toppene siden belastningen var veldig ujevn, Helse Vest tok derfor sikte på at det alltid ville være noe innleie. Seksjonsleder for Integrasjon og løsningsutvikling nevnte også dette med mangel på kapasitet. I tillegg påpekte hun at det var et vanskelig arbeidsmarked og at det var vanskelig å få tak i de rette folkene og at hun så på dette som hovedårsaken til at de leide inn konsulenter.

5. Analyse

I dette kapittelet ser jeg på dataen jeg har samlet inn og analysere og presentere funn i relasjon til de seks utvalgte dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.

Jeg ønsker å se nærmere på følgende underspørsmål i tilknytning til problemstillingen og de seks utvalgte dimensjonene:

1. Status system og integrasjon: *I hvilke grad finnes det statusforskjeller mellom konsulenter og faste ansatte som arbeider sammen i prosjektteam og hvordan fungerer integreringen av konsulenter?*
2. Tillit: *Hvordan er tilliten mellom konsulenter og faste ansatte, og i hvilke grad er det forskjeller i spillerommet mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam?*
3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling: *Hvordan oppleves kommunikasjonen og kunnskapsdelingen mellom faste ansatte og konsulenter i prosjektteam?*
4. Problemløsning og beslutningstaking: *Hvordan er prosjektteamenes evne til å løse problemer og fatte beslutninger, og i hvilke grad påvirkes evnen av at prosjektteamet består av både faste ansatte og konsulenter?*
5. Ledelse: *Hvordan opplever ansatte og konsulenter ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid?*
6. Konflikter i prosjektteam: *I hvilke grad oppleves det uenigheter og konflikter mellom faste ansatte og konsulenter i prosjektteam?*

Oppsettet av analysen tar hovedsakelig utgangspunkt i intervjuguidene. Analysen vil beskrive både seksjonsledernes, konsulentenes og de faste ansattes opplevelser av de ulike dimensjonene. Helt til slutt i analysen vil jeg gi en oppsummering av funnene relatert til de seks dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.

5.1 Status system og integrasjon

Jeg vil i dette kapitlet se nærmere på om det eksisterer statusforskjeller mellom konsulenter og ansatte i prosjektteam. Jeg vil også undersøke hvordan integreringen av konsulenter oppleves av ansatte og konsulenter. Jeg har delt opp kapitlet i 5.1.1 Status system og 5.1.2 Integrasjon. Dette er relatert til forskningsspørsmål 1:

I hvilke grad finnes det statusforskjeller mellom konsulenter og faste ansatte som arbeider sammen i prosjektteam og hvordan fungerer integreringen av konsulenter?

5.1.1 Status system

Ingen av respondentene ved de to seksjonene ved Helse Vest IKT opplevde at det var statusforskjeller mellom ansatte og konsulenter. Statusforskjell var ikke et tema som ble tatt opp, heller ikke noe som ble erfart på kroppen. Noen av de ansatte og konsulentene ved de to seksjonene begrunnet det med at det kun gikk på faglig kompetanse og egenskaper, ikke om man var ansatt eller konsulent. Noen av konsulentene og de ansatte ved Integrasjon og Løsningsutvikling nevnte at her var de alle medarbeidere. Alle jobbet med de samme tingene og både konsulenter og ansatte satt i samme båt og fikk samme behandling.

En av konsulentene ved Integrasjon og Løsningsutvikling hadde derimot opplevd statusforskjeller mellom ansatte og konsulenter på en annen arbeidsplass han hadde vært leid ut til. Ved denne bedriften hadde misunnelse tatt overhånd og farget forholdet mellom konsulenter og ansatte:

"Altså, det var sånn som jeg sa i sted at noen har en litt sånn holdning om at de...hva skal jeg si, ser litt ned på konsulenter.. og liksom føler en hvis misunnelse eller noe, jeg vet ikke helt. De er litt sånn...liker ikke konsulentene så godt da, de har en litt sånn negativ holdning, men det gjelder ikke her da. "

Konsulent 1, Integrasjon og Løsningsutvikling.

Seksjonslederne hadde ulike synspunkt i forhold til om det var statusforskjeller mellom ansatte og konsulenter. Seksjonslederen ved Integrasjon og Løsningsutvikling så ikke noen statusforskjeller i det hele tatt. Det var ingen skiller slik som hun så det, hun mente at konsulentene var svært integrert i teamene og at de fleste av de faste ansatte så på konsulentene som en av dem. Seksjonslederen opplevde derfor at det ikke var noe tydelig status skille som gikk mellom faste ansatte og konsulenter. En av konsulentene som hadde en

sentral rolle i seksjonen hadde jobbet der i nesten 6 år, og ble sett på som en av gjengen ved seksjonen. Denne oppfattelsen har nok vært med på å farge seksjonslederens opplevelse av at det er ingen statusforskjeller mellom konsulenter og ansatte ved seksjonen.

Seksjonslederen fra Prosjektledelse hadde som konsulent ved Integrasjon og Løsningsutviklingen en oppfattelse av at faste ansatte kunne se ned på konsulentene på grunn av misunnelse:

"Eksterne konsulenter de jobber jo for konsulentbyrå, og de har jo mye bedre betalt enn de interne, så derfor er ikke alltid de eksterne like populære da, det er de ikke, så det er ikke noe å legge skjul på det altså".

Seksjonsleder, Prosjektledelse.

Seksjonslederens og den ene konsulentens opplevelse av misunnelse på bakgrunn av lønnsforskjeller er i tråd med det Barley og Kunda (2006) opplevde i deres studie. Når konsulenter får høyere lønn enn faste ansatte som har jobbet der lengre, kan dette resultere i misnøye blant de ansatte.

5.1.2 Integrasjon

Som informantene i Barley og Kundas (2006) studie hadde fått erfare, følte noen av konsulentene i Helse Vest IKT at den sosiale integrasjonen kunne vært bedre. Flere av konsulentene og de faste ansatte ved de to seksjonene opplevde at det var ulike former for skiller og forskjellsbehandling mellom konsulenter og faste ansatte. Både ansatte og konsulenter opplevde blant annet et tydelig skille mellom ansatte og konsulenter i forhold til sosiale aktiviteter, og flere av dem nevnte at sosiale tilstelninger som avdelingsfester og julebord var noe som var forbeholdt de faste ansatte.

Konsulent 3 ved Prosjektledelse opplevde at ansatte uttrykte et ønske om å ha konsulentene med på flere sosiale arrangementer og at de faste ansatte opplevde konsulentene som en del av gruppen. Konsulenten antydte at dette mest sannsynlig var lederbestemt.

Konsulentene opplevde også at Helse Vest IKT skilte mellom konsulenter og ansatte i større grad enn enkelte andre organisasjoner. Konsulentene opplevde dermed at det var et avstandsforhold mellom henne og Helse Vest IKT:

"Det er ikke det at vi ikke er invitert i det hele tatt, men i mye mindre grad. Og det er en av de tingene som varierer veldig fra kunde til kunde. Noen kunder behandler konsulentene som ansatt, mens noen har et mer sånn avstandsforhold, og det har de gjort mer her."

Konsulent 3, Prosjektledelse

Konsulentene ved Prosjektledelse opplevde den sosiale integrasjonen som et problem i større grad enn konsulentene ved Integrasjon og Løsningsutvikling. Selv om også de opplevde at det var forskjellbehandling i forhold til det sosiale, uttrykte konsulentene ved seksjonen at de var fornøyd med de sosiale aktivitetene de fikk delta på.

Den faglige integrasjonen opplevde konsulentene som stort sett tilfredsstillende. De fleste av konsulentene ved begge seksjonene opplevde at de fikk tilgang på den informasjonen som var nødvendig for at de skulle kunne være i stand til å følge tidsplanen. Dette er i tråd med Gullhaugens (2010) studie hvor hun fant at konsulentene stort sett fikk tak i den informasjonen de trengte.

Den strenge tidsplanen som prosjekter følger er nok hovedårsaken til at konsulenter får lett tilgang på all den informasjonen de trenger for å kunne være i stand til å nå prosjektmålet innenfor den tidsrammen som er blitt skissert opp. Konsulent 3 hadde opplevd at det ble holdt tilbake informasjon i begynnelsen, men at det etterhvert ble gitt tilgang til mer informasjon. Noe informasjon var i midlertidig utenfor konsulentens rekkevidde. Konsulentene synes dette var greit siden det å ha tilgang kunne føre til at man som konsulent kom over noe man ikke skulle se eller ødela viktige opplysninger:

"Jeg får ikke tilgang til det området som de fleste andre ansatte har tilgang til, der alle ledermøtereferatene ligger, og det er sånn type skjermet informasjon. Men det synes jeg for så vidt er helt ok, også fordi at da er man sikker på at man ikke snubler bort i noe som man ikke skal se eller at man ødelegger dokumenter som er veldig viktig for dem. Det har ikke hindret meg i utførelsen på noe tidspunkt."

Konsulent 3, Prosjektledelse

De fleste ansatte og konsulenter ved de to seksjonene nevnte at det blant annet var seksjonsmøter konsulentene ikke kunne delta på. Det var ingen av konsulentene og de faste ansatte som stilte spørsmålsteget ved dette, dette var noe de så på som naturlig. Dette ble også opplevd som forståelig av konsulentene i Grans (2007) studie av konsulenter i olje- og gass sektoren.

I forhold til kursing av konsulenter, opplevde konsulent 3 ved prosjektledelse at hun ikke fikk delta på et prosjektlederforum hvor alle de faste ansatte var invitert. I tråd med dette nevnte seksjonslederen ved Integrasjon og Løsningsutvikling at konsulenter ikke hadde et like stort behov for kunnskapsoverføring fra de ansatte, da konsulentene hadde god nok kompetanse. Seksjonslederen mente at konsulentene Helse Vest IKT i større grad trengte opplæring i forhold til helsefaglige aspekter.

I følge Barley og Kunda (2006) kan det skapes forskjeller mellom ansatte og konsulenter ved at organisasjonen har ulike standard på arbeidsplassene. Ved å gi konsulentene mindre attraktive plasser signaliserte dette at konsulentene bare er noen som passerer gjennom bedriften.

Når det gjelder den fysiske plasseringen sitter konsulentene ved begge seksjonene i Helse Vest IKT sammen med faste ansatte. Et par av de faste ansatte så på det som en utfordring at de satt så tett sammen med konsulentene. Fast ansatt 3 ved Prosjektledelse opplevde at det ofte var slik at interne ønsket å ta opp ulike ting som det å diskutere ulike strategier som konsulenter ikke skulle vite eller høre noe om. Dette opplevde den faste ansatte som svært vanskelig siden de faste ansatte satt så tett sammen med konsulentene.

Det var ulik praksis hos de to seksjonene når det gjaldt faste plasser til konsulentene. Ved Prosjektledelse var det ofte slik at konsulenter som kom til seksjonen opplevde at det ikke var noen fast plass til dem og at de måtte gå flyktig rundt for å finne seg en plass å sitte. Konsulent 1 ved Prosjektledelse fortalte at det å måtte gå rundt for å lete etter ledige pulter virket inn på både arbeidsroen og fokuset på de arbeidsoppgavene som skulle utføres. I Grans studie (2007) av konsulenter i olje- og gass sektoren, fikk de faste ansatte velge plass først når de hadde flyttet inn i nye lokaler, mens konsulentene måtte være noen av de siste til velge seg en plass.

I seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling hadde de ingen problem med ledige plasser til konsulentene, her hadde konsulentene en fast plass fra dag en. Seksjonslederen ved

Integrasjon og løsningsutvikling begrunnet dette med at det var viktigere for dem å ha fast plass enn for prosjektlederne som jobbet ved seksjon for prosjektledelse. Menneskene som jobbet ved prosjektledelse seksjonen var mye ute og fartet, mens de som satt ved Integrasjon og løsningsutvikling satt mer fast ved seksjonen hvor også de ulike møtene stor sett ble holdt. Prosjektledelse seksjonens konsulenter blir dermed taperne av faste plasser, siden de er løsere tilknyttet seksjonen både på grunn av at de er konsulenter, og at de er mer ute og farter gjennom sine roller som for eksempel prosjektledere.

I forhold til den sosiale integrasjonen følte seksjonslederne at de gjorde sitt for å integrere konsulentene. Seksjonsleder ved Prosjektledelse fortalte at det ble forsøkt å invitere konsulentene på lønningspils, men at det ikke var så mange av konsulentene som stilte opp på slike sosiale arrangementer.

Begge de to seksjonslederne opplevde at den faglige integreringen ikke var noe de hadde brukt så mye tid på, og at de tok bedre i mot ansatte enn konsulenter. Det kom frem av intervjuene at begge de to seksjonslederne brukte mer tid på opplæring av de ansatte enn konsulentene når de tok i mot nye arbeidstakere og at lederne hadde større krav til effektivitet blant konsulentene. Seksjonsleder fra Prosjektledelse begrunnet forskjellsbehandlingen med kostnadene som var knyttet til det å ha konsulenter:

"Jeg har satt av noe tid til at de skal bli lært opp da, men der er det igjen en balanse da, for jeg vet jo at vi betaler mellom 1000 og 2000 i timen for dem, så da er det ofte at en intern kan kanskje få tre timer opplæring, mens en ekstern får en time, det er jo helsekronene det går av her, jeg har et ansvar i forhold til å bruke kronene på et fornuftig vis. Så da har jeg veldig mye større krav til effektivitet hos den eksterne da, det har jeg. "

Seksjonsleder, Prosjektledelse

Arbeidstakerne i Helse Vest ble derfor sett på som fullt utlærte og klare til å arbeide med en gang. Barley og Kunda (1996) hadde lignende funn i deres studie, hvor det ble forventet at konsulenter skulle prestere fra dag en og ble nærmest sett på som en vare.

Seksjonslederen ved Prosjektledelse mente at det var naturlig at de interne fikk en bedre service enn de eksterne. Seksjonslederen påpekte at om konsulentene hadde søkt jobb hos Helse Vest IKT hadde de fått fast jobb, men siden de ikke var interessert i det måtte konsulentene forvente at det var mye strengere krav til dem og at han derfor ikke kunne sette seg ned hver uke og spørre konsulentene hvordan det gikk på prosjektene.

5.2 Tillit

I dette kapitlet vil jeg undersøke i hvilke grad det i prosjektteam eksisterer et tillitsforhold mellom konsulenter og faste ansatte. I tillegg vil jeg se på spillerommet til ansatte og konsulenter. Jeg hadde i utgangspunktet også tenkt og se på respekten mellom ansatte og konsulenter, men siden de to begrepene er nært knyttet til hverandre og mange av dimensjonene kan relateres til tillit, valgte jeg å kun fokusere på tillit. Jeg har valgt å dele kapitlet i 5.2.1 Tillit og 5.2.2 Spillerom. Dette er knyttet til forskningsspørsmål 2:

Hvordan er tilliten mellom konsulenter og faste ansatte, og i hvilke grad er det forskjeller i spillerommet mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam?

5.2.1 Tillit

Som nevnt i teorikapitlet er prosjekter er avgrenset i tid, arbeidet har en sprangvis progresjon, og det kan dermed være utfordrende å få medlemmene til å utvikle ønskelige relasjoner (Nylehn, 2002). Samtidig har konsulentene en kortere tidshorison i organisasjonen sammenlignet med de faste ansatte. Disse trekkene ved prosjektarbeid og konsulenter ser ikke ut til å ha hatt noen stor innvirkning på den etablerte tilliten mellom konsulenter og ansatte. Tilliten mellom ansatte og konsulenter ble opplevd som relativt god av alle respondentene. Også de to seksjonslederne mente at den gjensidige tilliten var stort sett god mellom de ansatte og konsulentene.

Seksjonsleder for Integrasjon og løsningsutvikling nevnte i midlertidig et eksempel hvor tilliten mellom henne som seksjonsleder og en konsulent og hadde vært mindre god, den svekkede tilliten var basert på at konsulenten tok seg for mange friheter. Seksjonslederen beskriver på følgende måte hva som hadde forårsaket den dårlige tilliten:

"Nei, det gikk litt på at en tok seg litt frihet, litt for mye frihet da. Brukte ressurser uten å avklare det, tok ferie uten å få lov til å ta ferie, og leverte ikke det man sa man hadde levert, vi har i grunnen bare hatt et sånt tilfelle. "

Seksjonsleder, Integrasjon og løsningsutvikling.

De faste ansatte fra de to seksjonene uttrykte at tilliten var bygd på den kompetansen og profesjonaliteten konsulentene var i besittelse av. Fast ansatt 2 fra seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling hadde derfor stor tillit til konsulentene:

"Ja veldig bra, det er igjen med bakgrunn på kompetansen, og de vi har her er jo veldig flinke, så det er veldig bra. "

Fast ansatt 2, Integrasjon og Løsningsutvikling

I forhold til hvordan tilliten har endret seg, opplevde flere av konsulentene at tilliten som ansatte har til dem har utviklet seg etter hvert som tiden har gått. Flere konsulenter fra begge seksjonene opplevde at tilliten til de som konsulenter var noe man etablerte og var et resultat av om man gjorde en god jobb. Dette kan sees i relasjon til ansattes opplevelser av at tilliten til konsulenter er bygd på konsulentenes kompetanse. En av konsulentene opplevde at som konsulent måtte man bevise at man var verdt regningen Helse Vest IKT måtte betale for å leie konsulenter, og at konsulenter måtte stå på litt mer enn de ansatte for å etablere tillit. Konsulenten hadde opplevd å få kommentarer fra de ansatte om kostandene som var forbundet med å leie inn konsulenter:

"Du må på en måte bevise at du er verdt den kostnaden det innebærer å leie deg inn. Og du må på en måte være, altså du må kanskje stå på litt mer enn det en ansatt må. Nettopp av den samme grunn, fordi du skal på en måte gi en større merverdi fordi at du koster så mye mer enn en ansatt. Og jeg fikk noen tilbakemeldinger på det innledningsvis nå, det er jo bare sånne slengkommentarer, men at vi var så dyre og at på en måte signalene var at du må bevise at du er verdt dem. "

Konsulent 3, Prosjektledelse

Dette opplevde også informantene i Barely og Kundas (2006) studie. Konsulenter rapporterte at de ansatte viste deres negative følelser ovenfor konsulentene på subtile måter. Det vanlige var at de enten ignorerte kontraktørene eller at de kom med vitser som avslørte de underliggende spenningene.

Vanlige ansattes negative holdninger og adferd ovenfor atypisk arbeidskraft kan som nevnt i kapittel 5.1.1 relateres til deres oppfattelse av rettferdighet. Når atypiske arbeidstakere og vanlige arbeidstakere blir betalt forskjellig, kan vanlige ansatte mene at bedriften er urettferdig mot de vanlige arbeidstakerne eller at bedriften utnytter den atypiske arbeidskraften (Pearce, 1993, ref. i Ashford et al., 2007). I Barley og Kundas (2006) studie var sjalusi i forhold til lønn det som ble nevnt oftest når ledere ble spurt om utfordringene med å lede prosjektteam som bestod av både konsulenter og ansatte.

En av konsulentene opplevde at tilliten mellom ansatte og konsulenter hadde blitt etablert relativt raskt. Det at Helse Vest har lang erfaring med å jobbe med konsulenter blir trukket inn som en mulig årsak:

Tillit er jo noe du etablerer, det er ikke noe du står i døren og sier verse god her er full tillit. Så ja, det er klart det tar alltid noe tid, men jeg synes ikke det har tatt lang tid. Jeg synes det var ganske raskt. Det er jo kanskje fordi her er de vant til et samarbeid, her har de mye konsulenter inne, så de er vant til å jobbe med eksterne.

Konsulent 1, Prosjektledelse

De faste ansatte opplevde ikke i like stor grad at den gjensidige tilliten var noe som hadde utviklet seg over tid, og de opplevde at tilliten både til dem selv og til konsulenten stort sett hadde vært den samme. Opplevelsen ansatte har av at tilliten hele tiden har vært til stede, har kanskje noe med at de ikke selv har opplevd på kroppen det å måtte bevise både for seg selv og andre at de er verdt regningen som blir betalt for dem.

5.2.2 Spillerom

Som nevnt tidligere i oppgaven gir tillit rom for prøving og feiling. Til tross for den gjensidige tilliten som ble opplevd av både ansatte og konsulenter, kan de se ut til at tilliten til konsulenter er noe mindre enn til faste ansatte. De to seksjonslederne var begge klar på at de stilte strengere krav til konsulentene enn til de faste ansatte, og det kom tydelig frem at det var et skille mellom konsulenter og faste ansatte når det gjaldt rom for prøving og feiling. Som nevnt i kapittel 5.1.2 måtte konsulentene være i stand til å levere med en gang de ankom Helse Vest IKT, lyktes ikke konsulentene med dette kunne det resultere i at de måtte forlate organisasjonen:

"Om de ikke leverer så sparker vi jo de ut da på en måte, det gjør vi jo ikke med en intern. Så da er det jo selvfølgelig et helt annet regelverk som vi må forholde oss til og da er det jo en helt annen tilnærming da."

Seksjonsleder, Prosjektledelse

Det var store forskjeller i opplevelsen av spillerom mellom de to seksjonenes ansatte og konsulenter. Ved prosjektledelsesseksjonen følte både konsulenter og ansatte at det var forskjeller i spillerommet, og at det ble stilt strengere krav til konsulentene. To av tre

konsulenter ved denne seksjonen hadde bare vært der i rundt ett år, men også den ene konsulenten som hadde vært i seksjonen i rundt fem år opplevde at det var et ulikt spillerom mellom faste ansatte og konsulenter. En av konsulentene nevnte som Johannessen og Rosendahl (2010) var inne på at regler og prosedyrer i Helse Vest IKT styrte i stor grad handlingene til konsulentene når de kom inn som ny i bedriften. Dette kan tyde på at tilliten til konsulenter ikke er like stor som til ansatte.

"De er veldig sånn at de følger en bestemt metodikk og det ble mye møter og det ble mye papirer som må fylles ut og ja litt sånne ting, og litt sånn distanse i forhold til at de vet du er der en kort periode og skal ut igjen på en annen måte enn når det kommer en nyansatt. "

Konsulent 3, prosjektledelse.

Også de fleste av de faste ansatte ved Prosjektledelse opplevde på samme måte som seksjonslederne at de kunne forvente mer av konsulenter enn av faste ansatte. Fast ansatt 3 opplevde at det var en generell oppfatning at man kunne forvente seg mer av en ekstern enn en intern. Konsulentene skulle ha den rette kompetansen og fikk dermed mindre muligheter til å feile. Opplevelsen til ansatte og konsulenter Prosjektledelse skilte seg fra opplevelsene til respondentene ved Integrasjon og løsningsutvikling, både faste ansatte og konsulenter opplevde at konsulenter og ansatte hadde et ganske likt spillerom.

5.3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling

I dette kapitlet ønsker jeg å se nærmere på kommunikasjonen og kunnskapsdelingen mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam. Jeg har delt kapitlet opp i 5.3.1 Kommunikasjon og 5.3.2 Kunnskapsdeling. Dette er relatert til forskningsspørsmål 3:

Hvordan oppleves kommunikasjonen og kunnskapsdelingen mellom faste ansatte og konsulenter i prosjektteam?

5.3.1 Kommunikasjon

Et kjennetegn ved samarbeidende relasjoner er effektiv kommunikasjon (Deutsch, 2003) De to seksjonslederne opplevde at kommunikasjonen mellom de faste ansatte og konsulentene gikk veldig bra.

De var som oftest svært fornøyde med konsulentene og opplevde at de var flinke til å kommunisere og samarbeide. Seksjonsleder ved Prosjektledelse forklarte det slik:

"De er flinke å kommunisere, de er flinke å samarbeide, de passer fint inn i miljøet og de tilfører absolutt selskapet en styrke som vi trenger. Det koster riktignok alt for mye, men jeg er glad for at vi har de med på laget da. "

Seksjonsleder, Prosjektledelse

Det ble også nevnt av seksjonsleder for Integrasjon og Løsningsutvikling at evnen til å kommunisere var viktig når de skulle få inn konsulenter, og at konsulentene som ikke tilfredsstilte dette kravet ikke fikk forlenget kontrakten med Helse Vest IKT.

Også ansatte og konsulenter ved de to seksjonene opplevde at kommunikasjonen gikk som oftest svært bra. Noen av konsulentene og de ansatte påpekte at de opplevde at det ikke var noen skiller mellom ansatte og konsulenter når det gjaldt kommunikasjonen, og at det var en god dialog mellom dem.

Fast ansatt 2 ved Integrasjon og Løsningsutvikling mente at konsulenter kanskje i enda større grad enn faste ansatte hadde evnen til å kommunisere og formidle et budskap. Den ansatte opplevde som seksjonslederne at ved ansettelse av konsulenter var Helse Vest IKT svært opptatt av at konsulenten hadde evne til å kommunisere. Den faste ansatte kunne derfor tenke seg at konsulentene generelt sett var flinkere til å formidle enn de de faste ansatte var. Ingen av konsulentene ved de to seksjonene påpekte denne forskjellen i evnen til å kommunisere selv, men noen av konsulentene var opptatt av at man som konsulent skulle kommunisere med kundebedriften på en respektfull måte. Konsulent 2 ved prosjektledelse mente at det var viktig i samhandlingen med kunden å vise respekt når man ønsket et langvarig forhold til kundebedriften. Hun mente at det derfor var viktig å tenke litt over hva man som konsulent kommuniserte til kunden, og at man heller kunne være litt mer tydelig og direkte med andre konsulenter.

De aller fleste av både konsulenter og de faste ansatte ved de to seksjonene opplevde at det var et miljø hvor en tok i mot råd og ideer med åpne armer. De opplevde konstruktive diskusjoner hvor man både gav og tok i mot råd og ideer. Konsulent 3 ved Prosjektledelse opplevde at de interne av og til stilte spørsmålstegn ved ting konsulenten hadde gjort i situasjoner hvor konsulenten ikke kjente problemstillingen godt nok og hvor de ansatte var

fagressursene. I midlertidig opplevde konsulentene at de interne tok godt i mot innspill innenfor områder hvor det var konsulentene som var ekspertene.

Konsulent 3 prøvde så langt som mulig å ta en åpen diskusjon med de ansatte mer enn å belære dem ovenfra og ned slik at de i større grad var en del av beslutningene som ble tatt. Fast ansatt 2 ved Integrasjon og løsningsutvikling følte i midlertidig at noen ganger overstyrte og overhørte kunnskapsrike konsulenter ideene hans, han opplevde dermed å ikke komme til orde.

5.3.2 Kunnskapsdeling

I tråd med kravet om evnen til å kommunisere, måtte konsulentene også være flinke til å dele av kunnskapen sin. Seksjonsleder ved Integrasjon og løsningsutvikling fortalte at et av hovedpoengene var jo nettopp at Helse Vest skulle ha kompetente konsulenter som skulle dele av kunnskapen de satt inne med. De fleste av konsulentene ved de to seksjonene opplevde at de faste ansatte delte av kunnskapen sin. Også de fleste av de ansatte ved de to seksjonene var fornøyd med kunnskapsdelingen til konsulentene. En av de faste ansatte hadde opplevd at en konsulent ikke hadde vært villig til å dele kunnskapen sin, men den konsulenten det gjaldt hadde de latt gå:

"Vi har vel kanskje et eksempel med en innleid konsulent som var litt for flink til å holde på kompetansen sin selv, men han slapp vi på grunn av... vi valgte og ikke videreføre kontrakten med han. "

Fast ansatt 2, prosjektledelse

Alle konsulentene ved de to avdelingene uttrykte at de prøvde å dele av kunnskapen sin så mye som mulig. Det var ingen av dem som hadde noen ønsker om å skjule noe fra kunden. Konsulentene så på det som sin naturlige oppgave å gi råd til kunden og komme med den kunnskapen kunden hadde behov for.

De faste ansatte var i nesten like stor grad villig til å dele sin kunnskap med konsulentene, men noen av de ansatte uttrykte at de var bevisst på hva de delte med konsulentene og ikke. En årsak til at man som ansatt vegret seg for å dele av kunnskap med konsulentene var frykt for å la Helse Vest havne i en vanskelig posisjon. Fast ansatt 3 ved prosjektledelse fortalte at hun delte informasjon som konsulentene trengte i prosjektsammenheng, men informasjon som omhandlet tilbud på anskaffelser og lignende ble holdt skjult for konsulentene. Om slik

informasjon ble delt kunne Helse Vest dermed risikere at det var konsulenter fra samme konsulentbyrå som satt på hver sin side av forhandlingsbordet. Den faste ansatte påpekte derfor at de som interne måtte være bevisst på hvordan de håndterte denne typen med informasjon, samtidig som det var kjent i Helse Vest at konsulentene hadde taushetsplikt.

Det var ulike arenaer for kunnskapsdeling, men ingen formelle. Eksempel på arenaer var Lync, intranett, sharepoint og kunnskapssamlinger som seminar og avdelingsmøter.

Noen av de ansatte og konsulentene etterspurte en større kapasitet og et bedre system som kunne ivareta ideer og ulike handlinger de hadde gjort i prosjektene. Det var lett at slike ideer forsvant om en ikke gjorde noe med dem med en gang. Konsulent 1 ved Integrasjon og Løsningsutvikling uttalte det slik:

"Altså, noen ideer går jo på akkurat det vi holder på med, så det kan vi liksom sy rett inn da, men mange ideer er mer...dette må vi ta tak i seinere da, og der har jo jeg uttalt flere ganger at vi må ha mer kapasitet i det teamet våres for nå hoper det seg opp med gode ideer, og ting som ikke er på stell som vi ikke får unna fortere enn det kommer nytt inn på andre siden. "

Konsulent 1, Integrasjon og Løsningsutvikling

Det var ikke noe systematisk opplegg å få overført kompetansen fra konsulenten til de interne. Seksjonsleder ved Prosjektledelse fortalte at de opplevde et stort tidspress, men at det ble gjort forsøk på å overføre kompetansen fra konsulentene ved å leie inn senior konsulenter som skulle lære opp ansatte:

" (...) Vi ønsker jo å være lyttende og ta med oss de tingene som kommer, men utfordringen er jo det at vi har et voldsomt tidspress på oss, og at det er ikke alltid at jeg har noen interne som kan ta i mot forskjellige... hva skal jeg si.. avleveringer fra eksterne prosjektledere. For vi har jo en ideologi at vi skal lære av de eksterne, vi leier inn kompetanse og så skal vi liksom bygge opp vår egen kompetanse med å leie inn da. Men der lykkes vi ikke da, det gjør vi ikke for vi har så enormt tidspress, at de interne må prioritere og levere prosjekter framfor å lære av noen eksterne, men av og til så gjør jeg det at jeg plasserer, leier inn en senior og så plasserer jeg en junior som assisterende eller et eller annet sånt, det gjør vi jo. "

Prosjektleder, Prosjektledelse

Denne måten å overføre kompetanse mellom konsulenter og ansatte ble også tatt i bruk av lederne i studiet til Torgan (2010) hvor hun så på lederutfordringer knyttet til bruk av innleide konsulenter.

Også seksjonsleder ved Integrasjon og løsningsutvikling forsøkte å få til så mye kompetansedeling som mulig ved å plassere konsulenter og ansatte tett sammen.

Fast ansatt 3 ved avdeling for Prosjektledelse mente i tråd med seksjonslederens uttalelse at det var en utfordring å få kunnskapen til å bli igjen hos dem når konsulenten forlot bedriften. Var det en spesiell kompetanse eller kunnskapsområde denne konsulenten var i besittelse av, så tok denne konsulenten det med seg. Siden Helse Vest IKT ikke fikk overført kompetansen til en annen person, ville organisasjonen kun få nytte av denne kompetansen om vedkommende gikk inn i et annet prosjekt eller fortsatte prosjektarbeidet. Barley og Kunda (2006) fant i studiet deres at når en konsulent dro fra bedriften mistet de kunnskap som det var ingen som var klar til å erstatte. Selskapet hadde dermed gjort seg avhengig av konsulentene og deres kompetanse. Om en spesifikk kunnskap er sjelden og det er konsulenter heller enn interne som er i besittelse av denne kunnskapen, lider dermed bedriften om konsulentene forlater selskapet (Nesheim et. Al, 2011).

5.4 Problemløsning og beslutningstaking

I dette kapittelet ser jeg nærmere på problemløsnings- og beslutningsevnen til prosjektteam som består av faste ansatte og konsulenter. Jeg undersøker også i hvilke grad problemløsnings- og beslutningsevnen blir påvirket av prosjektteamets sammensetning av de to tilknytningsformene. Jeg har valgt å dele kapittelet i 5.4.1 Evnen til problemløsning og beslutningstaking og 5.4.2 Innvirkningen prosjektteam med konsulenter og ansatte har på problemløsning- og beslutningsevnen. Dette knytter seg til forskningsspørsmål 4:

Hvordan er prosjektteamenes evne til å løse problemer og fatte beslutninger, og i hvilke grad påvirkes evnen av at prosjektteamet består av både faste ansatte og konsulenter?

5.4.1 Evnen til problemløsning- og beslutningstaking

Når det gjaldt selve tilnærmingen og prosessen med å løse problemer og fatte beslutninger opplevde de fleste av konsulentene og de faste ansatte ved de to seksjonene at prosjektdeltakerne var åpne for en diskusjon og at de stort sett var enig i hvordan ting skulle gjøres. Selv om de ikke alltid var enige var de fleste lojale mot de løsningene og

beslutningene som ble valgt. Konsulent 1 ved prosjektledelse opplevde at prosjektdeltakerne kunne være uenige om beslutningene og veiene man valgte, men at det var lojalitet når det først var tatt et valg. Konsulenten mente at det var slik det måtte være, en måtte ha rom for å være uenig, og man måtte følge de veiene som ble valgt.

En av de ansatte ved Integrasjon og løsningsutvikling opplevde at det kunne være uenigheter i tilnærmingen mellom faste ansatte og konsulenter basert på at konsulentene tenkte litt mer kortsiktig og tenkte mindre på omgivelsene enn de faste ansatte.

"Altså, det kommer an på hvor lenge man har vært i prosjektet, eller vært i bedriften da. Og det går jo lite grann på det med å kjenne verdikjeden og omstendighetene rundt da, kommer du inn som konsulent og ikke har den bakgrunnen så kan det være gjerne dette med å..at man tenker litt kortsiktig da, man ser ikke alle avhengighetene rundt seg da. Det kan jo være en problemstilling viss man får inn en ny konsulent og som er veldig sånn gira på å levere og bli fort ferdig da. "

Fast ansatt 2, Integrasjon og løsningsutvikling

Som nevnt tidligere i oppgaven er det et press på konsulenten i forhold til å leve opp til forventningene og det å levere. Dette kan dermed resultere i at omgivelsene rundt ikke blir tatt hensyn til på en god nok måte.

Evnen til å løse problem ble sett på som stort sett god av de fleste konsulentene og faste ansatte ved seksjonene, men selv om de syntes den var i de fleste tilfeller bra, uttrykte de at evnen til å løse problem kunne være svært variabel. Flere nevnte at evnen til å løse problem blant annet var avhengig av ressurser som var allokert til prosjektet og om teamet bestod av folk med den riktige kompetansen.

"Ja, det er litt sånn i forhold til sammensetningen og hvor mye de enkelte i prosjektene er allokert. Hvis de da er allokert den nødvendige prosentandelen som er nødvendig til å få prosjektet til å gå på skinner så er jo det...fungerer det ganske bra, gitt at teamet er sammensatt av de riktige folkene og den riktige kompetansen, det er jo også en ting da. "

Konsulent 1, Integrasjon og løsningsutvikling

Siden oppgaven relatert til prosjektarbeid er unik, kan, som nevnt i teorikapittelet, oppgaven med fordel behandles av en sammensatt gruppe, hvor deltakerne kan utfylle hverandre (Nylehn, 2002). Det er derfor naturlig at både konsulenter og faste ansatte oppfattet at evnen til å løse problemer kunne være noe variabel.

Som nevnt tidligere i oppgaven må beslutninger i prosjekter tas via styringsgruppen, samtidig som prosjekter består av mange interessenter. Det var tydelig at beslutningsprosessen ble sett på som sammensatt og møysommelig blant flere av konsulentene og de ansatte ved de to seksjonene.

Siden beslutninger må gå via styringsgruppen og ulike interessenter er det selvsagt ikke alltid prosjektlederne får gjennom sine ønsker, noe som har ført til litt frustrasjoner blant konsulenter og ansatte. Konsulent 2 ved prosjektledelse fortalte at de var nødt til å løfte en del av beslutningene oppover for å forankre dem i ledelsen. Noen beslutninger kunne de ta selv i prosjektet, men mange måtte de løfte oppover. På den måten ble det tatt beslutninger, men det var ikke alltid at konsulenten opplevde at anbefalingene ble tatt til etterretning.

Prosjektets prioritering ble nevnt som avgjørende for at beslutninger skulle bli tatt på en rask og effektiv måte. Konsulent 3 ved Prosjektledelse opplevde at beslutningsevnen til et prosjekt hadde vært svært god siden prosjektet var et prioritert prosjekt som dermed hadde en hurtig styringsgruppe. Konsulenten fortalte at på grunn av prioriteringene hadde prosjektet klare beslutningsveier, og det var dermed mulig å fatte hurtige beslutninger. En av de faste ansatte ved seksjonen drar beslutningshierarkiet helt opp til statsministeren:

"Vi har jo en ekstra dimensjon, i og med at vi har primærhelsetjenesten med ikke sant, hvem tar beslutningene da? Viss vi skal høyt nok opp i hierarkiet så er det på en måte Jens som er neste."

Fast ansatt 2, Prosjektledelse.

Også ved Integrasjon og løsningsutvikling trekker konsulenter og ansatte inn at beslutningene er preget av at det er mange interessenter involvert, noe som fører til at det å fatte beslutninger kan bli en utfordring. Fast ansatt 2 ved Integrasjon og løsningsutvikling opplevde at beslutningene satt veldig langt inne, og at det var veldig mange roller og interessenter inne i prosjektene som førte til at beslutningstakingen ble en utfordring. De ulike interessentene kunne gjerne ha ulike syn på hvordan ting skulle gjøres ut ifra deres erfaringer og arbeidssituasjon.

5.4.2 Innvirkningen prosjektteam med konsulenter og ansatte har på problemløsnings- og beslutningsevnen

I hvilke grad evnen til å løse problem var påvirket av at prosjektene bestod av både konsulenter og faste ansatte var det delte meninger om blant de to tilknytningsformene ved de to seksjonene. Noen av konsulentene opplevde ikke at denne sammensetningen hadde noe å si for prosjektets evne til å løse problemer, men flere av konsulentene mente det hadde en positiv innvirkning. Spesielt de to konsulentene ved Integrasjon og løsningsutvikling opplevde at konsulentene bidro med kompetanse og kom med nye ideer, og at de dermed hadde en positiv innvirkning på evnen til å løse problemer i prosjektene. Konsulent 1 opplevde at konsulenter som kom utenifra kunne ha andre ideer enn de som hadde vært der over lengre tid, og at dette forbedret den totale evnen til å løse problemer i fellesskap. Han mente derfor at en blanding av konsulenter og faste ansatte fungerte veldig bra i forhold til problemløsning i prosjektteam. Konsulenten nevnte også at konsulenter ofte ble hyret inn fordi de hadde en spisskompetanse innenfor et område, og at de dermed kunne løse gitte tekniske problemer.

De fleste av de faste ansatte ved de to seksjonene opplevde at sammensetningen av faste ansatte og konsulenter i prosjektene i mindre grad hadde betydning for prosjektenes evne til å løse problemer. De opplevde at evnen til å løse problemer var mer personavhengig og avhengig av at personen hadde riktig kompetanse. Et par av de faste ansatte mente i midlertidig at det å ha konsulenter i prosjektet hjalp teamet i riktig retning på en effektiv måte siden de var fokusert på å levere og at det å få erfaringer utenfra var fruktbart. En av de ansatte mente at konsulentene kunne komme med nyttige innspill:

"Konsulenter har kanskje noen ganger evnen til å se ting fra et annet synspunkt, for man har jo ikke vært i denne verden hele tiden ikke sant? Man kan bringe ting utenifra, det synes jeg er verdifullt jeg. "

Fast ansatt 2, Prosjektledelse

I hvilke grad evnen til å løse problem var påvirket av at prosjektene bestod av konsulenter og faste ansatte var det også delte meninger om blant seksjonslederne. Seksjonslederen ved Integrasjon og løsningsutvikling mente at dette ikke hadde noe å si, mens seksjonslederen ved Prosjektledelse mente sammensetningen hadde en innvirkning. Seksjonslederen opplevde at det at konsulenten var avhengig av og få fornyet kontrakten, førte til at konsulentene var mer

villige til å løse oppgaver så raskt som mulig om det var noe som sto på. En intern kunne ha lettere for å si nei og ville ikke hive seg så raskt rundt som en ekstern konsulent ofte ville. Seksjonslederen mente at det dermed kunne være en fordel med en miks av eksterne og interne i forhold til evnen til problemløsning. Teamet ville med hjelp av de eksterne i større grad ha evne til fleksibilitet, mens de interne blant annet bidro med virksomhetsforståelse.

Også forhold til beslutningstaking opplevde noen av konsulentene ved de to seksjonene at det å ha konsulenter med i et prosjektteam virket positivt inn. Konsulenters kompetanse ble også i forhold til beslutningsevnen nevnt som en viktig komponent når en skulle fatte gode beslutninger. Konsulent 1 ved Integrasjon og løsningsutvikling mente at ved å leie inn konsulenter kunne kundebedriften få en kvalifisert mening på forskjellige saker i form av rådgiving, eller at de kunne komme inn og foreslå løsninger som det ble fattet bedre beslutninger av.

Konsulent 3 ved Prosjektledelse mente at konsulentene pushet mer på beslutningene enn de faste ansatte og var opptatt av å levere:

"Konsulentene er nok litt mer pågående for å få beslutningene opp, mens de som på en måte skal leve med beslutningene i ettertid i organisasjonen, fagorganisasjonene lokalt, bruker mer tid på å fatte beslutningen, hvilket jeg tenker er naturlig, som sagt de skal leve med den beslutningen lenger. Og så er de jo kanskje mer forsiktig også i forhold til å ta i alle fall problematiske beslutninger. "

Konsulent 3, Prosjektledelse

De fleste av de ansatte ved de to seksjonene opplevde ikke at konsulenters tilstedeværelse i prosjektteam hadde noe å si for beslutningsevnen. Heller ikke de to seksjonslederne mente sammensetningen av konsulenter og faste ansatte hadde noe å si for evnen til å ta beslutninger.

5.5 Kjennetegn ved ledelsen i prosjekter

I dette kapitlet ser jeg nærmere på ledelsen både rundt og i prosjektteam. Jeg undersøker i hvilke grad konsulenter og ansatte opplever å få informasjon fra ledelsen i forkant av et prosjektarbeid, og hvordan de to tilknytningsformene opplever graden av tilbakemeldinger fra ledelsen. I tillegg ser jeg nærmere på prosjektledelse og om det eksisterer noen forskjeller

mellom eksterne og interne prosjektledere. Jeg har valgt å dele kapittelet i 5.5.1 Redegjørelser og tilbakemeldinger fra ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid og 5.5.2 Prosjektledelse. Dette er relatert til forskningsspørsmål 5:

Hvordan opplever ansatte og konsulenter ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid?

5.5.1 Redegjørelser og tilbakemeldinger fra ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid

Det er viktig at ledelsen klargjør rasjonale og prestasjonsutfordringene til teamet, slik at teamet har en god forståelse for hvilke utfordringer og oppgaver de står ovenfor (Katzenbach og Smith, 1993). Det var ingen tydelige forskjeller i oppfattelsen av ledelsens redegjørelse av prosjektene mellom konsulenter og ansatte. Både blant konsulenter og ansatte ved de to seksjonene ble det etterlyst et bedre samarbeid med ledelsen i startfasen av prosjektene.

Et par av konsulentene ved seksjon for Prosjektledelse etterlyste mer informasjon fra ledelsen når de skulle i gang med nye prosjekt. Konsulent 3 som er prosjektleder opplevde å måtte jobbe for å få tak i den informasjonen som var nødvendig. Konsulenten hadde fått erfart at det sjeldent var slik at det var en leder som satt med hele bildet, og ikke alle lederne innrømte at de ikke hadde informasjonen konsulenten var på jakt etter. Dette resulterte i at konsulenten måtte jobbe hardere for å få tak i informasjon og grave enda dypere for å være helt sikker på å være i besittelse av all informasjonen som var nødvendig. Ikke alle de ansatte ved den samme seksjonen var i like stor grad avhengig av en slik type informasjon, grunnet de stillingene de satt i, men en av de ansatte som var avhengig av en slik orientering opplevde at informasjonen om prosjektene kunne forbedres.

Ved Integrasjon og løsningsutvikling var de fleste ansatte og konsulenter fornøyd med informasjon fra ledelsen, men bedre informasjonen og samarbeid fra toppledelsen ble etterlyst av noen av konsulentene og de ansatte. En av de ansatte mente at toppledelsen var lite synlig i prosjektarbeidet og at dette kunne gå utover motivasjonen:

"Når du går enda lenger opp her i Helse Vest IKT, så synes jeg det er litt dårlig informasjon i fra toppledelsen her da (...) Kanskje det hadde hjulpet viss toppledelsen hadde vært litt mer synlig med hensyn på motivasjonen. "

Fast ansatt 2, Integrasjon og løsningsutvikling

Engasjementet prosjektmedlemmene har til prosjektene de er involvert er som nevnt i teorikapitlet av stor betydning for at prosjekt skal lykkes og bli en suksess (Hovmark og Nordquist, 1996).

Team har i tråd med dette et behov for å få tydelige tilbakemeldinger fra lederen sin for å føle engasjement og bli motiverte (Assmann, 2008). Opplevelsene av å få konstruktive tilbakemeldinger fra overordnede var forskjellige mellom de to seksjonene. De fleste av konsulentene ved seksjonen for prosjektledelse opplevde at de fikk relativt lite tilbakemeldinger på det arbeidet de gjorde. En av konsulentene uttrykte det på denne måten:

"Vi får for så vidt relativt lite feedback egentlig, det hender i etterkant på avslutningen av store prosjekt og sånn då er det gjerne noen glansede foiler og presentasjoner i plenum og at vi får litt heder og ære. "

Konsulent 3, Prosjektledelse

Også den en av de ansatte ved seksjonen opplevde at tilbakemeldingene var sparsommelige, hun opplevde at dette gikk utover læringen:

"Tilbakemeldingene kunne vært tydeligere. Det er basert på det at det er jo det man lærer av så viss man ikke får tilbakemeldinger så er det jo litt vanskelig å endre kursen og. "

Fast ansatt 3, Prosjektledelse

Ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling opplevde både konsulenter og fast ansatte at de fikk nok tilbakemeldinger fra ledelsen, men måten tilbakemeldingene ble utført på kunne ha blitt endret på i følge fast ansatt 2. Fast ansatt 2 kunne godt ha tenkt seg at personalleder og prosjektleder var en og samme person, det hadde den ansatte vært vant til tidligere. Den ansatte påpekte at dette ikke var et stort problem ved Helse Vest IKT.

Begge de to seksjonslederne var klar på at de brukte mer tid på tilbakemeldinger til de faste ansatte enn konsulentene. Denne praksisen med tilbakemeldinger står i motsetning til funnene i studiet til Fahle (2009) hvor han så på lederutfordringer knyttet til eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren. I studiet fant Fahle (2009) at det ble gjennomført medarbeidersamtaler med konsulentene på lik linje med de faste ansatte. Konsulentene ved Helse Vest IKT fikk hovedsakelig tilbakemeldinger på om arbeidet deres var godt nok ved at kontrakten ble fornyet eller ikke. Seksjonslederen ved Prosjektledelse uttalte følgende:

"Så noen av disse eksterne, det er noen av de... jeg tror jeg ikke gir tilbakemelding på noe som helst til de, men ...og det har jeg litt dårlig samvittighet for, men samtidig så viss de får fornyet kontrakten så vet de at de har gjort en god jobb. "

Seksjonsleder, Prosjektledelse

Konsulentbyråene ble benyttet ved tilbakemeldinger til konsulentene. Seksjonslederen ved Integrasjon og løsningsutvikling påpekte at tilbakemeldingene på konsulentene kunne bli gitt til konsulentbyrået slik at hun slapp å snakke med konsulenten, men at hun i utgangspunktet forsøkte å ta det direkte med konsulenten det gjaldt. Hjalp det ikke å ta det opp direkte med konsulenten tok hun det med konsulentbyrået. I tråd med seksjonsledernes politikk, opplevde konsulentene ved begge seksjonen at det var forskjeller mellom konsulenter og faste ansatte når det gjaldt graden av tilbakemeldinger fra ledelsen. Det de var ulike på var om de følte dette var naturlig eller ikke. Noen av konsulentene jeg snakket med ved Prosjektledelse kunne gjerne tenkt seg at kunden i større grad gav dem tilbakemeldinger på det arbeidet konsulentene utførte enn det de gjorde nå. Konsulentene ved Integrasjon og løsningsutvikling var fornøyd med graden av tilbakemeldinger. Konsulentene mente det var naturlig at det var konsulentbyrået som hovedsakelig tok seg av personalmessige saker. Konsulent 1 uttalte det slik:

"Ja, nå er det jo litt forskjell på hvilke typer, så rent sånn faglige og prosjektmessige tilbakemeldinger blir det jo de samme, men når det gjelder litt sånn personalmessige ting så er det jo litt forskjellige roller ut og går ikke sant, de har jo ikke personalansvar for konsulentene. "

Konsulent 1, Integrasjon og løsningsutvikling

Også de faste ansatte ved de to seksjonene hadde ulike oppfattelse av graden av tilbakemeldinger og forskjellen mellom konsulenter og faste ansatte. De faste ansatte ved Prosjektledelse følte som konsulentene ved seksjonen at de faste ansatte fikk i større grad tilbakemeldinger enn konsulentene.

De faste ansatte ved Integrasjon og løsningsutvikling opplevde at nivået på tilbakemeldinger fra ledelsen var likt mellom konsulenter og faste ansatte. Dette kan ha sammenheng med at dette ikke er noe de faste ansatte selv har fått erfare og at det derfor kan være vanskelig å vurdere graden av tilbakemeldinger og forskjeller mellom ansatte og konsulenter.

5.5.2 Prosjektledelse

Siden det var en del prosjektledere blant respondentene mine ønsket jeg også å se på om det var noen forskjeller mellom interne og eksterne prosjektlederes håndtering av oppgaver og medarbeiderrelasjoner i prosjektene.

Det er oppgaven som har fokus i prosjekter (Nylehn, 2002), og fokuset på oppgaven var forskjellig mellom eksterne og interne prosjektledere. De to seksjonslederne hadde lagt merke til at de innleide prosjektlederne hadde en tendens til å være mer opptatt av resultater og ikke var i like stor grad opptatt av medarbeidersamtaler og det å ta menneskelige hensyn som de faste ansatte. Seksjonslederen for prosjektledelse opplevde at fokuset på resultater kunne være positivt så vel som negativt:

"Ja de er mer opptatt av resultat ofte, det er de, noen ganger iverkfall, og at de blir målt da. Og det kan slå ut positivt og det kan slå ut negativt da. Og selvfølgelig positivt er jo at en får levert, negativt er jo at de kan gå over lik da, ikke det at de gjør det da, men at de kan bli litt vel målfokusert da. "

Seksjonsleder, Prosjektledelse

To av konsulentene, som begge er prosjektledere ved Prosjektledelse, mente det spesielt var forskjeller mellom interne og eksterne prosjektledere når det gjaldt prosjektmetodikken. Den ene av konsulentene opplevde i tillegg at de var mer profesjonelle, og at de ikke var involvert i interne konflikter:

"Vi er nok mer profesjonell, generelt, altså vi kjenner.. har erfaring fra andre kunder, kjenner verden utenfor, vi kan en god del mer, metoder for eksempel, erfaringer som vi får med oss utenifra og vi er jo ikke inne i interne konflikter som gjerne kan prege de andre ressursene. "

Konsulent 3, Prosjektledelse

I midlertidig opplevde konsulent 3 at kravet til å levere av og til kunne føre til vanskelige situasjoner mellom eksterne prosjektledere og ansatte. Konsulenten opplevde at hun som prosjektleder hadde et stort press på å levere til rett tid. Samtidig opplevde de faste ansatte på prosjektet å bli dratt i ulike retninger grunnet andre oppgaver som de hadde i tillegg. De faste ansatte på prosjektet kom dermed i en situasjon hvor de måtte avveie hvilke oppgaver som skulle prioriteres. Dette er i tråd med utfordringer knyttet til prosjektarbeid som Cobb (2012)

beskrev. Mange prosjekt har strenge tidsplaner og budsjett, og ofte har prosjektmedlemmene andre organisatoriske forpliktelser som kommer i tillegg til prosjektet i seg selv. Dette kan sette prosjektledere som er konsulenter i en vanskelig situasjon siden de er avhengig av de ansatte for å kunne levere og leve opp til kravene.

Ingen av de ansatte ved Prosjektledelse hadde noen spesielle formeninger om forskjellen mellom eksterne og interne prosjektledere, da blant annet to av de interne ikke hadde noen erfaringer med å jobbe med de to ulike gruppene av prosjektledere.

Ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling hadde den ene konsulent heller aldri erfart å jobbe med en prosjektleder som var konsulent, han hadde bare jobbet med faste ansatte. Den andre konsulent som er prosjektleder selv hadde gjort seg noen tanker omkring temaet:

"Jeg er ofte veldig sånn rask i avtrekkeren da og jeg liksom tør å spørre folk direkte og grave litt, å riste ut informasjon og vet hvordan jeg skal gjøre det ikke sant. Og er veldig hva skal vi si...proaktiv da for å bruke et litt sånt typisk.... Det er jo et sånt konsulent ord da, det er ikke alle som liker det ordet, men altså det er jo litt sånn å være på hugget kan du si sant og skaffe seg selv informasjon, istedenfor å sitte og vente på at andre skal komme og fortelle deg ting. Det er sånn jeg jobber iverfall. Og viss jeg mangler noe så tar jeg kontakt med de jeg vet sitter på den informasjonen, og det er uansett om det er folk internt eller om det er leverandører eller om det er andre konsulenter eller om det er....Det er sånn jeg er vant å jobbe som konsulent, at jeg skaffer meg ting selv, jeg er liksom ...selvhjulpen da. Men nå er det selvfølgelig fast ansatte som i høyeste grad er det også, men jeg sier det at der er det av og til et skille da. "

Konsulent 1, Integrasjon og løsningsutvikling

Også de to faste ansatte ved Integrasjon og Løsningsutvikling opplevde at det var forskjeller mellom eksterne prosjektledere og interne prosjektledere. Fast ansatt 1 opplevde blant annet at de eksterne prosjektlederne var mer skarpskodde med hensyn til prosjektledelse og at de var mer strukturert og hadde mer erfaring. Fast ansatt 2 ved Integrasjon og Løsningsutvikling opplevde som seksjonslederen ved Prosjektledelse at de eksterne prosjektlederne var mer fokusert på prosjektmål, og at de kanskje var litt mer kynisk med hensyn til å nå målene, og ikke i like stor grad tok hensyn til det som lå utenfor prosjektet.

5.6 Konflikter i prosjektteam

Jeg vil i dette kapitlet undersøke i hvilke grad det oppleves uenigheter og konflikter mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam og hvordan eventuelle konflikter blir håndtert. Jeg har delt opp kapitlet i 5.6.1 Graden av enighet om håndteringen av oppgaver og 5.6.2 Opplevelser og håndtering av konflikter i prosjektteam. Dette er tilknyttet forskningsspørsmål 6:

I hvilke grad oppleves det uenigheter og konflikter mellom faste ansatte og konsulenter i prosjektteam?

5.6.1 Graden av enighet om håndteringen av oppgaver

Den generelle tonen i teamene ble opplevd av seksjonsledere, konsulenter og ansatte ved de to seksjonene som god. Konsulent 2 ved seksjon for integrasjon og løsningsutvikling opplevde at det var en avslappende og behagelig tone mellom faste ansatte og konsulenter.

"Den er veldig sånn casual, og vi er jo liksom...vi er gode kollegaer på jobb, ikke sant...vi kan vitse om andre ting og litt sånn...det er jo alltid litt av det. "

Konsulent 2, Integrasjon og Løsningsutvikling

Noen av konsulentene og de ansatte ved prosjektledelse opplevde at den gode tonen ofte var avhengig av om prosjektet fikk tildelt nok ressurser og bestod av de riktige folkene. Fast ansatt 3 opplevde at tonen ble påvirket av om prosjektet var sammensatt av folk med kompetanse som utfylte hverandre og hvor alle var avhengig av alle. Ved at alle prosjektmedlemmene hadde en viktig rolle var det ingen som falt utenfor fordi det var så mange som kunne så mye mer enn dem.

Når det gjaldt i hvilke grad man var enige om håndtering av oppgaver i prosjektet, var det ulike opplevelser blant ansatte, konsulenter og seksjonsledere.

Konsulenters familie blir sannsynligvis påvirket av en arbeidssituasjon med sene og spesielle arbeidstider som en del konsulenter opplever å ha (Ashford et. al, 2007), og en del ansatte velger nok bort det å jobbe som konsulent nettopp på grunn av dette. Seksjonslederen ved Prosjektledelse hadde opplevd tilfeller hvor konsulenter og ansatte hadde ulike prioriteringer i forhold til prosjektene. Konsulentene kunne av og til ha ønske om å tjene mer penger, og

kunne derfor oppleve at leveransene ikke kom fort nok. Faste ansatte som likte satte rammer og som fokuserte på familien kunne ha andre prioriteringer enn konsulentene, og dermed kunne dette virke inn på når leveransen ble levert til konsulenten. Kom ikke leveransene fort nok var ikke konsulenten i stand til å oppfylle målene sine, og dette kunne være grobunn til konflikt. Seksjonslederen påpekte at slike situasjoner oppstod sjeldent, og at faste ansatte og konsulenter som oftest var svært samarbeidsorienterte og flinke til å følge reglene.

I tråd med seksjonslederens oppfattelse kom det frem av undersøkelsen at konsulentene strekker seg langt for å tilfredsstille kundebedriften. Konsulenter ved begge seksjonene var opptatt av å håndtere oppgavene på en god og effektiv måte, slik at kundebedriften ble fornøyd. Konsulent 2 ved Prosjektledelse var opptatt av at man som konsulent måtte tilpasse seg kundens ønsker ved håndtering av oppgaver og at det var viktig at en tilpasset seg det kunden ville ha. Også konsulentene ved Integrasjon og Løsningsutvikling var opptatt av at de var i organisasjonen for kunden sin skyld. Konsulent 2 ved seksjonen fortalte at han ikke var hos kunden for å vise egoet sitt, men at han var der for å bidra med sin kompetanse i prosjektene. Flere av de ansatte ved de to seksjonene opplevde at uenigheter først og fremst var mellom mennesker og ikke mellom de ulike tilknytningsformene. Det var ingen av dem som nevnte interessekonflikter i forhold til prioritering av familie og satte rammer.

5.6.2 Opplevelser og håndtering av konflikter i prosjektteam

Som nevnt i teorikapitlet er oppgaven i prosjekter i fokus og dette kan derfor gi grobunn til konflikter (Nylehn, 2002). Jeg syntes derfor det var interessant å se på om dette kunne virke inn på eventuelle konflikter mellom konsulenter og ansatte.

Ingen av de to seksjonslederne opplevde at konflikter var noe som preget samarbeidet mellom konsulenter og faste ansatte. De begge hadde opplevd konflikter mellom konsulenter og interne, men opplevde at slike situasjoner var ganske sjeldne. En av seksjonslederne hadde opplevd å komme i konflikt selv med en av konsulentene som hadde jobbet på seksjonen, men hun hadde ikke opplevd konflikter i selve prosjektene.

Selv om det var uenigheter mellom konsulenter og faste ansatte, var det sjeldent konsulentene og de ansatte opplevde at uenigheter i forhold til håndtering av oppgaver i prosjektene utviklet seg til konflikter mellom dem.

En konsulent opplevde at de interne brukte konsulenter som noen de kunne prate med når de opplevde vanskeligheter og frustrasjoner omkring prosjekter. Siden konsulentene ikke var en del av seksjonen på samme måte som de interne, opplevde konsulentene at de faste ansatte så på konsulentene som noen de kunne stole på. Konsulentene var opptatt av og ikke bli en part i en slik diskusjon, men heller bare være en god lytter.

Ingen av de ansatte ved de to seksjonene hadde opplevd å havne i konflikter med konsulenter. I midlertidig var det noen konsulenter som hadde opplevd konflikter på kroppen, en konsulent hadde opplevd det ved Helse Vest IKT, mens en annen konsulent hadde opplevd konflikter i andre jobbforhold.

Konsulentene som opplevde konflikten i Helse Vest opplevde at å bli satt til å samarbeide med en leder som var kjent som en som var vanskelig å samarbeide med. Siden det var ingen andre som ønsket å ta denne jobben og samarbeide med denne lederen, ble konsulentene satt på oppgaven. Konsulentene ble fortalt av de ansatte at de så på konsulentene som en sterk person som var i stand til å kunne stå opp mot denne personen. Under samarbeidet mellom konsulentene og denne lederen utviklet det seg en konflikt som konsulentene opplevde som svært negativt og som gjorde det vanskelig å holde fokus på prosjektarbeidet. I ettertid hadde konsulentene holdt et foredrag om konflikthåndtering i konsulentbyrået konsulentene var tilknyttet. Konsulentene opplevde at dette var noe som først og fremst ble håndtert på egenhånd av konsulentene selv og at Helse Vest IKT i liten eller ingen grad hadde vært involvert i håndteringen av konflikten, dette begrunnet konsulentene med at det ble sett på som en uløselig situasjon av de ansatte ved Helse Vest IKT.

Den andre konsulentene som hadde opplevd konflikt hadde erfart det ved en tidligere arbeidsplass. Konsulentene hadde opplevd at det noen ganger var lettest å skylde på konsulentene om noe gikk galt:

"Det er litt sånn det der med ansvarsfordeling og sånne ting at når man er som en konsulent et sted, så er det jo ofte det at en del av ansvaret med et prosjekt hviler på kunden. Når kunden da plutselig kanskje legger skylden over på konsulentene, altså det er jo ikke så ofte det skjer da, men det kan skje, så føler man seg litt sånn hjelpeløs av og til da. "

Konsulent

I begge de to nevnte tilfellene av konflikter ble en byrde lagt på konsulenten sin skulder, i det ene tilfellet måtte en konsulent samarbeide med en leder de ansatte vegret seg for å jobbe med, og i det andre tilfellet fikk en konsulent skylden for at noe gikk galt.

Begge seksjonslederne var opptatt av at det var viktig å ta tak i uenigheter og konflikter. Seksjonsleder ved Prosjektledelse hadde som mål å ta fatt i konfliktene og ha en åpen dialog, men denne praksisen var til en viss grad varierende.

"Om man er flinke til å snakke om ting det er jo en annen sak, så selvfølgelig i visse tilfeller ja, i andre tilfeller nei vil jeg si. Så det varierer voldsomt, det gjør det. Så vi prøver jo, jeg er tilhenger av dialog og at vi snakker sammen, og jeg tror det er mange ting kan løses på tvers uansett om en er en intern eller ekstern, hvis en snakker sammen. "

Seksjonsleder, Prosjektledelse

Seksjonsleder ved Integrasjon og løsningsutvikling ønsket å ta tak i uenighetene før de utviklet seg til konflikter. Hun pleide å forhøre seg med andre prosjektmedlem om hvordan ting fungerte når nye konsulenter kom om bord. Hun fortalte at det ikke var like enkelt å se selv hvordan konsulentene fungerte i prosjektarbeid, og at hun derfor allierte seg med faste ansatte som jobbet sammen med dem. Om noe ikke fungerte med en konsulent ble dette som oftest tatt opp med kontaktpersonen hos konsulentbyrået eller direkte med konsulenten.

5.7 Oppsummering av funnene som er gjort i tilknytning til de seks dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam

1. Status system og integrasjon

Når det gjelder status system opplever hverken konsulenter og faste ansatte ved de to seksjonene at det er noen statusforskjeller på bakgrunn av tilknytningsform i prosjektteamene. Det ble nevnt av flere at eventuelle statusforskjeller oppstod heller på bakgrunn av kompetansen den enkelte hadde enn tilknytningsform. I midlertidig var det en av konsulentene som ved en tidligere arbeidsplass hadde opplevd misunnelse på grunn av lønnsforskjeller. Seksjonslederen ved Prosjektledelse hadde, i motsetning til alle de andre respondentene, erfart at konsulenter også i Helse Vest IKT opplevde statusforskjeller på grunn av de store lønnsforskjellene.

I forhold til den sosiale integrasjonen hadde nesten alle konsulentene og de faste ansatte ved de to seksjonene lagt merke til at konsulentene ikke i like stor grad var invitert til sosiale arrangementer som de faste ansatte. Den faglige integrasjonen opplevde konsulentene som stort sett tilfredsstillende. De fleste av konsulentene ved begge seksjonene opplevde at de fikk tilgang på den informasjonen som var nødvendig for at de skulle kunne være i stand til å følge tidsplanen. De fleste ansatte og konsulenter ved de to seksjonene nevnte også at det blant annet var seksjonsmøter konsulentene ikke kunne delta på. Ingen av konsulentene og de faste ansatte stilte spørsmålstegn ved dette, dette var noe de så på som forståelig. I forhold til den fysiske plasseringen var konsulentene plassert med faste ansatte, dette ble sett på som en utfordring hos noen av de ansatte siden det gjorde det vanskelig å diskutere strategier med konsulenter tilstede. I forhold til faste plasser hadde ikke de to seksjonene samme organisering når det kom til faste plasser til konsulentene. Ved seksjon for prosjektledelse måtte konsulentene ofte lete etter ledige pulter når de var ny i seksjonen. Konsulentene ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling hadde fast plass fra dag en. Seksjonslederne følte at de gjorde sitt for og sosialt integrere konsulentene. Begge seksjonslederne innrømte i midlertidig at den faglige integrasjonen av konsulenter var noe de ikke brukte så mye tid på.

2. Tillit

Tilliten mellom konsulenter og faste ansatte ble opplevd av alle respondentene som stort sett god. Seksjonslederen ved Integrasjon og Løsningsutvikling hadde midlertidig opplevd et dårlig tillitsforhold mellom seg og en konsulent. Det dårlige tillitsforholdet oppstod når konsulenten ikke hadde levert det som ble lovet. Ansatte opplevde at tilliten til konsulentene var basert på kompetansen konsulentene var i besittelse av. I relasjon til dette opplevde konsulenter i større grad enn de ansatte at tilliten var noe som måtte bygges opp, og var et resultat av om man gjorde en god jobb. En av konsulentene ved Prosjektledelse opplevde at hun måtte bevise at hun var verdt den høye lønnen hun fikk som konsulent, og at hun måtte stå på mer enn de ansatte for å etablere et tillitsforhold.

Det kom frem at til tross for den opplevde gjensidige tilliten mellom konsulenter og ansatte, så det ut til at tilliten til konsulenter var noe mindre enn til faste ansatte. Det kom tydelig frem at det var klare forskjeller mellom konsulenter og faste ansatte når det gjaldt rom for prøving og feiling. Begge seksjonslederne gav uttrykk for at det stilles mye strengere krav til konsulenter enn faste ansatte. Konsulentene måtte prestere med en gang de ankom Helse Vest IKT, presterte de ikke med en gang kunne det resultere i at konsulentene ikke lenger fikk jobbe for Helse Vest IKT. Ved Prosjektledelse opplevde konsulentene i større grad forskjeller i spillerommet sammenlignet med seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling. Både konsulenter og ansatte ved Prosjektledelse opplevde at konsulenter hadde mindre muligheter for å feile, og at regler og prosedyrer satte rammer for handlingene deres. De fleste av de faste ansatte ved Prosjektledelse opplevde på samme måte som seksjonslederne at de kunne forvente mer av konsulenter enn av faste ansatte. Ved Integrasjon og Løsningsutvikling opplevde ansatte og konsulenter at spillerommet var relativt likt.

3. Kommunikasjon og kunnskapsdeling

Kommunikasjonen mellom ansatte og konsulenter ble sett på som svært god av alle respondentene. Det ble nevnt av en av seksjonsleder ved Integrasjon og løsningsutvikling at evnen til å kommunisere var et krav Helse Vest hadde til konsulenter, i tråd med dette opplevde en av de faste ansatte at konsulentene som var i Helse Vest IKT hadde en større formidlingsevne enn de ansatte. Både konsulenter og ansatte ved de to seksjonene opplevde

stort sett at ideer og råd ble tatt i mot med åpne armer, og at de var konstruktive diskusjoner rundt de ulike rådene og ideene. En av konsulentene ved prosjektledelse var opptatt av å ikke belære de ansatte ovenfra og ned, men isteden ta de ansatte med på diskusjonene. En ansatt ved seksjon for Integrasjon og Løsningsutvikling opplevde i midlertidig at kunnskapsrike konsulenter i noen tilfeller kunne overhøre rådene og ideene som han kom med.

Deling av kunnskap ble også sett på som et viktig krav til konsulentene blant seksjonslederne, Både ansatte og konsulenter fortalte at de delte kunnskap med stor glede, men flere av de ansatte var bevisst på hvilke informasjon de delte med konsulentene. Strategisk informasjon som kunne skade Helse Vest ble ikke delt med konsulentene. I forhold til en arena for deling av kunnskap etterspurte både ansatte og konsulenter en større kapasitet og et system som kunne bedre ivareta ideer og ulike handlinger i tilknytning til prosjektarbeid. Det ble også nevnt at det var en utfordring å overføre konsulents kunnskap og kompetanse innenfor et område til Helse Vest IKT, men at det ble gjort forsøk på kompetanseoverføring.

4. Problemløsning og beslutningstaking

I forhold til tilnærmingen og prosessen med å løse problemer og fatte beslutninger opplevde mange av de interne og eksterne ved de to seksjonene at prosjektdeltakerne var åpne for en diskusjon og at de fleste var lojale mot løsningene og beslutningene som ble vedtatt. En av de ansatte opplevde at konsulenter tenkte mer kortsiktig og var mindre fokusert på omgivelsene rundt i forhold til tilnærmingen og prosessen med problemløsning. Evnen til å løse problem ble sett på som stort sett god av både faste ansatte og konsulenter ved de to seksjonene. I midlertidig ble det uttrykt at denne evnen kunne være svært variabel, og at evnen blant annet var avhengig av ressurser som var tildelt prosjektet og riktig kompetanse. I forhold til beslutningstaking opplevde både ansatte og konsulenter en viss grad av frustrasjon siden beslutningen måtte gå via mange interessenter, beslutningsprosessen ble derfor sett på som en utfordring. Prioritering av prosjektet ble nevnt som avgjørende for effektive beslutninger.

Det var delte meninger blant konsulenter og faste ansatte i forhold til spørsmålet om evnen til å løse problem og fatte beslutninger var påvirket av om teamet bestod av intern og ekstern arbeidskraft. De fleste av konsulentene ved de to seksjonene opplevde at de som konsulenter hadde en positiv innvirkning på evnen til å løse problemer. Konsulentene opplevde at de bidro med kompetanse og nye ideer. De fleste av de ansatte opplevde i midlertidig at sammensetningen av konsulenter og ansatte i mindre grad hadde noe å si. De to

seksjonslederne hadde også ulike meninger om sammensetningen av konsulenter og ansatte hadde noe å si for problemløsningsevnen. Mens seksjonslederen ved Integrasjon og løsningsutvikling mente det ikke hadde noe å si, mente seksjonslederen ved prosjektledelse at konsulenter var mer fleksible og sa oftere ja enn interne. Ingen av seksjonslederne opplevde at sammensetningen av konsulenter og faste ansatte hadde noe å si for evnen til å fatte beslutninger. Det var i midlertidig delte meninger i forhold til dette blant konsulenter og faste ansatte. Også i forhold til beslutningstaking mente noen av konsulentene ved de to seksjonene at konsulenter kompetanse hadde innvirkning på beslutningsevnen. De fleste av de ansatte opplevde ikke at konsulenter tilstedeværelse i prosjektteam hadde noe å si for beslutningsevnen.

5. Ledelse

Noen av konsulentene og de ansatte ved prosjektledelse etterlyste mer informasjon fra ledelsen når de skulle i gang med prosjekt, en av konsulentene opplevde blant annet at det var sjeldent en leder satt med hele bildet, og ikke alle lederne sa i fra om hvilke informasjon de satt på. Konsulenten opplevde dermed å bruke tid på å grave etter informasjon. Ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling ble det av noen ansatte og konsulenter etterlyst mer involvering og samarbeid med toppledelsen. I forhold til tilbakemeldinger opplever noen av konsulentene og de ansatte ved Prosjektledelse å få lite tilbakemeldinger fra ledelsen. Ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling opplevde ansatte og konsulenter at graden av tilbakemeldinger var tilfredsstillende. Når det gjaldt forskjeller i graden av tilbakemeldinger mellom interne og ansatte, fortalte begge seksjonslederne at de prioriterte å gi tilbakemeldinger til de ansatte framfor konsulentene. Konsulentene ved begge seksjonene opplevde i tråd med dette at de fikk mindre tilbakemeldinger enn de interne, og at tilbakemeldingene først og fremst kom fra konsulentbyrået.

En sentral faktor som skilte interne og eksterne prosjektledere fra hverandre gikk på håndtering av oppgaver. Seksjonslederne hadde lagt merke til at de innleide prosjektlederne hadde en tendens til å være mer opptatt av resultater og ikke var i like stor grad opptatt av det å ta menneskelige hensyn som de faste ansatte. Denne oppfattelsen ble bekreftet av konsulentene ved de to seksjonene som opplevde at de var mer profesjonelle og ofte var raskere i avtrekkeren og mer proaktiv enn interne prosjektledere. En av konsulentene ved prosjektledelse opplevde at hun som prosjektleder hadde et stort press på å levere til rett tid.

Samtidig opplevde de faste ansatte på prosjektet hennes å bli dratt i ulike retninger grunnet andre oppgaver som de hadde i tillegg. En av de ansatte ved Integrasjon og løsningsutvikling opplevde i tråd med dette at eksterne prosjektlederne kunne være mer målorienterte og kyniske i forhold til det å nå målene sine.

6. Konflikter

Den generelle tonen opplevdes av seksjonsledere, konsulenter og avsatte ved de to seksjonene som god, de fleste opplevde at de kunne være seg selv og spøke med hverandre. Noen av konsulentene og de ansatte ved prosjektledelse opplevde at tonen på teamet var avhengig av om de fikk tildelt nok ressurser og bestod av de riktige folkene. Det var delte meninger blant de ansatte og konsulentene i forhold til om man kom til enighet om å håndtere oppgaver. Seksjonslederen på prosjektledelse opplevde av og til at konsulenter var mer opptatt av nå målene sine og presset mer på få gjennom leveranser enn det faste ansatte gjorde, noe som kunne være grobunn til konflikter mellom ansatte og konsulenter. I tråd med dette kom det frem fra undersøkelsen at konsulentene strekker seg langt for å tilfredsstillte kundebedriften. Konsulentene ved de to seksjonene ønsket å håndtere oppgaven på en så god og så effektiv måte som mulig for å tilfredsstillte kundens ønsker. Flere av de ansatte ved de to seksjonene opplevde at uenigheter ikke oppstod på bakgrunn av tilknytningsform, men at uenighetene først og fremst oppstod mellom mennesker og ikke tilknytningsform.

Når det gjaldt konflikter opplevde de fleste at nivået på konflikter var svært lavt. Likevel hadde et par av konsulentene jeg intervjuet opplevd konflikter med ansatte, en ved Helse Vest IKT, og en annen ved en tidligere arbeidsplass. En av konsulentene hadde opplevd i Helse Vest IKT å ble satt til å samarbeide med en leder som var kjent som en som var vanskelig å samarbeide med. Under samarbeidet mellom konsulenten og denne lederen hadde det utviklet seg en konflikt. Begge seksjonslederne var opptatt av at det var viktig å ta tak i uenigheter og konflikter.

6. Diskusjon

Jeg vil i dette kapitlet diskutere funnene mine i lys av tidligere forskning. Som beskrevet i teorikapitlet henger mange av de ulike dimensjonene, slik som tillit og kunnskapsdeling, sammen med hverandre. Jeg vil derfor også se på om det kan eksistere noen mønstre mellom de ulike dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam.

6.1 Status system og integrasjon

I hvilke grad finnes det statusforskjeller mellom konsulenter og faste ansatte som arbeider sammen i prosjektteam, og hvordan fungerer integreringen av konsulenter?

Under punkt 5.1 så jeg nærmere på konsulenter og ansattes opplevelser av statusforskjeller og integrasjon. Når det gjaldt status var informantene stort sett enig i at det ikke var noen statusforskjeller mellom konsulenter og ansatte. I forhold til integrasjon opplevde både ansatte og konsulenter at konsulentene var mindre integrert enn de ansatte.

6.1.1 Status system

I motsetning til Lee og Frenkels (2004) studie, hvor det kom det fram at konsulentene opplevde store statusforskjeller og følte seg usynlige og nedverdige av de ansatte, opplever hverken faste ansatte og konsulenter ved de to seksjonene statusforskjeller i prosjektteamene de jobber i. I tråd med opplevelsen til de ansatte og faste ansatte i prosjektteamene opplever seksjonslederen ved Integrasjon og løsningsutvikling ingen statusforskjeller mellom de to tilknytningsformene. De er i midlertidig ulike meninger om hva som kan skape statusforskjeller, Ved de to seksjonene er det flere av de ansatte og konsulentene som opplever at statusforskjeller kan oppstå på bakgrunn av kompetanse, men ikke ulik tilknytningsform.

Noen av informantene opplever at selve tilknytningsformen kan skape misunnelse og distanse mellom de to arbeidstakergruppene. En konsulent ved seksjon for integrasjon og løsningsutvikling har opplevd ved en tidligere arbeidsplass at de faste ansatte så ned på konsulentene på grunn av misunnelse basert på lønnsforskjellene. Seksjonslederen ved

Prosjektledelse mener som konsulentene ved Integrasjon og løsningsutvikling at det kan oppstå statusforskjeller mellom ansatte og konsulenter. Seksjonslederen har erfart ved Helse Vest IKT at konsulentene ikke alltid er like populære som de ansatte siden de tjente mer. Misunnelsen hos de ansatte kan ha sin bakgrunn i at de faste ansatte ser på det som urettferdig at konsulenter som har vært der i mye kortere tid enn dem skal få høyere lønn. Hos faste ansatte har det å ha høy lønn lenge signalisert ansiennitet, bedre ferdigheter og større autoritet. Når konsulenter får høyere lønn enn faste ansatte som har jobbet der lengre, kan dette resultere i misnøye blant de ansatte (Barley og Kunda, 2006).

Det at mange av de ansatte og konsulentene ser på hverandre som medarbeidere og legger vekt på kompetanse istedenfor tilknytningsform i forhold til statusskillen finner jeg interessant. Dette kan tyde på at ansatte og konsulenter opplever at det er viktig å støtte seg på kunnskapen til hverandre for å nå målet. Prosjektarbeid krever mye fra hver enkelt og da kan det være naturlig at ansatte og konsulenter opplever at kompetanse fører til statusskillen. Siden prosjektarbeid krever mye av hver enkelt og det er et stort fokus på oppgaven (Nylehn, 2002), kan det derfor være naturlig at ansatte og konsulenter opplever at det er kompetanse og ikke tilknytningsform som skaper statusskillen.

Siden seksjonslederen har opplevd statusforskjeller på bakgrunn av lønn, viser dette at ikke alle ansatte og konsulenter opplever at statusforskjeller er ikke-eksisterende i Helse Vest IKT. Det at de fleste av konsulentene og de ansatte jeg intervjuet i Helse Vest IKT, foruten seksjonslederen ved Prosjektledelse, ikke opplever statusforskjeller på bakgrunn av lønnsforskjeller kan komme av ulike grunner. Det kan bunne i at ansatte og konsulenter jobber tett sammen og sitter på samme kontor, i tillegg til at noen av konsulentene har vært i organisasjonen i svært lang tid. Ansatte og konsulenter har derfor større anledning til å knytte relasjoner til hverandre og dette kan gjøre det enklere å se forbi lønnsforskjellene, men siden seksjonslederen har opplevd at statusforskjeller på bakgrunn av lønn eksisterer i Helse Vest IKT, er det nok ikke alle ansatte som er villig til å ignorere forskjellene i lønn.

6.1.2 Integrasjon

Mange av konsulentene og de faste ansatte ved de to seksjonene opplever at det er ulike former for forskjellbehandling mellom konsulenter og ansatte. I forhold til den sosiale integrasjonen, opplever konsulentene at sosiale tilstelninger som avdelingsfester og julebord er noe som er forbeholdt de faste ansatte. Dette fant også Barley og Kunda (2006) i deres

studie. Bedrifter ekskluderte ofte konsulenter fra teambuilding øvelser og bedriftsfester. Konsulentene ved prosjektledelse oppfattet dette som et problem i større grad enn konsulentene ved Integrasjon og Løsningsutvikling.

Seksjonslederne opplever at de gjør sitt for å integrere konsulentene sosialt, seksjonsleder ved Prosjektledelse forteller at han forsøker å invitere konsulentene på lønningspils, men at det ikke er så mange av konsulentene som stilte opp på slike sosiale arrangementer. Selv om det ved seksjon for prosjektledelse blir gjort forsøk på å integrere konsulentene sosialt, opplever konsulentene å bli invitert på sosiale arrangementer i mye mindre grad enn faste ansatte, noe som skaper et avstandsforhold til Helse Vest IKT. Dette kan tyde på forsøkene på og sosialt integrere konsulentene skulle vært enda tydeligere fra seksjonslederens side.

Den faglige integrasjonen er konsulentene i større grad fornøyd med. Konsulentene opplever å få tak i den informasjonen som de behøver for at prosjektene skal komme i mål, noe som også Gullhaugen (2010) opplevde i hennes studie av konsulenter i oljebransjen. Siden prosjekter følger en streng tidsplan er nok dette hovedårsaken til at konsulentene ved de to seksjonene får lett tilgang til all den informasjonen de trenger for å nå prosjektmålet innenfor en viss tidsramme. De fleste ansatte og konsulenter ved de to seksjonene nevner at det er seksjonsmøter og kurs konsulentene ikke kan delta på. Det blir blant annet nevnt at prosjektlederforum er kun forbeholdt faste ansatte. Dette er på lik linje med studiet til Gabrielsen et al., (2007) hvor det var et relativt klart skille mellom ansatte og konsulenter når det gjaldt muligheten for kurs og kompetanseutvikling. Ingen av konsulentene og de faste ansatte ved de to seksjonene i Helse Vest IKT stiller spørsmålsteget ved at de ikke kan delta på seksjonsmøter, dette er noe de ser på som naturlig. Som i Grans (2007) studie opplevde konsulentene dette skillet som forståelig og aksepterte forholdene.

Når det gjelder faste plasser er det store forskjeller mellom de to seksjonene. Konsulentene ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling har faste plasser fra dag en, mens konsulentene ved prosjektledelse må i motsetning til de faste ansatte gå fram og tilbake for å lete etter ledige pulter når de kommer inn i seksjonen som ny. I Grans studie (2007) kom forskjellsbehandlingen til uttrykk ved at de faste ansatte fikk velge plass først når de hadde flyttet inn i nye lokaler. Konsulentene måtte være noen av de siste som valgte seg en plass. Ved å ha ulik standard på arbeidsplassene skapes det dermed forskjeller mellom ansatte og konsulenter (Barley og Kunda, 2006).

Begge seksjonslederne sier at den faglige integreringen av konsulenter ikke er noe de bruker så mye tid på. De to lederne yter mer service til de ansatte og bruker mer tid på opplæring og kursing av de ansatte enn konsulenter. Dette er i tråd med Nesheim, Nesheim og Garnæs (2003) studie hvor de fant at bedriftene betalte kostnadene ved langsiktige kompetanseinvesteringer for de fast ansatte, mens tilbudet til konsulentene ble begrenset til det som er direkte relevant for gjennomføring av de konkrete oppgavene som skal utføres.

6.2 Tillit

Hvordan er tilliten mellom konsulenter og faste ansatte, og i hvilke grad er det forskjeller i spillerommet mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam?

Under punkt 5.2 diskuterer jeg respondentenes opplevelse av tillit og spillerom. Den gjensidige tilliten mellom ansatte og konsulenter ble med få unntak oppfattet som svært god. Blant konsulenter og ansatte var det ulike meninger om konsulenters og ansattes spillerom.

6.2.1 Tillit

Tilliten mellom konsulenter og faste ansatte opplever seksjonsledere, konsulenter og ansatte som tilfredsstillende. Hverken konsulentenes relativt korte tidshorisont i organisasjonen (jf. Gabrielsen et al., 2007) og prosjektenes avgrensning i tid (jf. Nylehn, 2002) ser ut til å ha hatt negativ innvirkning på den gjensidige tilliten.

En av seksjonslederne hadde i midlertidig opplevd et dårlig tillitsforhold mellom seg og en konsulent, det dårlige tillitsforholdet oppstod når konsulenten ikke leverte det som ble lovet. Siden prosjekter har strenge tidsplaner og budsjett (Cobb, 2012), setter dette et stort press på konsulenter og ansatte i forhold til det å levere. I tillegg blir konsulenter leid inn som eksperter som skal bidra til å få prosjektene i havn. Begge de to faktorene kan sannsynligvis medvirke til at en dårlig håndtering av arbeidsoppgaver fra konsulentenes side lett kan bli lagt merke til.

Når atypiske arbeidstakere og vanlige arbeidstakere blir betalt forskjellig, kan vanlige ansatte oppleve at bedriften er urettferdig mot de vanlige arbeidstakerne (Pearce, 1993, ref. i Ashford et al., 2007). På samme måte som at lønnsforskjeller kan se ut til å virke inn på statusen til

konsulenter, ser det ut til at opplevelsen av ulik lønn mellom ansatte og konsulenter også virker inn på hvordan tilliten mellom konsulenter og ansatte etableres. Flere av konsulentene opplever at tilliten som ansatte har til dem har utviklet seg etter hvert som tiden har gått, og er et resultat av om du gjør en god jobb og beviser at du er verdt regningen. De faste ansatte ved de to seksjonene opplever ikke i så stor grad at tilliten har endret seg over tid. Dette har kanskje noe med at de faste ansatte ikke selv har opplevd på kroppen det å måtte bevise både for seg selv og andre at de er verdt regningen som blir betalt for å ha dem i bedriften.

6.2.2 Spillerom

Det kom frem av undersøkelsen at til tross for den opplevde gjensidige tilliten, ser det ut til at tilliten til konsulenter er noe mindre enn til faste ansatte. Det er et klart skille mellom konsulenter og faste ansatte når det gjelder rom for prøving og feiling til tross for den opplevde gjensidige tilliten. Seksjonslederne er tydelige på at de stiller strengere krav til konsulentene enn til de faste ansatte, og som i Barley og Kundas studie (2006) får ikke konsulentene fortsette i Helse Vest IKT om de ikke presterer med en gang og viser at det er kunnskapsrike og dyktige.

Funnene ved Prosjektledelse var i tråd med forventningene mine, ved seksjonen føler både konsulenter og ansatte at det er forskjeller i spillerommet, og at det blir stilt strengere krav til konsulentene og til det å levere resultater. De fleste av de faste ansatte ved seksjonen opplevde på samme måte som seksjonslederne at de kan forvente mer av konsulenter enn av faste ansatte i prosjektteamene. Det ble også nevnt at regler og prosedyrer styrte i stor grad handlingene til konsulentene, spesielt i oppstartfasen av oppdragstiden, noe som er typisk i situasjoner hvor det foreligger en lav grad av tillit (Johannessen og Rosendahl, 2010). Forskjeller i spillerommet kan henge sammen med at det tar lengre tid for konsulenter og etablere et tillitsforhold mellom dem og de ansatte, og at konsulenter må bevise at de er verdt kostnaden med å leie dem inn.

Både faste ansatte og konsulenter ved seksjon for integrasjon og løsningsutvikling opplever at de har et ganske likt spillerom. Dette er et noe som overrasker meg da jeg forventet at konsulenter generelt sett har mindre spillerom. Opplevelsen av likt spillerom mellom ansatte og konsulenter kan ha noe med at det er kun fire konsulenter ved seksjonen, hvor den ene av de fire konsulentene har en sentral rolle i seksjonen og har jobbet for Helse Vest i snart 6 år. Konsulenten blir derfor oppfattet av både seg selv og kollegaer som tilnærmet lik en fast ansatt. Dette er i tråd med studiet til Nesheim et. Al (2011) hvor mange av konsulentene i

nøkkelroller hadde lange oppdrag hos kundebedriften og ble sett på som en viktig del av organisasjonens kultur og hadde et godt tillitsforhold til deres kollegaer.

6.3 Kommunikasjon og kunnskapsdeling

Hvordan oppleves kommunikasjonen og kunnskapsdelingen mellom faste ansatte og konsulenter i prosjektteam?

Under punkt 5.3 ser jeg på konsulenter og ansattes opplevelser av kommunikasjon og kunnskapsdeling. Kommunikasjonen mellom de to tilknytningsformene ble oppfattet som god av alle respondentene. Konsulentene og de ansatte var i nesten like stor grad villig til å dele kunnskapen de var i besittelse av.

6.3.1 Kommunikasjon

Kommunikasjonen mellom ansatte og konsulenter blir oppfattet som god av alle respondentene. Det ble nevnt av noen av de ansatte, blant annet seksjonslederen ved Integrasjon og Løsningsutvikling, at evnen til å kommunisere og dele kunnskap var viktig når de skulle få inn konsulenter. Kravet til kommunikasjon henger nok sammen med at det er viktig for organisasjoner at arbeidsmiljøet er preget av et godt samarbeid (jf. Deutsch, 2003). God kommunikasjon og samarbeid legger forholdene til rette for kunnskapsdeling. En del firmaer har som strategi å ansette midlertidige ansatte for å kunne dra nytte av den spesialiserte kunnskapen deres (Connoley og Gallagher, 2004), dermed er det viktig at konsulenten er i stand til å kommunisere kunnskapen han/hun er i besittelse av.

Effektiv kommunikasjon kjennetegnes blant annet av at man aksepterer hverandres ideer og lar seg påvirke av dem (Deutsch, 2003). Flere av konsulentene og de faste ansatte ved de to seksjonene opplever at det er et miljø hvor en tar i mot råd og ideer med åpne armer. Det ble nevnt av en konsulent ved Prosjektledelse at man ikke var opptatt av å belære de ansatte ovenfra og ned, men ta de ansatte med på diskusjonene. Noe som derfor er interessant er at den ene ansatte ved Integrasjon og løsningsutvikling opplever at ideene hans kommer i bakgrunnen og ikke blir tatt hensyn til av en av konsulentene. Mange firmaer bruker midlertidige ansatte som «tekniske eksperter» på viktige prosjekt (Matusik og Hill, 1998), og det stilles dermed store forventinger til konsulentene. Dette kan sannsynligvis i noen

situasjoner virke inn på konsulentens behov for å vise seg fram og få gjennomslag for sine ideer.

6.3.2 Kunnskapsdeling

Svarene fra respondentene i undersøkelsen min skiller seg fra studiet til Nesheim et al., (2011) hvor en del av respondentene i studiet oppfattet at konsulenter delte mindre informasjon og kunnskap enn de ansatte. Alle konsulentene ved de to seksjonene ved Helse Vest IKT så det som sin naturlige oppgave å gi råd til kunden og komme med den kunnskapen kunden hadde behov for. De faste ansatte var ikke i like stor grad villig til å dele sin kunnskap med konsulentene, og de uttrykte at de var bevisst på hva de delte av kunnskap og informasjon. Som Gran (2007) fant jeg at kunnskap som kan bli tatt ut av organisasjonen og sette Helse Vest IKT i en vanskelig situasjon ble ikke delt med konsulentene.

Den åpne kunnskapsdelingen mellom ansatte og konsulenter kan ha sin forklaring i det høye nivået av gjensidig tillit mellom de to arbeidstakergruppene. Tilliten mellom konsulenter og ansatte kan igjen ha sitt opphav i at konsulentene opplever at den faglige integrasjonen er tilfredsstillende (jf. Connoley og Kelloway (2003), ref. i Connoley og Gallagher, 2004). Flere ansatte og konsulenter etterspør et system som kan ivareta ideer og handlinger i tilknytning til prosjektarbeid. Det ble også nevnt at det var en utfordring å få konsulents kunnskap og kompetanse innenfor et område til å bli igjen i Helse Vest IKT når konsulenten forlot organisasjonen. Seksjonslederen fortalte at de gjorde sitt beste for å få til en slik overføring av kunnskap, men at de ikke lyktes helt med dette, til tross for at de forsøkte å ha en praksis med at seniorkonsulenter lærte opp ansatte som var juniorer. Om det er konsulenter heller enn interne som er i besittelse av en spesiell kunnskap, går dette utover bedriften om konsulentene forlater selskapet (Nesheim et al., 2011).

6.4 Problemløsning og beslutningstaking

Hvordan er prosjektteamenes evne til å løse problemer og fatte beslutninger, og i hvilken grad påvirkes evnen av at prosjektteamet består av både faste ansatte og konsulenter?

Under punkt 5.4 så jeg på prosjektteamets evne til å løse problemer og fatte beslutninger. Evnen til å løse problemer ble sett på som god av de ansatte og konsulentene, men det var delte meninger om sammensetningen av konsulenter og ansatte hadde noen innvirkning.

Beslutningsprosessen ble opplevd som krevende, og også her var meningene delte i forhold til hvilke innvirkning sammensetningen av ansatte og konsulenter hadde på beslutningsevnen.

6.4.1 Evnen til problemløsning og beslutningstaking

Evnen til problemløsning kan som nevnt i teorikapittelet bli hemmet av at man hopper rett på konklusjoner uten å definere problemet og at det brukes for liten tid til å definere og avgrense problemet (Levin og Rolfsen, 2004). Når det gjelder tilnærmingen til problemløsning og beslutningstaking opplever de fleste av respondentene at prosjektmedlemmene tar seg tid til og er åpne for en diskusjon rundt ulike utfordringer og oppgaver som skal løses. Selv om konsulentene og de faste ansatte ikke alltid er enige, opplever konsulenter og ansatte at det er lojalitet mot løsningene og beslutningene som blir valgt. En av de ansatte ved seksjon for Integrasjon og løsningsutvikling opplever i midlertidig at konsulentene er mer fokusert på å levere og kan ha en tendens til å tenke litt mer kortsiktig i tillegg til at de ikke fokuserer så mye på omgivelsene rundt. Dette stemmer godt overens med det Barley og Kunda (2006) fant i studiet deres, konsulenter var mer frempå og direkte i sine handlinger og væremåte. Ved at de ansatte og konsulentene har ulike måter å nærme seg oppgaven på, kan dette føre til utfordringer med prosjektarbeidet.

Evnen til å løse problem blir stort sett opplevd som god av de fleste ansatte og konsulenter ved de to seksjonene, men det kom til uttrykk at denne evnen kunne være svært variabel. Andelen av ressurser som er allokert til prosjektene og sammensetningen av prosjektmedlemmer og deres kompetanse blir av mange nevnt som to faktorer som virket inn på problemløsningen. Dette samsvarer med studiet til Hovmark og Nordquist (1996) hvor det kom frem at en effektiv prosjektgruppe er sammensatt av mennesker med ulike ferdigheter og personligheter.

I forhold til evnen til beslutningstaking blir dette sett på som en møysommelig prosess av både ansatte og konsulenter ved de to seksjonene. En grunn til dette er at beslutninger i prosjekter må gå via mange interessenter. Dette fører til en del frustrasjoner blant prosjektlederne som hele tiden er nødt til å ta hensyn til styringsgruppen og ulike interessenters synspunkt. Styringsgruppen skal blant annet beskytte og hjelpe prosjektet (Nylehn, 2002), og noen av respondentene uttrykte at de var avhengig av styringsgruppen for å kunne bli fattet effektive beslutninger. Et prioritert prosjekt hadde en hurtig styringsgruppe og dermed var det mulig å få gjennom hurtige beslutninger. Som nevnt tidligere i

teorikapittelet blir beslutninger påvirket av blant annet ulikheter i sosial status, kommunikasjon, og konflikter (Levin og Rolfsen, 2004). Hverken ansatte eller konsulenter ved de to seksjonene opplevde i stor grad at det var statusforskjeller eller dårlig kommunikasjon mellom dem ved Helse Vest IKT. Heller ikke konflikter var noe som preget samarbeidet mellom de ansatte og konsulentene, selv om det forekom. Sosial status, kommunikasjon og konflikter er derfor ikke faktorer som har virket negativt inn på beslutningsevnen i prosjektene i Helse Vest IKT, prosjektenes beslutningsevne er heller mer påvirket av å få tildelt nok ressurser og ha en hurtig styringsgruppe.

6.4.2 Innvirkningen prosjektteam med konsulenter og ansatte har på problemløsning- og beslutningsevnen.

Et tankevekkende funn i undersøkelsen er de delte meningene blant eksterne og interne om i hvilke grad problemløsning- og beslutningsevnen blir påvirket av at prosjektene er sammensatt av både konsulenter og ansatte.

De fleste av konsulentene mener at sammensetningen virker positivt inn på problemløsningsevnen, og som Barley og Kunda (2006) fant i deres studie ser mange av konsulenter på seg selv som problemløsere. Problemløsere er anerkjent for den tekniske kunnskapen de innehar siden de jobber først og fremst med problemer de faste ansatte ikke greier å løse. Det blir i tråd med dette oppfattet av konsulentene i Helse Vest IKT at konsulenter bidrar med kompetanse og nye måter å se ting på, og at dette bedrer den totale evnen til å løse problemer i fellesskap i prosjektteamene. Også seksjonslederen ved Prosjektledelse støttet opp om dette og opplevde at konsulentene, som er avhengig av å fornye kontrakten, er mer villig til å løse oppgaver på en effektiv måte. De fleste av de ansatte opplever at sammensetningen av konsulenter og ansatte i mindre grad har noe å si for evnen til å løse problemer, de opplever i stedet at evnen er mer personavhengig enn avhengig av tilknytningsform.

I forhold til om sammensetningen av konsulenter og ansatte virker inn på beslutningsevnen er det også her delte meninger. Noen av konsulenter ved de to seksjonene opplever at konsulenter har innvirkning på beslutningsevnen, og også i forhold til beslutningstaking blir konsulentenes kompetanse og fokus på å levere nevnt som viktig bidragsfaktorer. De fleste av de ansatte ved de to seksjonene opplever heller ikke i forhold til beslutningsevnen at konsulenter tilstedeværelse i prosjektteam har noe å si.

Det at flere av de ansatte ikke opplever at konsulentenes tilstedeværelse i prosjektteamet har noe å si for teamets problemløsnings- og beslutningsevne kan bunne i at ansatte ikke ønsker å gi uttrykk for et avhengighetsforhold til konsulentene. Ansatte kan ha et ønske om å se på seg selv som selvstendige arbeidstakere som ikke er avhengig av konsulenter kunnskap og kompetanse, siden en slik avhengighet kan sette Helse Vest i en sårbar situasjon når konsulenten forlater organisasjonen.

6.5 Kjennetegn ved ledelsen i prosjekter

Hvordan opplever ansatte og konsulenter ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid?

Under kapittel 5.5 diskuterte jeg hvilke opplevelser respondentene hadde i forhold til ledelsen i tilknytning prosjektarbeid. Her kom det blant annet frem at konsulentene og de ansatte ønsket at ledelsen skulle være mer tydelig og at tilbakemeldingene til konsulentene kunne bli forbedret. Det var også en generell oppfattelse blant konsulenter og ansatte at det eksisterte forskjeller mellom interne og eksterne konsulenter.

6.4.1 Redegjørelser og tilbakemeldinger fra ledelsen i tilknytning til prosjektarbeid

De mest suksessfulle teamene er team som former formålet deres etter krav eller muligheter som er bestemt av ledelsen (Katzenbach og Smith, 1993). Noen av konsulentene og de ansatte ved Prosjektledelse etterlyser mer informasjon om prosjektet fra ledelsen når prosjektet starter opp, og det blir også nevnt at informasjonen ofte ikke er så lett tilgjengelig. Ved Integrasjon og løsningsutvikling er de fleste fornøyd med informasjon fra ledelsen på lavere nivå. I midlertidig blir det nevnt av noen av de ansatte og konsulentene at toppledelsen bør være mer involvert og synlig i prosjektarbeidet, siden dårlige informasjon og lave involvering fra toppledelsen kan gå utover motivasjonen til arbeidstakerne. Dette kan relateres til Undlien og Granquist (2012) og deres studie, de fant at konsulenter opplevde en usynlig ledelse og at konsulentene savnet en motivator og inspirasjonskilde. Lite motivasjon på grunn av lav involvering fra toppledelsen kan føre til et dårlig arbeidsmiljø i prosjektteamet, noe som igjen kan virke negativt inn på samarbeidet mellom konsulenter og ansatte.

Team trenger i tråd med dette kontinuerlig systematiske vurderinger og tilbakemeldinger på de oppgavene de utfører for å bli motivert (Assmann, 2008). De fleste av konsulentene ved

Prosjektledelse opplever at de får relativt få tilbakemeldinger på det arbeidet de har utført. Dette blir også nevnt av en av de ansatte ved seksjonen som opplevde at dette går utover læringen. Ved Integrasjon og løsningsutvikling opplever både ansatte og konsulenter at de får nok tilbakemeldinger fra ledelsen, og at de oppfatter at det er naturlig at det er konsulentbyrået som har hovedansvaret for å gi tilbakemeldinger til konsulentene.

Konsulenter fra begge seksjonene opplever at det er forskjeller mellom ansatte og konsulenter når det gjelder graden av tilbakemeldinger fra ledelsen, dette fant også Gullhaugen (2010) i hennes studie hvor medarbeidersamtaler med konsulentene viste seg å være mangelfulle. Ved Prosjektledelse kan noen av konsulentene tenke seg i enda større grad å få tilbakemeldinger enn det de gjør nå, konsulentene ved Integrasjon og løsningsutvikling er i midlertidig fornøyd med graden av tilbakemeldinger og opplever at det er naturlig at konsulentbyrået tar seg av personalmessige saker. Også blant de faste ansatte ved de to seksjonene er det ulike oppfattelser av forskjeller i graden av tilbakemeldinger mellom konsulenter og ansatte. Ved Prosjektledelse opplever de som konsulentene at de faste ansatte i større grad får tilbakemeldinger enn konsulentene. De ansatte ved Integrasjon og løsningsutvikling opplever at nivået på tilbakemeldinger fra ledelsen er det samme for ansatte som konsulenter. Dette kan henge sammen med at de ansatte selv ikke har fått erfare hvordan systemet for tilbakemeldinger er for konsulenter. I tråd med konsulentenes opplevelser er begge seksjonslederne tydelige på at de bruker mer tid på tilbakemeldinger til faste ansatte enn konsulenter. Tilbakemeldinger fra Helse Vest IKT til konsulenter blir hovedsakelig gitt ved at konsulenter ikke får fornyet kontrakten. Konsulentbyråene blir benyttet som mellommann som gir tilbakemeldingene til konsulentene.

6.4.2 Prosjektledelse

Det at prosjekter er oppgaveorienterte og målrettede kan føre til at prosjektlederen blir oppslukt i selve arbeidet og dets progresjon, og ikke tar menneskelige hensyn (Nylehn, 2002). Ut fra mine funn kan det tyde på at eksterne prosjektledere opplever denne utfordringen ved prosjekter i større grad enn ansatte. Dette ser jeg på som et interessant og viktig funn. Begge de to seksjonslederne opplever at de innleide prosjektlederne er mer opptatt av resultater og håndtering av oppgaver, og at de ikke i like stor grad er opptatt av medarbeidersamtaler og det å ta menneskelige hensyn som de faste ansatte.

Som seksjonslederne opplever blir det blant de eksterne prosjektlederne fremhevet at det er håndteringen av oppgaver som er som hovedforskjellen mellom interne og eksterne prosjektledere. Et par av konsulentene ved Prosjektledelse, som jobber begge som prosjektledere, opplever at det er forskjeller mellom interne og eksterne prosjektledere i forhold til prosjektmetodikken. Den ene av dem opplever blant annet at konsulenter kan være mer profesjonelle og at de ikke er involvert i interne konflikter som de interne prosjektlederne kan være involvert i. Denne konsulenten opplever i midlertidig at hun som prosjektleder har et stort press på seg til å levere til rett tid. Forskjeller i interesser og preferanser er umulig å unngå, spesielt i team som jobber tett sammen for lengre perioder av gangen (Thompson, 2008), dette stemmer godt overens med prosjektteam som består av både konsulenter og ansatte. Som tidligere nevnt er det et press på at konsulenter skal levere til rett tid, samtidig har de ansatte på prosjektet andre oppgaver som kommer i tillegg. Konsulenten fortalte at hun opplever situasjoner hvor hun som prosjektleder ønsker at de ansatte skal prioritere prosjektet, samtidig som de ansatte, som har andre oppgaver i tillegg, må avveie hvilke oppgaver som skal prioriteres (jf. Cobb, 2012). I studiet til Nordquist, Hovmark, og Zika- Viktorsson (2002) fant de at teammedlemmer som opplevde et stort tidspress var mindre fornøyde og opplevde at målsettinger ikke så ofte ble oppnådd. Tidspresset på konsulentene og ansattes avveininger mellom ulike arbeidsoppgaver kan dermed skape en anstrengt situasjon mellom eksterne prosjektledere og ansatte. Fokuset på å levere blir også fremhevet av en av konsulentene som jobber som prosjektleder ved Integrasjon og løsningsutvikling. Konsulenten opplever at han som ekstern prosjektleder i større grad enn ansatte tør å være mer direkte og skaffer seg informasjon istedenfor å vente på informasjonen (jf. Barley og Kunda, 2006).

De ansatte ved Prosjektledelse har ingen spesielle formeninger om det er noen forskjeller mellom eksterne og interne prosjektledere, da noen av dem blant annet ikke har erfaringer med å jobbe med både interne og eksterne konsulenter. I midlertidig opplever de ansatte ved Integrasjon og løsningsutvikling at det er et skille mellom eksterne og interne prosjektledere. Blant annet mener de ansatte ved seksjonen at de eksterne prosjektlederne er mer strukturert og har mer erfaring. En av de ansatte opplever, som seksjonslederne var inne på, at eksterne konsulenter kan være litt kyniske med hensyn til å nå målene, og at eksterne prosjektledere tar mindre hensyn til omgivelsene rundt.

Det at eksterne prosjektledere er mer direkte og ikke tar så mye menneskelig hensyn kan henge sammen med at konsulentene er mindre tilpasset nyansene til den organisatoriske konteksten enn det de faste ansatte er (Ang og Slaughter, 2001), og at konsulenter står utenfor

bedriftens politikk og den organisatoriske karrierestigen (Barley og Kunda, 2006). Samtidig er som konsulenter mer opptatt av å levere og prestere siden det er dette de blir målt på.

6.6 Konflikter i prosjektteam

I hvilke grad oppleves det uenigheter og konflikter mellom faste ansatte og konsulenter i prosjektteam?

Under punkt 5.6 så jeg nærmere på hvordan konsulenter og ansatte opplevde å samarbeide om oppgaver og om de to tilknytningsformene hadde opplevd uenigheter og konflikter seg i mellom.

6.6.1 Graden av enighet om håndteringen av oppgaver

Både seksjonsledere, ansatte og konsulenter opplever at den generelle tonen er god. Noen av konsulentene og de ansatte ved prosjektledelse opplever at den gode tonen er avhengig av om prosjektet får tildelt de riktige ressursene og består av de riktige folkene. Det er ulike opplevelser blant respondentene når det gjelder i hvilke grad prosjektmedlemmene er uenige om håndteringen av prosjektoppgaver. En del ansatte har nok valgt bort det å jobbe som konsulent på grunn av sene og ubeleilige arbeidstider (Ashford et. al, 2007). I tråd med dette har seksjonslederen ved prosjektopplevelse opplevd at konsulenter prioriterer av og til forskjellig fra de ansatte. Konsulenter kan i noen tilfeller være mer opptatt av raske leveranser og muligheten til å tjene mer penger, mens faste ansatte kan være mer fokusert på et familieliv. Ulike prioriteringer kan dermed føre til uenigheter og konflikter. I tråd med seksjonslederen opplever konsulentene at de strekker seg langt for å tilfredsstillte kundebedriften. Konsulenter ved begge seksjonene er opptatt av å håndtere oppgavene på en god og effektiv måte for å tilfredsstillte kundebedriften best mulig. De ansatte ved de to seksjonene opplever i stor grad at uenigheter om håndtering av oppgaver er først og fremst mellom mennesker og ikke tilknytningsform. Det var ingen av dem som nevnte interessekonflikter i forhold til prioritering av familie og satte rammer.

6.6.2 Opplevelser og håndtering av konflikter i prosjektteam

Seksjonslederne opplever ikke at konflikter er noe som farger samarbeidet mellom konsulenter og faste ansatte i så stor grad. Konflikter mellom konsulenter og ansatte er noe de har opplevd, men dette er sjeldent. Heller ikke noen av de ansatte ved de to seksjonene har opplevd å havne i konflikter med konsulenter. Derimot er det noen av konsulentene som har opplevd konflikter hvor de og ansatte har vært involvert. Trepartsrelasjoner kan endre maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved å sette arbeidstakere i en svakere forhandlingsposisjon (Olsen, 2006), en slik situasjon hadde en av konsulentene opplevd. Konsulenten opplevde i Helse Vest IKT å bli satt til å jobbe med en fast ansatt som de andre ansatte kviet seg på å jobbe med. Konsulenten ble fortalt at man opplevde at konsulenten var en som taklet å stå i mot denne personen. Samarbeidet mellom den ansatte og konsulenten førte til at det oppstod en konflikt dem i mellom. Konsulenters lave bestemmelsesrett over hvilke oppgaver de blir satt til opplevde også Olsen (2004) i hennes studie. I studiet så hun på hvor mye dårlige midlertidige jobber var. Olsen (2004) fant blant annet ut at midlertidige ansatte rapporterte at de hadde lavere grad av autonomi i arbeidet enn de ansatte. Graden av autonomi ble blant annet bestemt av i hvilke grad konsulentene kunne bestemme hvilke arbeidsoppgaver de skulle få og hvordan de skulle gjøre arbeidet. Den andre konsulenten som hadde opplevd vanskeligheter mellom seg og ansatte, hadde opplevd konflikter ved en annen arbeidsplass. Konsulenten hadde opplevd at når noe hadde gått galt i et prosjekt ble skylden lagt over på konsulenten.

Det kan se ut til at konsulenter i noen tilfeller blir valgt ut som dem som må bære de tunge byrdene når upopulære oppgaver skal løses og dårlige beslutninger blir tatt, dette finner jeg interessant. Det er sannsynligvis enklere for kundebedriften å la konsulenter ta ansvaret når noe går galt i prosjektene, siden konsulenten bare skal være i organisasjonen for en avgrenset periode.

De to seksjonslederne er opptatt av at det er viktig å ta tak i uenigheter og konflikter. Seksjonslederen ved prosjektledelse ønsket å ta tak i konflikter og ha en åpen dialog, men praksisen var i stor grad varierende. Seksjonsleder ved Integrasjon og løsningsutvikling ønsket å ta tak i konfliktene før de utviklet seg til konflikter. Konsulenten som opplevde konflikten i Helse Vest IKT hadde opplevd å måtte håndtere situasjonen på egen hånd siden det ble sett som en uløselig situasjon av Helse Vest IKTs ansatte. Det ser derfor ikke ut til at ledelsen i Helse Vest IKT alltid lar seg involvere i konflikter mellom ansatte og konsulenter.

Som nevnt under punkt 2.4.6 kan mangel på tillit og dårlig kommunikasjon føre til konflikter i team (Levin og Rolfsen, 2004). De fleste av de ansatte og konsulentene ved de to seksjonene opplevde at konflikter i liten grad var noe som preget miljøet, dette kan sees i sammenheng med den høye graden av tillit og den relativt gode kommunikasjonen som eksisterer mellom konsulentene og de ansatte.

7. Konklusjon

Jeg vil i dette kapittelet oppsummere viktige funn fra analysen min og komme med forslag til videre forskning. Jeg vil til slutt med utgangspunkt i analysen presentere noen implikasjoner for Helse Vest IKT.

Jeg har i utredningen min sett nærmere på følgende problemstilling:

Hvordan opplever faste ansatte og eksterne konsulenter å samarbeide med hverandre i prosjektteam?

For å besvare problemstillingen utviklet jeg seks underspørsmål basert på forskningsmodellen og de seks dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam (jf. figur 1, kapittel 2), dimensjonene er basert på teori og tidligere forskning. Jeg valgte å bruke kvalitativ metode og case studie som forskningsstrategi. Ved innsamling av data foretok jeg semi-strukturerte intervju av ansatte og konsulenter ved to seksjoner ved Helse Vest IKT, og tok i bruk cross-case analyse ved tolkningen av datamaterialet.

7.1 Viktige funn og videre forskning

Jeg valgte en kvalitativ tilnærming siden jeg ønsket å gå i dybden og få frem ulike opplevelser av samarbeidet mellom ansatte og konsulenter i prosjektteam. Fra analysen av de seks dimensjonene ved samarbeid i prosjektteam, dukket det opp ulike interessante og viktige funn.

Siden utvalget mitt bestod av relativt få respondenter, og en generalisering av funnene derfor ikke er mulig, hadde det vært interessant å se på flere kompetanseområder, prosjekt og sektorer for å teste om funnene kan generaliseres. Jeg har derfor formulert tre hypoteser basert på viktige funn fra analysen som det kunne vært interessant å teste.

Et viktig funn i analysen var at konsulenter opplever at de bidrar med både kompetanse og nye måter å se ting på i problemløsning- og beslutningstakingsprosessen, mens de fleste av de ansatte opplever på sin side ingen forskjeller mellom de to tilknytningsformene (jf. kapittel 5.4 og dimensjonen Problemløsning og beslutningstaking). Dette kan ha noe med at ansatte ønsker å se på seg selv som selvstendige arbeidstakere som ikke er avhengig av konsulenter kunnskap og kompetanse.

En hypotese som derfor kunne vært interessant å teste kan formuleres på følgende måte:

Prosjektteam som består av både konsulenter og ansatte, håndterer oppgaveløsning og beslutningstaking på en mer tilfredsstillende måte enn prosjektteam som kun består av faste ansatte.

Det ser også ut til at det kan eksistere forskjeller mellom interne og eksterne prosjektlederens måte å håndtere og lede prosjektteam (jf. kapittel 5.5 og dimensjonen Ledelse). Ut fra mine funn kan det tyde på at eksterne prosjektledere er mer resultatorienterte, og ikke i like stor grad opptatt av medarbeiderrelasjoner som de interne prosjektlederne. Dette funnet kan sannsynligvis ha sin årsak i at konsulenter ikke er like involvert i organisasjonen, og er mer opptatt av å levere og prestere enn de ansatte siden det er dette de som konsulenter blir målt på.

En annen hypotese som derfor kunne vært interessant å teste kan formuleres på følgende måte:

Eksterne prosjektledere er mer resultatorienterte og fokuserer mindre på medarbeiderrelasjoner enn interne prosjektledere.

Et annet interessant funn peker i retning mot at konsulenter i noen tilfeller blir valgt ut som dem som må bære byrdene når upopulære oppgaver skal løses og dårlige beslutninger er blitt tatt. Dette kan resultere i konflikter mellom ansatte og konsulenter (jf kapittel 5.6 og dimensjonen Konflikter). En årsak til dette er at det sannsynligvis er lettere for kundebedriften å tildele konsulenter besværlige oppgaver og gi konsulenter skylden om noe går galt siden konsulentene er i organisasjonen kun for en avgrenset periode.

Den tredje hypotesen jeg opplever kunne vært interessant å teste har jeg derfor formulert på følgende måte:

Konsulenter blir i større grad enn ansatte gjort til ansvar for feiltrinn i prosjektteam.

Jeg vil til slutt i konklusjonen beskrive noen implikasjoner for Helse Vest IKT på bakgrunn av analysen min.

7.2 Implikasjoner for Helse Vest IKT

Til tross for forsøk på å integrere konsulentene sosialt opplever konsulenter at den sosiale integreringen kunne vært enda bedre. Konsulentene opplever dermed et avstandsforhold mellom dem og Helse Vest IKT. Dette kan tyde på at Helse Vest IKT bør bli tydeligere og mer direkte i deres forsøk på å innlemme konsulentene i sosiale tilstelninger.

Både ansatte og konsulenter etterspør et system som kan ivareta handlinger og ideer i forbindelse med prosjektarbeid. Helse Vest IKT bør derfor vurdere om det bør opprettes et system hvor ideer og handlinger i forbindelse med prosjekter kan lagres og oppbevares, og som er lett tilgjengelig for både ansatte og konsulenter. Det ble også nevnt at det var vanskelig å få konsulenters kunnskap og kompetanse innenfor et område til å bli igjen i Helse Vest IKT når konsulentens oppdragsperiode var over. Helse Vest IKT kunne derfor også vurdert om kunnskapsoverføringen mellom konsulenter og ansatte kan blitt gjort på en mer systematisk og mer ressursbesparende måte, som gjør det enklere for bedriften å holde på kunnskapen når konsulentene forlater organisasjonen.

Det kom også frem i undersøkelsen at toppledelsen burde være mer involvert og synlig i prosjektarbeidet, og at en lite fremtredende toppledelse kunne virke negativt inn på motivasjonen. Lav motivasjon kan føre til et dårlig arbeidsmiljø i prosjektteamet, noe som kan virke negativt inn på samarbeidet mellom eksterne konsulenter og ansatte. Det kan derfor vurderes om ledelsen på høyere nivå kan bli mer synlig og involvert i prosjektene for på den måten å bedre prosjektmedlemmenes arbeidsmoral og motivasjon.

Referanseliste

Bøker og artikler

Ang, S., Slaughter, S. A. (2001). *Work outcomes and jobdesign for contract versus permanent information systems professionals on software development teams*. I MIS Quarterly, Vol. 25, nr. 3, s.321-350

Ashford, S. J, George, E., Blatt, R. (2007). *Old Assumptions, New York: The Opportunities and Challenges of Reseach on Nonstandard Employment*. I Academy of Management Annals, årgang 1, s. 65-117.

Assmann, R.. (2008). *Teamorganisering. Veien til meir fleksible organisasjoner, Bergen:* Fagbokforlaget

Barley, S. R., Kunda, G. (2006). *Gurus, Hired Guns, and warm bodies. Itinerant Experts in a knowledge economy*. Princeton: Princeton University Press

Brinkmann, S., Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative Metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Cobb, A. T. (2012). *Leading Project teams. The basics of Project Management and Team Leadership*. Sage Publications, Inc

Connoley, C. E., Gallagher, D. G. (2004). *Emerging Trends in Contigent work Research*. I *Journal of Management*, årgang 30, nr. 6, s. 959-983

Deutsch, M. (2003). *Cooperation and conflict. A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution*. I West, M. A, Tjosvold, D. and. Smith, K. G. (2003). *International handbook of organizational teamwork and cooperation*. West Sussex :John & Wiley Sons Ltd.

Fahle, B. (2009). *Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gassektoren og lederutfordringer knyttet til dette*. Master studie. Stavanger: Universitetet i Stavanger

Gran, M. (2007). *Bruk av atypisk tilknytningsform for arbeid med fokus på integrering og kompetanseoverføring. Et casestudie av to geofysikk seksjoner i Norsk Hydro AS*. Utredning i Strategi og ledelse. Høyere avdeling studium. Bergen: Norges Handelshøyskole

- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2012). *Research Methods in Business studies. A practical guide*. Essex: Pearson Education Limited
- Gullhaugen, Watten G. (2010). *Trepartsrelasjoner i oljebransjen- Innleide ingeniører om motiver, integrasjon, tilhørighet og preferanser for tilknytning*. Masterstudiet. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior. Leading Human Resources*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hovmark, S. og Nordquist, S. (1996). *Project organizations: change in the work atmosphere for engineers*. I Nordquist, S., 2002, Team-based organizations. Working conditions and methods in project teams and self-managing groups. Stockholm: Akademityck AB
- Johannessen, Jon-Arild, Rosendahl, T. (2010). *Prosjektkommunikasjon*. Cappelen Damm AS
- Kalleberg, A.L. (2000). *Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work*. Annual review of Sociology, Vol. 26, s. 341-65.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Harvard Business Review, march-april.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervju*, Lund: Studentlitteratur
- Lee, B-H., Frenkel, S. J. (2004). *Divided workers: Social relations between contract and regular workers in a Korean auto company*. I Work Employment Society, vol. 18, s507-530, DOI: 10.1177/0950017004045548
- Levin, M. og Rolfsen M. (2004). *Arbeid i team. Læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Matusik, S. F, Hill, C. W. L.(1998). *The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage*. I Academy of Management Review, Vol. 23, nr. 4, s.680-697
- Nergaard, K. (2004). *Atypisk arbeid. Midlertidige ansettelser og deltidsarbeid i Norge*. Fafo-rapport 430
- Nergaard, K., Nesheim, T., Alsos, K., Berge, Ø. M., Trygstad, S. C, og Ødegård, A. M. (2011), *Utleie av arbeidskraft 2011*. Fafo-rapport 2011: 33

- Nesheim, T. (2009). *Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon?* I sosiologisk tidsskrift, vol 17, s. 71-78.
- Nesheim, T, Fahle, B., Tobiassen, A. (2011). *When external consultants work on internal projects. Exploring managerial challenges.* Bergen: Institute For Research In Economics And Business Administration.
- Nesheim, T., Rørvik, R. (2013). *Exploring dilemmas in the relationship between temporary help agencies and customer firms.* Personnel Review, Vol. 42 Nr. 1, s. 67-82
- Nordquist, S. (2002). *Team-based organizations. Working conditions and methods in project teams and self-managing groups.* Stockholm: Akademitryck AB
- Nordquist, S, Hovmark, S. og Zika- Viktorsson, A. (2002). *Perceived time pressure and social processes in project teams.* I Nordquist, S., 2002, *Team-based organizations. Working conditions and methods in project teams and self-managing groups.* Stockholm: Akademitryck AB
- Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering. Teorigrunnlag og implikasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget
- Olsen, K. M, (2004). *Hvor dårlige er midlertidige jobber? I søkelys på arbeidsmarkedet,* årgang 21
- Olsen, K. M, (2006). *Atypiske ansettelser- dårligere jobber? I Tidsskrift for samfunnsforskning,* vol. 47, nr. 3, s. 387-412
- Rydland Rønning, A. R, Nesheim, T. (2008). *Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. I Søkelys på arbeidslivet.* vol. 25, nr. 2, s.231-242.
- Scmidt, T. (2009). *Strategic project management made simple. Practical tools for leaders and teams.* New Yersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sennett, R. , (2001). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen.* Oslo: Fagbokforlaget.
- Stake, R. E, (2006). *Multiple Case Study Analysis.* New York: The Guilford Press

Torgan, T. (2010). *Bruken av innleide konsulenter i oljevirksomheten og lederutfordringer knyttet til dette*. Master studie. Bergen: Norges Handelshøyskole

Thompson, L. L. (2008). *Making the team. A guide for managers*. Pearson Education, Inc.

Undlien, J. og Granquist, K. (2012). *Hvordan vil egenskaper ved ansettelsesrelasjoner påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte? En casestudie av IT-konsulenter på langtidsprosjekter*. Masterstudiet. Bergen: Norges Handelshøyskole

West, M. A, Tjosvold, D. and. Smith, K. G. (2003). *International handbook of organizational teamwork and cooperation*. West Sussex :John & Wiley Sons Ltd.

Elektroniske kilder

Gabrielsen, L., Gran, M., Mostervik, M, og Nesheim, T. (2007). *Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten: Faglig Integrasjon og Kompetanseutfordringer*. Magma, ECONAS tidsskrift for økonomi og ledelse, hentet 15.03.2013 fra: <http://www.magma.no/bruk-av-eksterne-konsulenter-i-oljevirksomheten-faglig-integrasjon-og-kompetanseutfordringer>

Nesheim, A., Garnæs, S. og Nesheim, T. (2003). *Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten*. Magma, ECONAS tidsskrift for økonomi og ledelse, hentet 09.06.2013 fra: <http://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten>

Helse vest IKT. (2013), hentet 08.05.2013 fra: <http://www.helse-vest-ikt.no/om-oss/Sider/enhet.aspx>

Helse vest IKT. (2011), hentet 08.05.2013 fra: <http://www.helse-vest-ikt.no/avdelinger/virksomhetsutvikling/Sider/enhet.aspx>

IMDI Integrering- og mangfolds direktoratet. Veileder for brukerundersøkelser. (2010), hentet 08.05.2013 fra: <http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentasjon-av-kvalitative-data/>

Vedlegg 1: Intervjuguide- Seksjonsledere

1. Bakgrunnsinformasjon

- 1.1 Navn:
- 1.2 Stilling
- 1.3 Bakgrunn (Utdanning/jobberfaring)
- 1.4 Hvor lenge har du jobbet i Helse Vest IKT?

2. Helse Vest IKT

- 2.1 Hvor mange prosjekter jobber avdelingen med for tiden?
- 2.2 Hvor mange årsverk har seksjonen/hvor mange årsverk per prosjekt?
- 2.3 Hvilke varighet har prosjektene?

3. Bemanningsbyrå

- 3.1 Hvilke bemanningsbyråer leier dere arbeidskraft fra?
- 3.2 Hvor lenge kan en konsulent være innleid hos dere?
- 3.3 Kan denne perioden forlenges?
- 3.4 Hvorfor leier dere inn konsulenter?

4. Arbeidsoppgaver og roller

- 4.1 Hvordan er et typisk prosjekt bygd opp?
- 4.2 Hvilke roller har de enkelte på prosjektene, hvem er teamleder?
- 4.3 Hva går prosjektene hovedsakelig ut på?
- 4.4 Hvordan er konsulenter og faste ansatte fordelt på de ulike prosjektene?
- 4.5 Hva er IT konsulents rolle til forskjell fra prosjektlederens rolle? Arbeidsoppgaver osv.

5. Status system og integrasjon

- 5.1 Opplever du at de eksterne konsulentene og de faste ansatte har ulik status i prosjektene?
- 5.2 Hvordan er de faste ansatte og konsulentene plassert i avdelingen?
- 5.3 I hvilke grad gjøres det tiltak for å integrere konsulentene i prosjektene?
- 5.4 I hvilke grad gjøres det noe for å skille mellom faste ansatte og konsulenter?

6. Tillit

- 6.1 I hvilke grad føler du at de ansatte og konsulentene har tillit til hverandre? Utdyp.
- 6.2 I hvilke grad vil du si at de faste ansatte og konsulentene respekterer hverandre?

7. Kommunikasjon og kunnskapsdeling

- 7.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom konsulenter og ansatte?
- 7.2 Hvordan føler du at konsulenter og faste ansatte håndterer råd og ideer fra hverandre?
- 7.3 I hvilke grad føler du at eksterne konsulenter deler sin kunnskap med de faste ansatte?
- 7.4 I hvilke grad føler du at de faste ansatte deler sin kunnskap med de eksterne konsulentene?
- 7.5 I hvilke grad legger dere forholdene til rette for kunnskapsdeling mellom konsulenter og faste ansatte?

8. Problemløsning og beslutningstaking

- 8.1 Hvordan opplever du prosjektenes/teamenes evne til å løse problemer?
- 8.2 Hvordan opplever du prosjektenes/teamenes evne til å fatte beslutninger?
- 8.3 I hvilke grad mener du prosjektenes evne til å løse problemer og fatte beslutninger påvirkes av at teamet består av både konsulenter og faste ansatte?

9. Ledelse

- 9.1 I hvilke grad blir konsulentene informert om ulike forhold ved prosjektet (oppgaver osv.) før et prosjekt setter i gang sammenliknet med faste ansatte?
- 9.2 I hvilke grad gir du tilbakemeldinger til konsulenter sammenliknet med de faste ansatte?
- 9.3 Føler du det er noen forskjeller mellom måten prosjektledere som er konsulenter og ansatte ledere håndterer oppgaver og medarbeiderrelasjoner?

10. Konflikter

- 10.1 Hvordan er den generelle tonen i prosjektet/prosjektene?
- 10.2 I hvilke grad opplever du at fast ansatte og konsulenter ikke kommer til enighet når det gjelder håndtering av oppgaver?
- 10.3 Hva går eventuelle uenigheter ut på?
- 10.4 I hvilke grad føler du eventuelle uenigheter i prosjektet/prosjektene fører til negative konflikter?
- 10.5 Hvordan håndterer dere eventuelle konflikter?

11. Annet

- 11.1 Er du noe du ønsker å tilføye som vi ikke har kommet inn på i samtalen?

Vedlegg 2: Intervjuguide – Ansatte

1. Bakgrunnsinformasjon

- 1.1 Navn:
- 1.2 Stilling
- 1.3 Bakgrunn
 - utdanning
 - jobberfaring
- 1.4 Hvor lenge har du jobbet i Helse Vest IKT?

2. Arbeidsforhold

- 2.1 Hvilke rolle har du i prosjektet/prosjektene?
- 2.2 Hvilke prosjekt jobber du med? Jobber du med flere prosjekt på samme tid?
- 2.3 Hvilke varighet er det på prosjektene?
- 2.4 Kan du beskrive kort hvordan en typisk arbeidsdag er for deg?
- 2.5 Jobber du med både eksterne konsulenter og faste ansatte? På hvilke måte?
- 2.6 Jobber du tett sammen med konsulenter?
- 2.7 Hvordan opplever du det å jobbe i et prosjekt med både faste ansatte og konsulenter?

3. Status system og integrasjon

- 3.1 I hvilke grad opplever du at eksterne konsulentene og faste ansatte har ulik status?
- 3.2 I hvilke grad opplever du som fast ansatt å bli behandlet annerledes enn konsulentene?
- 3.3 Hvordan er dere fysisk plassert i lokalet? Sitter dere sammen med konsulentene?
- 3.4 Opplever du eventuelt andre forhold som viser et skille mellom konsulenter og faste ansatte? Dersom ja, på hvilke måte?

4. Tillit

- 4.1 I hvilke grad har du tillit til konsulentene i teamet?
- 4.2 I hvilke grad føler du at konsulentene har tillit til deg som fast ansatt?
- 4.3 I hvilke grad har tilliten endret seg etter hvert som tiden går?
- 4.4 I hvilke grad gis det rom for prøving og feiling i prosjektene?
- 4.5 I hvilke grad gis det like stort spillerom til faste ansatte som konsulenter?
- 4.6 I hvilke grad respekterer de faste ansatte og konsulentene hverandre?

5. Kommunikasjon og kunnskapsdeling

- 5.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom konsulenter og ansatte?
- 5.2 Hvordan føler du at de konsulenter håndterer råd og ideer som du som fast ansatt kommer med?
- 5.3 Hvordan behandler du råd og ideer som eksterne konsulenter kommer med?
- 5.4 I hvilke grad deler du din kunnskap og kompetanse med konsulentene?
- 5.5 I hvilken grad føler du at konsulentene deler sin kunnskap og kompetanse med de faste ansatte?
- 5.6 Finnes det arenaer for kunnskapsdeling?

6. Problemløsning og beslutningstaking

- 6.1 Hvordan opplever du prosjektenes evne til problemløsning?
- 6.2 Hvordan påvirkes prosjektenes evne til å løse problemer av at teamet består av både faste ansatte og konsulenter?
- 6.3 Hvordan opplever du prosjektenes evne til å fatte beslutninger?
- 6.4 Hvordan påvirkes prosjektet/prosjektenes beslutningstaking av at teamet består av både faste ansatte og konsulenter?
- 6.5 I hvilke grad er konsulenter og faste ansatte enige eller uenige i tilnærmingen til å finne en løsning og det å ta en beslutning?

7. Ledelse

- 7.1 I hvilke grad føler du at du får tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen/prosjektlederen/teamleder før du blir satt til å jobbe med et prosjekt?
- 7.2 Opplever du å få konstruktiv tilbakemeldinger fra ledelsen/prosjektleder/teamleder?
Utdyp.
- 7.3 I hvilke grad føler du at ledelsen gir tilbakemeldinger til faste ansatte i samme grad som til konsulenter?
- 7.4 Er det noen forskjeller mellom måten prosjektledere som er konsulenter og ansatte prosjektledere håndterer oppgaver og medarbeiderrelasjoner? Dersom ja på hvilke måte?
- 7.5 I hvilke grad legger ledelsen til rette for integrering av konsulenter i teamet/prosjektet?

8. Konflikter

- 8.1 Hvordan er den generelle tonen i teamet?
- 8.2 I hvilke grad har du opplevd som fast ansatt å ikke komme til enighet med konsulenter når det gjelder håndtering av oppgaver?
- 8.3 Hva går eventuelle uenigheter ut på?
- 8.4 I hvilke grad fører eventuelle uenigheter til negative konflikter?
- 8.5 Hvordan påvirkes du som person og arbeidstaker av eventuelle negative konflikter?
- 8.6 Hvordan blir eventuelle konflikter håndtert?

9. Annet

- 9.1 Er du noe du ønsker å tilføye som vi ikke har kommet inn på i samtalen?

Vedlegg 3: Intervjuguide – Eksterne konsulenter

1. Bakgrunnsinformasjon

1.2 Navn:

1.3 Stilling

1.4 Bakgrunn

-utdanning

-jobberfaring

1.5 Hvor lenge har du jobbet i Helse Vest IKT?

2 Arbeidsforhold

2.1 Hvilke konsulentbyrå er du innleid fra?

2.2 Hvorfor har du valgt å jobbe som konsulent?

2.3 Hvilke rolle har du i prosjektet/prosjektene?

2.4 Hvilke prosjekt jobber du med? Jobber du med flere prosjekt på samme tid?

2.5 Hvilke varighet er det på prosjektet/prosjektene?

2.6 Kan du beskrive kort hvordan en typisk arbeidsdag er for deg?

2.7 Jobber du med både eksterne konsulenter og faste ansatte? På hvilke måte?

2.8 Jobber du tett med sammen med de faste ansatte?

2.9 Hvordan opplever du det å jobbe i et prosjekt med både faste ansatte og konsulenter?

3 Status system og integrasjon

3.1 I hvilke grad opplever i din rolle som konsulent at du har forskjellig status fra faste ansatte i prosjektene?

3.2 Opplever du som konsulent noen form for forskjellsbehandling i prosjektene? Utdyp.

3.3 Hvordan er dere fysisk plassert i lokalet? Sitter dere sammen med de faste ansatte?

3.4 Opplever du eventuelt andre forhold som viser et skille mellom konsulenter og faste ansatte? Dersom ja, på hvilke måte?

4 Tillit

- 4.1 I hvilke grad har du tillit til de faste ansatte i teamet?
- 4.2 I hvilke grad føler du at de faste ansatte har tillit til deg som konsulent?
- 4.3 I hvilke grad har tilliten endret seg etter hvert som tiden går?
- 4.4 I hvilke grad gis det rom for prøving og feiling i prosjektene?
- 4.5 I hvilke grad gis det like stort spillerom til faste ansatte som konsulenter?
- 4.6 I hvilke grad respekterer de faste ansatte og konsulentene hverandre?

5 Kommunikasjon og kunnskapsdeling

- 5.1 Hvordan er kommunikasjonen mellom konsulenter og ansatte?
- 5.2 I hvilke grad får du som konsulent tilgang på nødvendig informasjon?
- 5.3 Hvordan føler du at de faste ansatte håndterer råd og ideer som du som konsulent kommer med?
- 5.4 Hvordan behandler du råd og ideer som faste ansatte kommer med?
- 5.5 I hvilke grad deler du din kunnskap og kompetanse med de faste ansatte?
- 5.6 I hvilke grad føler du at de faste ansatte deler sin kunnskap og kompetanse med de eksterne konsulentene?
- 5.7 Finnes det arenaer for kunnskapsdeling?

6 Problemløsning og beslutningstaking

- 6.1 Hvordan opplever du teamets/prosjektens evne til å løse problemer?
- 6.2 Hvordan påvirkes teamets/prosjektets evne til å løse problemer av at teamet består av både faste ansatte og konsulenter?
- 6.3 Hvordan opplever du teamets/prosjektens evne til å fatte beslutninger?
- 6.4 Hvordan påvirkes prosjektets beslutningstaking av at teamet består av både faste ansatte og konsulenter?
- 6.5 I hvilke grad er teammedlemmene enige eller uenige i tilnærmingen til å finne en løsning og det å ta en beslutning?

7 Ledelse

- 7.1 I hvilke grad føler du at du får tilstrekkelig med informasjon fra ledelsen/prosjektleder/teamleder før du blir satt til å jobbe med et prosjekt?
- 7.2 Opplever du å få konstruktiv tilbakemeldinger fra ledelsen/prosjektleder/teamleder?
Utdyp.
- 7.3 I hvilke grad føler du at ledelsen gir tilbakemeldinger til konsulenter i samme grad som til faste ansatte?
- 7.4 Er det noen forskjeller mellom måten prosjektledere som er konsulenter og ansatte prosjektledere håndterer oppgaver og medarbeiderrelasjoner? Dersom ja, på hvilke måte?
- 7.5 I hvilke grad legger ledelsen til rette for integrering av konsulenter i teamet/prosjektet?

8 Konflikter

- 8.1 Hvordan er den generelle tonen i teamet?
- 8.2 I hvilke grad har du opplevd som konsulent å ikke komme til enighet med faste ansatte når det gjelder håndtering av oppgaver i prosjektet?
- 8.3 Hva går eventuelle uenigheter ut på?
- 8.4 I hvilke grad fører eventuelle uenigheter til negative konflikter?
- 8.5 Hvordan påvirkes du som person og arbeidstaker av eventuelle negative konflikter?
- 8.6 Hvordan blir eventuelle konflikter håndtert?

9 Annet

- 9.1 Er du noe du ønsker å tilføye som vi ikke har kommet inn på i samtalen?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv

Kommentar: I etterkant av intervjuene har jeg endret på betegnelsen og strukturen til noen av dimensjonene i informasjonsskrivet, dette for å tydeliggjøre dimensjonene i enda større grad.

Informasjon om studien i forbindelse med min masteroppgave våren 2013

Til respondenter

Mitt navn er Sunniva Aarseth og jeg er mastergradsstudent ved Norges Handelshøyskole. For tiden skriver jeg på min masteroppgave i Strategi og Ledelse.

Temaet for masteroppgaven er *Samarbeid i prosjekt mellom faste ansatte og eksterne konsulenter*.

Formålet med oppgaven er få en nærmere forståelse for ulike dimensjoner ved samarbeid mellom faste ansatte og eksterne konsulenter i prosjekt.

Dimensjonene jeg ønsker å se nærmere på er:

Kommunikasjon og kunnskapsdeling: Dialogen mellom de to arbeidsgruppene. Deling av kunnskap mellom ansatte og konsulenter.

Ledelse: Informasjon og tilbakemeldinger fra ledelse i forbindelse med prosjektarbeid.

Tilrettelegging for integrering fra ledelse.

Tillit og respekt: Tillit og respekt mellom konsulenter og faste ansatte.

Problemløsning og beslutningstaking: Sammensetningen av konsulenter og faste ansatte og evnen til å løse problemer og fatte beslutninger.

Konflikter: Uenigheter og konflikter. Innvirkningen uenigheter/konflikter har på de ansatte og konsulenter.

Rolleforhandlinger: Status nivået til de enkelte på prosjektene. Forskjeller og likheter i håndteringen av faste ansatte og konsulenter.

Det hadde vært fint om du kunne reflektere litt omkring disse temaene slik at du er litt forberedt på det jeg ønsker å snakke om.

Det er viktig å understreke at jeg ikke vil ta med navnene på respondentene i masteroppgaven, dere vil derfor være anonyme. Jeg vil kun ta i bruk yrkestitler/roller.

Jeg ønsker å ta i bruk båndopptaker under intervjuet. Det er kun jeg som vil ha tilgang til dette lydopptaket, og i etterkant av intervjuet vil jeg skrive ned det som er blitt sagt og lydopptaket vil bli slettet.

Jeg setter stor pris på deres medvirkning i min masteroppgave, og ser fram til å møte dere.

Har du spørsmål i forbindelse med din deltakelse i studien er det bare å ta kontakt med meg på telefon: 975 29 525, eller e-post: saarseth@yahoo.no / sunniva.aarseth@stud.nhh.no

Hilsen
Sunniva Aarseth
Masterstudent i Strategi og Ledelse