

Jonas Bjerga

Rune Danielsen

Konsulentene kommer

Hvordan lykkes med heltids innleie av konsulenter i prosjekt?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Elsebeth Holmen

Juni 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Forord

Denne studien representerer avslutningen på erfaringsbasert mastergrad i organisasjon og ledelse på NTNU. Videreutdanningen på NTNU har vært svært spennende og lærerikt for begge oss som har utarbeidet denne rapporten

Bruk av konsulenter blir stadig mer utbredt i det moderne arbeidslivet. Konsulenter er en viktig og naturlig del av mange virksomheter innen både privat og offentlig sektor. For å lykkes er man avhengig av å utnytte denne ressursgruppen på best mulig måte. Vi valgte derfor jobbutforming for heltidsinnleide konsulenter som tema. Særlig relevant har dette vært siden den ene av oss jobber med konsulentinnleie, mens den andre jobber med konsulentutleie og har tidligere vært innleid konsulent i prosjekter. Våre ulike erfaringsbakgrunner har gitt oss mange nyttige diskusjoner og interessante perspektiver under arbeidet med oppgaven.

Veileder har vært Elsebeth Holmen, professor ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU. Vi vil rette en stor takk til henne for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg vil vi selvsagt takke våre informanter som var åpne, ærlige og villige til å dele informasjon med oss.

Oslo, 13.06.2018

Jonas Bjerga og Rune Danielsen

Sammendrag

I denne studien undersøker vi hvordan jobbene til eksterne konsulenter som på heltid sitter hos innleier i prosjekt, bør utformes for å sikre best effekt både for innleier og konsulentene. Vi tar utgangspunkt i prosjektgjennomføring i offentlig sektor i Norge, og gjør undersøkelser i egne organisasjoner. Når man leier inn konsulenter, er det tre parter som skaper en trepartsrelasjon (Rønning & Nesheim, 2008). I tillegg til innleier og konsulent har vi leverandøren som er ansvarlig for oppdraget og er konsulentens arbeidsgiver. I vår studie belyser vi vår problemstilling fra disse tre ulike perspektivene.

Det er lite forskning som direkte omhandler vår problemstilling. Det teoretiske utgangspunktet i vår oppgave er derfor hentet fra beslektede problemstillinger. Det finnes en rekke studier på jobbutforming og motivasjon for ansatte i ordinære arbeidsforhold der det er en relasjon mellom to parter, den ansatte og arbeidsgiveren. Tilsvarende har vi funnet en del teorier knyttet til bruk av konsulenter og midlertidige ansatte. Samlet finner vi grunnlag for å utvikle en forskningsmodell bestående av fem jobbegenskaper som vi undersøker om er avgjørende for å lykkes med heltidsinnleie av konsulenter.

De fem jobbegenskapene henter vi fra Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori og Hackman & Oldhams (1976) jobbkarakteristikk-modell. *Autonomi* (Deci & Ryan, 2000) er behovet for å ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger. *Meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) medfører en opplevelse av at arbeidet er viktig gjennom variasjon i eget arbeid, identifikasjon med oppgaven, samt oppgavens betydning. *Tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) innebærer faktisk kunnskap om resultatet av arbeidet man utfører. *Kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) omfatter en tro på at man har kompetanse til å påvirke resultatet av sitt arbeid, samt at aktiviteten er optimalt utfordrende. *Sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) er opplevelsen av å ha gjensidig respekt og tillit med kolleger. Siden konsulentene har en annen arbeidsgiver enn innleier, tar vi i vår forskningsmodell med faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) som en moderator. Innleier må i sin jobbutforming være bevisst på at potensielle målkonflikter kan medføre uønskede innlåsingeffekter (Wathne & Heide, 2000), kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) eller annen form for opportunistisk adferd.

Gitt at vår problemstilling er lite forsket på, finner vi det hensiktsmessig å utføre en utforskende (Saunders, et al., 2007) studie. Målet er følgelig ikke å trekke bestemte konklusjoner, men derimot å skape ny innsikt på et relativt ukjent område som grunnlag for videre forskning. I kombinasjon med vår utforskende (Saunders, et al., 2007) tilnærming velger vi en abduktiv metode (Dubois & Gadde, 2002) der vi systematisk veksler mellom å gå fra teori til empiri og fra empiri til teori. I kombinasjon med dette finner vi det naturlig å samle inn empiri med en kvalitativ tilnærming (Kvale, et al., 2009) med bruk av femten individuelle dybdeintervjuer (Saunders, et al., 2007).

Våre funn tilsier at de fem jobbegenskapene som er viktige for ansatte i ordinære topartsrelasjoner (Kalleberg, 2000) også er viktige for konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008). Et visst nivå av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000), *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976), *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976), *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) og *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) er avgjørende for at konsulentoppdraget skal være vellykket for alle parter. En viktig del av konsulentoppdraget er kunnskapsutvikling. Å legge til rette for dette er en vann-vinn situasjon for alle parter i trepartsrelasjonen. En av innleierens primære årsaker til bruk av konsulenter er tilførsel og utvikling av kunnskap. På tilsvarende vis er utvikling og jakt på ny kunnskap en viktig motiverende drivkraft for konsulentene som igjen gir leverandøren bedre grunnlag for å vinne nye oppdrag i fremtiden. For å oppnå god kunnskapsutvikling er alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell viktige.

Et overraskende funn var at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) i liten grad ansees som reell for denne type konsulentoppdrag. En viktig motvekt til opportunisme er leverandørens renommé, ønsket om å få nye oppdrag og konsulentenes integritet. Dette funnet indikerer at innleier så langt det lar seg gjøre bør behandle de eksterne konsulentene som ordinære ansatte. Vi har imidlertid også funn som trekker i motsatt retning. Innleierens behov for å beholde kritisk kompetanse internt medfører at egne ansatte prioriteres i en type kompetanse- og oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007). Dette virker modererende på flere av jobbegenskapene og har flere problematiske sider.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	1
1.2 Oppgavens disposisjon	3
2. Teori.....	4
2.1 Konsulentbruk i prosjekter	4
2.2 Jobbtilfredshet og motivasjon	11
2.3 Jobbutforming for eksterne konsulenter	16
2.3.1 Autonomi.....	17
2.3.2 Meningsfulle oppgaver	19
2.3.3 Tilbakemelding	21
2.3.4 Kompetanse.....	23
2.3.5 Sosial tilhørighet.....	25
2.4 Oppsummering av teori.....	30
3. Metode	32
3.1 Egen rolle og forforståelse	32
3.2 Forskningsdesign	33
3.3 Metode for innsamling av empiri/data	37
3.4 Metode for analyse av empiri/data.....	42
3.5 Studiens troverdighet.....	43
3.6 Etikk	46
3.7 Oppsummering av metode.....	48
4. Empiri og resultater	50
4.1 Beskrivelse av case	51
4.2 Konsulentbruk i prosjekter	53
4.3 Autonomi.....	57

4.4	Meningsfulle oppgaver.....	63
4.5	Tilbakemelding	67
4.6	Kompetanse.....	71
4.7	Sosial tilhørighet.....	77
4.8	Sammenhengen mellom jobbegenskapene	82
4.9	Oppsummering av empiri.....	85
5.	Analyse og drøfting.....	86
5.1	Konsulentbruk i prosjekter	86
5.2	Autonomi.....	88
5.3	Meningsfulle oppgaver.....	92
5.4	Tilbakemelding	95
5.5	Kompetanse.....	97
5.6	Sosial tilhørighet.....	100
5.7	Sammenhengen mellom jobbegenskapene	103
5.8	Overraskende funn	107
6.	Konklusjon	110
6.1	Forskningsspørsmål 1 - Autonomi	110
6.2	Forskningsspørsmål 2 - Meningsfulle oppgaver.....	111
6.3	Forskningsspørsmål 3 - Tilbakemelding	112
6.4	Forskningsspørsmål 4 - Kompetanse.....	112
6.5	Forskningsspørsmål 5 - Sosial tilhørighet.....	113
6.6	Forskningsspørsmål 6 - Sammenhengen mellom jobbegenskapene	114
7.	Implikasjoner	115
7.1	Anbefalinger	115
7.2	Videre forskning	121

7. Referanser	124
8. Vedlegg	127
8.1. Intervjuguide	127
8.2. Informasjonsskriv	137

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Bakgrunn

Det er forsket mye på hvordan en organisasjon best utnytter kompetansen til egne ansatte, og hvordan jobben bør utformes for at de skal være tilfredse og motiverte. Gjelder de samme prinsippene for heltidsinnleide konsulenter eller er det underliggende målkonflikter som trekker i andre retninger? Hvor stor frihetsgrad bør konsulentene gis i arbeidet? Hvilke oppgaver bør gis til konsulentene? I hvilken grad bør konsulentene integreres med de faste ansatte? Moderne prosjektorganisasjoner i både offentlig og privat sektor består ofte av eksterne rådgivere og konsulenter som skal samarbeide med oppdragsgivers egne ansatte. En undersøkelse fra Riksrevisjonen, overlevert Stortinget 23.03.2017, avdekket at staten kjøpte konsulenttjenester i 2015 for hele 12 milliarder kroner, samt at det er potensial for forbedringer i bruken av konsulenter:

Staten bruker store ressurser på konsulenttjenester. Konsulenttjenester kan dekke behov for spisskompetanse og kapasitet som det er kostbart og uhensiktsmessig å bygge opp internt, og det kan bidra til opplæring og kompetanseutvikling. (...) I tillegg til at kjøp av konsulenttjenester skal være godt begrunnet og den mest effektive måten å løse oppgavene på, må også styringen og oppfølgingen av slike tjenester gjennomføres på en god måte for at nytten skal bli som forventet. Om lag halvparten av medarbeiderne i statlige virksomheter opplever prosessen ved kjøp og bruk av konsulenttjenester som noe utfordrende. (Riksrevisjonen, 2017, p. 10)

Vi anser det følgelig som svært viktig å ha et bevisst forhold til hvordan man best utnytter kompetansen til denne gruppen av ansatte, samt hvilke lederutfordringer innleie av konsulenter medfører.

Problemstilling

Det er mange potensielle problemstillinger knyttet til innleie av konsulenter. Vi velger å avgrense vår oppgave til tilfeller der de innleide konsulentene fysisk jobber ute hos innleier og samhandler med innleierens ansatte. Vår problemstilling er følgende:

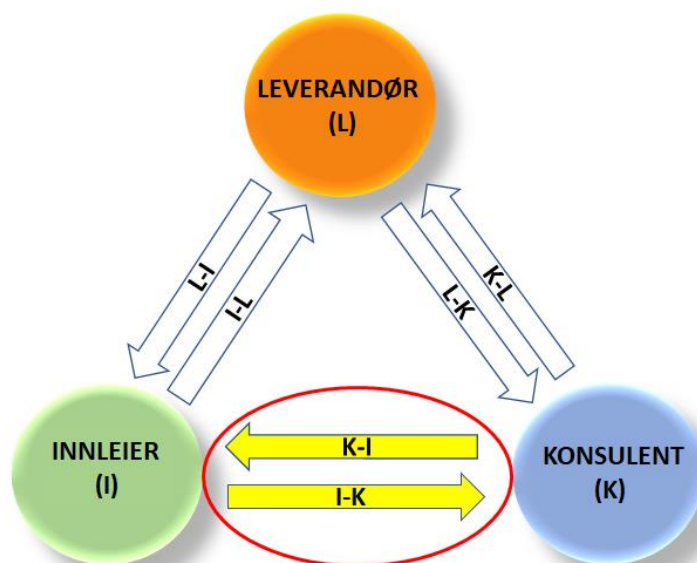
Hvordan bør jobben til konsulenter fra en leverandør utformes, i prosjekter der de har arbeidsplass hos innleier og samarbeider med innleierens ansatte, for å sikre best effekt for innleier og best utvikling for konsulenten?

Vi som er forfattere av denne oppgaven har ulike perspektiver på problemstillingen. Den ene av oss jobber som innleier av eksterne konsulenter og har daglig oppfølging av disse. Den andre er leder for konsulenter som leies ut til innleiebedrifter. I tillegg er han ofte også konsulent på oppdrag hos innleiere selv. Vi har begge både gode og dårlige erfaringer fra prosjekter der konsulenter jobber sammen med innleierens faste ansatte. Når man lykkes med bruk av konsulenter, kommer både innleier og leverandør styrket ut av samarbeidet med vellykkede prosjektleveranser og økt kompetanse for involverte parter. Når samarbeidet av ulike årsaker ikke fungerer, kan det oppstå målkonflikter med påfølgende negative konsekvenser for både innleier og utleier.

Vår forskningsmodell

Ved innleie av konsulenter oppstår en relasjon mellom de tre partene konsulent, innleier og leverandør. I litteraturen omtales dette som trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008). Relasjonene mellom partene skaper flere interessante momenter. I figuren under illustrerer vi seks potensielle relasjonsretninger med piler mellom de tre partene. En relasjonsretning indikerer hvordan handling fra en part påvirker en annen part.

Figur 1: Relasjonen mellom tre parter og hovedfokus i vår oppgave



Mellom hver part er relasjonsretningene toveis. Vi avgrensner vår oppgave til pilene mellom innleier og konsulent med et særlig fokus på jobbhverdagen til konsulenten. Hvordan bør innleier tilrettelegge hverdagen til en innleid konsulent for at de begge skal få mest mulig ut av konsulentoppdraget? Innleierens jobbutforming er dermed en relasjonsretning (I-K), mens måten konsulenten utfører sitt arbeid på er en annen (K-I). Figuren er grunnlaget for vår forskningsmodell, som vi gradvis utvider i oppgaven med funn fra både andres og vår egen forskning.

Hovedfokus i vår oppgave går dermed på teorier for jobbutforming og motivasjon. Vårt valgte tema vil bli undersøkt fra perspektiver til alle de tre involverte partene, men vi vil ikke gå nærmere inn på de andre pilene i figuren. Der vil potensielt andre fagfelt, som for eksempel relasjonsutvikling, samhandling, avstandsledelse og bemanningsstrategi, være relevante.

1.2 Oppgavens disposisjon

Opgaven er disponert i syv hovedkapitler:

- I kapittel 1 har vi gjort rede for vår valgte problemstilling
- I kapittel 2 redegjør vi for litteraturen vi har funnet det hensiktsmessig å benytte
- I kapittel 3 beskriver vi metodene vi har benyttet for innsamling og tolkning av empiriske data
- I kapittel 4 beskriver vi de kvalitative resultatene vi har funnet
- I kapittel 5 analyserer og drøfter vi resultatene, og kobler dette mot eksisterende teori
- I kapittel 6 konkluderer vi med hva vår studie har skapt av ny innsikt
- I kapittel 7 kommer vi med anbefalinger, samt gir forslag til videre forskning

2. Teori

I teoridelen går vi først gjennom hva som definerer en trepartsrelasjon i et prosjekt. Vi starter med å se nærmere på begrepene «trepartsrelasjon» og «prosjekt», samt i hvilke tilfeller organisasjoner benytter eksterne konsulenter. Deretter ser vi på rammeverket rundt konsulentoppdraget. Siden eksterne konsulenter kan ha andre og motstridende mål enn innleier, ser vi også nærmere på teorier knyttet til opportuniste.

I del to trekker vi frem noen generelle teorier for jobbutforming og motivasjon. Med hovedfokus på Hackman & Oldhams (1976) modell for jobbkarakteristikk og Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori, finner vi noen sentrale egenskaper i jobbutforming som bør være på plass for å sikre at de ansatte er motiverte.

I den fjerde delen trekker vi paralleller mellom de generelle teoriene for jobbutforming og motivasjon og teorier knyttet til bruk av konsulenter. Vi presenterer forskningsspørsmål knyttet til om jobbegenskapene også er gjeldende for motivasjonen til eksterne konsulenter i en trepartsrelasjon. Her er det også interessant å se på om det er funn fra forskningen på opportuniste som kan modifisere jobbegenskapene.

Vi avslutter deretter teorikapittelet med å presentere vår samlede forskningsmodell med tilhørende forskningsspørsmål.

2.1 Konsulentbruk i prosjekter

Trepartsrelasjoner

Vår problemstilling omhandler innleie av konsulenter til prosjekter der de fysisk sitter hos innleier og det er innleier som organiserer arbeidet. Rønning & Nesheim (2008) omtaler dette som trepartsrelasjoner. Trepartsrelasjoner defineres som tilfeller der man er ansatt i en organisasjon, samtidig som man i stor grad fysisk jobber ute hos en kunde og har kontakt og samarbeider med kundens ansatte (Rønning & Nesheim, 2008).

Normen i de fleste industrielle land har vært topartsrelasjoner med en arbeidsgiver og en arbeidstaker (Kalleberg, 2000). Studier av topartsrelasjoner har lagt grunnlaget for hvordan

arbeidslivet organiseres og utformes gjennom blant annet fagretninger som økonomi, organisasjonsfag, sosiologi og psykologi (Kalleberg, 2000). Grunnet økt økonomisk konkurranse, usikkerhet, spesialisering og outsourcing har bruken av trepartsrelasjoner derimot blitt mer vanlig (Kalleberg, 2000).

For å analysere trepartsrelasjoner i arbeidslivet er begrepet om tilknytningsformer for arbeidet sentralt (Rønning & Nesheim, 2008). Rønning & Nesheim (2008) beskriver to dimensjoner av trepartsrelasjoner. Den første dimensjonen er om det er arbeidsgiver eller innleier som organiserer arbeidet. Den andre dimensjonen er om arbeidstakeren er midlertidig eller fast ansatt. I figuren under visualiseres dette.

Figur 2: *Typer av trepartsrelasjoner* (Rønning & Nesheim, 2008, p. 233)

		Ansettelsesform	
		Midlertidig ansettelse	Fast ansettelse
Hvem organiserer arbeidet?	Kunden	I Typisk for bemanningsbedrift	II ← Fokus i vår oppgave
	Arbeids-giver	III	IV Typisk for konsulentbedrift

Av figuren fremgår det at bemanningsbedrifter (vikarbyråer) typisk kan klassifiseres i boks I og konsultentselskaper i boks IV. Vi vil i denne oppgaven fokusere på boks II. Her finner vi en trepartsrelasjon hvor arbeidet er organisert av innleier, mens ansettelsesforholdet er mellom konsulenten og det firmaet innleier har en konsulentavtale med.

Trepartsrelasjon mellom arbeidstaker, innleier og et mellomledd medfører en rekke nye utfordringer for ledelsen enn hva som var tilfellet i et tradisjonelt arbeidsforhold (Lautsch, 2003). Nesheim, et al. (2007) påpeker at trepartsrelasjoner medfører problemstillinger knyttet til ledelse, arbeidsmiljø og sosial integrasjon. Relevante temaer i trepartsrelasjoner er blant

annet fordeling av oppgaver mellom eksterne og interne arbeidstakere, kompetanseutvikling og kunnskapsdeling, tilgang til informasjon, integrasjon og «teambuilding» (Nesheim, et al., 2007).

Flere forfattere har påpekt at trepartsrelasjoner i liten grad har blitt utforsket. Marchington, et al. (2005) beskrev effekten av endringene i organisasjonsformer og ansettelsesforhold som «one of the great unknowns». Det finnes imidlertid en del studier på hvordan midlertidige ansatte og faste ansatte opplever det å arbeide sammen, med temaer som blant annet jobbtilfredshet, integrasjon og kunnskapsdeling (Nesheim & Smith, 2015).

Årsaker til bruk av eksterne konsulenter

Nesheim & Vangstad (2013) beskriver to hovedmotiv bedrifter har for bruk av innleid arbeidskraft. Det ene motivet er numerisk fleksibilitet, det vil si å ha kapasitet, gjennom å kunne tilpasse antallet ansatte i takt med endringer i etterspørsel. Selskapene benytter seg av innleide konsulenter for å ta toppene i markedet, men også som en buffer for faste ansatte ved en eventuell reduksjon i aktivitetsnivå. Det andre motivet er behovet for å hente inn spesialkompetanse som bedriften mangler internt. Studien til Nesheim & Vangstad (2013) avdekket at bedriftene foretrekker å leie inn spesialkompetanse når prosjektarbeidet krever det. Connelly & Gallagher (2004) påpeker at sparte kostnader og fleksibilitet i bemanning tradisjonelt har vært de viktigste grunnene til å leie inn konsulenter. Trenden er imidlertid at den spesialkompetansen konsulentene har med seg, er den viktigste grunnen til å leie de inn (Connelly & Gallagher, 2004).

Ved at bedrifter benytter seg av eksterne, mener Matusik & Hill (1998) at bedriften eksponerer seg for kunnskap som finnes utenfor bedriftens egne grenser. De mener videre at bruken av eksterne stimulerer til å samle og skape verdifull kunnskap internt i bedriften. Bruken av eksterne kan ha flere effekter på bedriftens kunnskapsbasis. Konsulentenes blir i motsetning til de faste ansatte kontinuerlig evaluert av markedet. Eksterne konsulenter har ofte jobbet i mange forskjellige bedrifter, har en stor bransjeerfaring og kjenner godt til beste praksis i bransjen. Eksterne vil på denne måten bringe inn beste praksis og offentlig kunnskap i bedriften, og vil tilføre denne kunnskapen til bedriftens kunnskapsbase. Matusik & Hill (1998) påpeker samtidig at hvis man gir konsulenter oppgaver innenfor kjernevirksomheten kan dette medføre en sårbarhet for kunnskapslekkasje.

Nesheim & Vangstad (2013) understreker at innleie av konsulenter i stor grad handler om personbaserte ytelser. Eksterne konsulenter tilfører primært personbundet kompetanse, ikke kompetanse bygget inn i formelle systemer, prosedyrer og programvare. Konsulenter yter altså primært et bidrag til kundevirksomheten med grunnlag i egen arbeidskraft, kunnskaper og ferdigheter, og i noen tilfeller vil overføring av kunnskap til virksomhetens ansatte være en viktig målsetning.

Prosjekt og bruk av eksterne konsulenter

Det eksisterer mange definisjoner på hva et prosjekt er. Vi velger å bruke definisjonen til Project Management Institute (PMI): «It's a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result.» (Project Management Institute, 2013, p. 3). Nylehn (2002) påpeker på lignende vis at et prosjekt er en avgrenset, unik oppgave som utføres innenfor en bestemt tidsramme.

Prosjektorganisering kan både være den rådende eller den alternative formen til hvordan en bedrift organiserer sitt arbeid (Nesheim, et al., 2003). I prosjektbaserte organisasjoner er selve kjernevirksomheten organisert i prosjekter, og den enkelte ansatte er alltid engasjert i ett eller flere av dem (Nylehn, 2002). I mer tradisjonelle organisasjoner etableres det kun et fåtall prosjekter. Et prosjektarbeid bidrar til fleksibilitet ved at det kan etableres og avvikles i samsvar med de oppgavene som er håndtert (Nylehn, 2002).

Prosjektdeltakerne kommer ofte fra ulike deler av organisasjonen (Bredin & Søderlund, 2011). I mange tilfeller hentes det også inn personer fra andre organisasjoner som enten har en annen arbeidsgiver eller er selvstendige næringsdrivende (Bredin & Søderlund, 2011). Matusik & Hill (1998) trekker frem at mange bedrifter benytter konsulenter som eksperter på viktige prosjekter. Både Connelly & Gallagher (2004) og Smith (2015) påpeker at mye forskning gjenstår for kombinasjonen trepartsrelasjoner og prosjekt. Det er nettopp denne kombinasjonen vi vil se på i vår oppgave.

En interessant faktor er om det er lettere eller vanskeligere for eksterne konsulenter å komme inn i prosjekter enn i en vanlig linjeorganisasjon. Nesheim & Smith (2015) fant at prosjektidentitet skaper en felles tilhørighet som veier opp for forskjellene som dannes ved at prosjektdeltakerne opprinnelig har ulike arbeidsgivere med tilhørende ulike mål.

Prosjektidentiteten kan skapes ved aktiviteter som teambuilding og integrasjon av både internt ansatte og eksterne konsulenter på prosjektet (Nesheim & Smith, 2015). Selv om tilknytningsformen (Rønning & Nesheim, 2008) hos prosjektdeltakerne er ulik, innebærer arbeidet på prosjekt en organisatorisk distanse for begge parter (Bredin & Söderlund, 2011). Mens konsulentene jobber på oppdrag for en annen organisasjon, jobber ofte de ordinære ansatte på oppdrag for andre deler av organisasjonen enn der de selv til daglig hører hjemme (Bredin & Söderlund, 2011).

Prosjektorganisering er i stor grad preget av samarbeid på tvers av fag og avdelinger, og også nivåer (Nylehn, 2002). Den ideelle prosjektgruppen har deltakere med ulike fagkompetanse. Siden oppgaven er unik kan den derfor med fordel behandles av en sammensatt gruppe eller et team, der deltakerne kan utfylle hverandre og oppgaven kan belyses fra mange sider (Nylehn, 2002). For at et team skal fungere må det skapes samarbeidsforhold, og det må også utvikles tillit. Selv om det trolig er lettere for eksterne konsulenter å komme inn i prosjektteam, er det også utfordringer (Nesheim, et al., 2007). Konsulentenes begrensede tidshorisont og ulike tilknytningsform kan gjøre det mer krevende å bygge gode team (Nesheim, et al., 2007). I tillegg kan det være vanskelig å utvikle ønskelige relasjoner siden prosjekt som organiseringsform er midlertidig (Nylehn, 2002). Eksterne konsulenter i prosjekter står dermed ovenfor to typer av midlertidighet i form av sitt eget oppdrag og selve prosjektet (Smith, 2013). Prosjekter har samtidig ofte strenge tidsplaner og budsjett, samt at prosjektdeltakerne har andre organisatoriske forpliktelser som kommer i tillegg til prosjektet i seg selv (Nylehn, 2002).

Rammeverk for innleie av konsulenter

Gode prosesser for seleksjon av samarbeidspart, samt etablering av hensiktsmessig insentivstrukturer er viktig når man benytter ekstern arbeidskraft (Wathne & Heide, 2000). Systematisk og gjennomtenkt valg av samarbeidspart er essensielt (Biong, Nes, & Sande, 2016). Å etablere gode kriterier og en riktig fremgangsmåte sikrer at bedriften kan velge en samarbeidspart som oppfyller kravene (Biong, Nes, & Sande, 2016). Bedriften må definere hvilke evner en egnet samarbeidspart bør ha innenfor for eksempel produkter, tjenester, kompetanse og teknologi. Anbud er en form for leverandørkvalifisering (Biong, Nes, & Sande, 2016) der innleier evaluerer ulike leverandører gjennom siling og selvseleksjon. *Siling* går ut på at man innhenter informasjon som sammenlignes med valgkriteriene og siler ut de

mest egnede leverandørene. *Selveleksjon* går ut på at innleieren setter opp en rekke betingelser som leverandører enten viser interesse for eller ikke.

Det er viktig å benytte kontraktstyper som gir riktige insentiver for leverandøren og dens konsulenter (Mohagheghi & Jørgensen, 2017). Mohagheghi & Jørgensen (2017) påpeker at fastpriskontrakter i særlig grad synes å være uegnet og fører til mindre grad av levert nytte for innleier og samfunnet for øvrig:

(...) we found that 38% of projects with fixed price contracts were successful, compared to 83% of projects with time and material contracts. We observed that clients using a fixed price type of contract tended to have a stronger focus on low price and a weaker focus on evaluating supplier competence when selecting suppliers (fixed price behavior). Additionally, projects with fixed price contracts were less likely to deliver frequently or implement benefit management during project execution, which are practices frequently mentioned as important to the success of the projects (Mohagheghi & Jørgensen, 2017, p. 754)

Mange innleiere tror at høy prosjektrisiko best håndteres med fastpris og gode spesifikasjoner, mens det motsatte er tilfelle (Jørgensen, 2015). Uansett avtaleform er leverandør og innleier i stor grad i samme situasjon med tanke på risiko. Har man som innleier et problematisk og gjerne underestimert prosjekt, blir ikke problemene borte ved at man har en fastprisavtale (Jørgensen, 2015). I praksis må man som innleier gi leverandører tillit og leve med en del risiko. I stedet for å håndtere risiko ved å skrive omfattende fastprisavtaler, bør man heller satse på å unngå problemer. Et område det er mye å hente på for norske innleiere er bedre prosesser for valg og styring av leverandørressurser (Mohagheghi & Jørgensen, 2017).

Fare for opportuniste

I forbindelse med innleie av eksterne konsulenter er potensielle målkonflikter viktig. Det er ikke uvanlig at ansatte arbeider for å realisere mål som er i strid med organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I et innleier-leverandørforhold kan problemer oppstå hvis partene forfølger sine egne mål og maksimerer egen lønnsomhet, uten nødvendigvis å ta hensyn til motparten (Biong, Nes, & Sande, 2016). Denne formen for egeninteresse omtales som opportuniste (Wathne & Heide, 2000).

Opportuniste involverer oftest de mer diskrete formene for svik (Wathne & Heide, 2000). Dette kan for eksempel være å holde tilbake eller forvrengte informasjon, skape forvirring

eller opprette et uønsket avhengighetsforhold (Wathne & Heide, 2000). Dersom risikoen for oppportunisme er tilstrekkelig høy, må innleier bruke betydningsfulle ressurser på kontroll og overvåking. Dette er ressurser som ellers kunne blitt brukt på en mer produktiv måte for andre formål (Wathne & Heide, 2000).

Målkonflikter og oppportunisme er viktige vurderingspunkter i utforming av jobben til eksterne konsulenter. Ifølge Wathne og Heide (2000) er det særlig to forhold for sårbarhet som fremmer oppportunisme. Det første er informasjonsasymmetri som øker faren for ikke å oppdage oppportunismen, og det andre er innlåsingseffekter som øker toleransen for at oppportunisme oppstår. I tillegg kommer den tidligere omtalte faren for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998).

Informasjonsasymmetri

Informasjonsasymmetri innebærer at en parts mulighet til å avdekke oppportunisme er begrenset (Wathne & Heide, 2000). Dette gir den andre part mulighet til å utøve opportunistisk atferd uten å bli avslørt. Overvåking er en mulig måte å motvirke informasjonsasymmetri og dermed oppportunisme (Wathne & Heide, 2000). Overvåking legger et ukomfortabelt sosialt press på den andre parten og fører derfor i større grad til at parten gjør det som er avtalt (Wathne & Heide, 2000). Overvåking øker også muligheten til å oppdage oppportunisme (Wathne & Heide, 2000). Kuvaas (2009) advarer derimot mot utstrakt bruk av målstyring og detaljerte rapporteringsregimer. Han påpeker at mer kontroll og rapportering sjelden fører til positive effekter på medarbeidernes motivasjon, snarere tvert imot.

Alternativet til overvåking (Wathne & Heide, 2000) er å vise tillit. Nicholson, et al. (2001, p. 4) definerer tillit som «Confidence in the other party's reliability and integrity». Tillit går ut på at man må tro på at den andre parten gjør som avtalt, og ikke handler kun for egen vinning. Morgan og Hunt (1994) fant en signifikant negativ sammenheng mellom oppportunisme og tillit. Dersom det er mye tillit i et forhold er det lite oppportunisme. Wuyts & Geyskens (2005) advarer derimot at for stor tillit i relasjoner kan resultere i oppportunisme fra en av partene, samt at opportunistisk adferd både kan være bevisst og ubevisst. Tillit kan dermed være både et virkemiddel for å forhindre oppportunisme og en årsak til at oppportunisme oppstår.

Innlåsingeffekter

Innlåsing representerer sårbarhet ved at den ene parten ikke har mulighet til å forlate forholdet uten økonomiske tap (Wathne & Heide, 2000). En slik situasjon medfører at man i større grad blir tvunget til å tolerere opportunisme fra den andre part. Eksempler på ovennevnte finner man for eksempel i byggebransjen, hvor den ytende kontraktspart i flere tilfeller har rett på kompensasjon for tapt fortjeneste ved kontraktsbrudd eller stopp i arbeidene.

Innlåsingeffekter ved bruk av konsulenter påpekes av Moen (2010). Konsulentbruk kan forsterke behovet for ytterligere konsulentbruk. Dette gjelder ikke bare i utvikling av nye prosjekter. Det kan for eksempel skapes et avhengighetsforhold til konsulentbruk i forbindelse med drift av tjenester, slik at konsulentfirmaene skaffer seg kunnskapsmonopol (Moen, 2010).

Nesheim, et al. (2007) beskriver også avhengighetsforhold mellom innleier og konsulenter. Konsulenter er gjerne leid inn for å bidra med ekspertise som organisasjonen mangler, som supplement til eksisterende kunnskap eller for å utføre særlig kritiske oppgaver. Det vil gjerne være vanskelig på kort varsel å erstatte en konsulent som velger å slutte. Ofte vil bedriftens avhengighet av konsulenten øke over tid. Ved å jobbe med en oppgave over tid utvikles bedriftsspesifikk kompetanse, som kanskje ingen av de faste ansatte har.

2.2 Jobbtilfredshet og motivasjon

Tilrettelegging av hverdagen til konsulenter som fysisk sitter hos en innleier, er kjernen av vår problemstilling og vi finner lite forskning direkte knyttet til temaet. Det foreligger derimot mye forskning knyttet til jobbutforming og motivasjon for ansatte i topartsrelasjoner (Kalleberg, 2000). Vi finner sentrale egenskaper i utformingen av jobber i både jobbkarakteristikk-modellen til Hackman & Oldham (1976) og i selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000). I denne delen av oppgaven ser vi derfor nærmere på hvilke faktorer som påvirker ansattes jobbtilfredshet.

Fra standardisering og forenkling til jobberikelse

De tidligste studiene på jobbutforming fokuserte på standardisering og forenkling av arbeidsoppgavene (Oldham & Fried, 2016). Oldham & Fried (2016) trekker frem Scientific Management som et eksempel der det ble argumentert for at sterk spesialisering med enkle,

standardiserte oppgaver ga høy effektivitet. Den sterke spesialiseringen skapte imidlertid monotone og kjedelige jobber med lite medbestemmelse fra arbeidstakere med påfølgende motivasjonsproblemer

De uheldige effektene av sterk spesialisering medførte blant annet at det vokste frem forskning på de gode effektene knyttet til de ansattes jobbtilfredshet (Oldham & Fried, 2016). Herzberg (1966) påpekte at ansattes oppfatning om sine arbeidsoppgaver er helt sentralt for hvor motiverte de er og at fremfor å forenkle jobbene bør de berikes. Motivasjonsfaktorer er forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, mens hygienefaktorer er faktorer som fører til mistriksel hvis de ikke er tilstrekkelig til stede (Herzberg, 1966). Motivasjonsfaktorer er blant annet trekk ved selve jobben, anerkjennelse, prestasjon, ansvar, forfremmelse og personlig utvikling. Hygienefaktorer er blant annet lønn, status, lederens lederstil, jobbfasiliteter og jobbsikkerhet. Ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgaven, og mistriksel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene (Herzberg, 1966).

Indre og ytre motivasjon

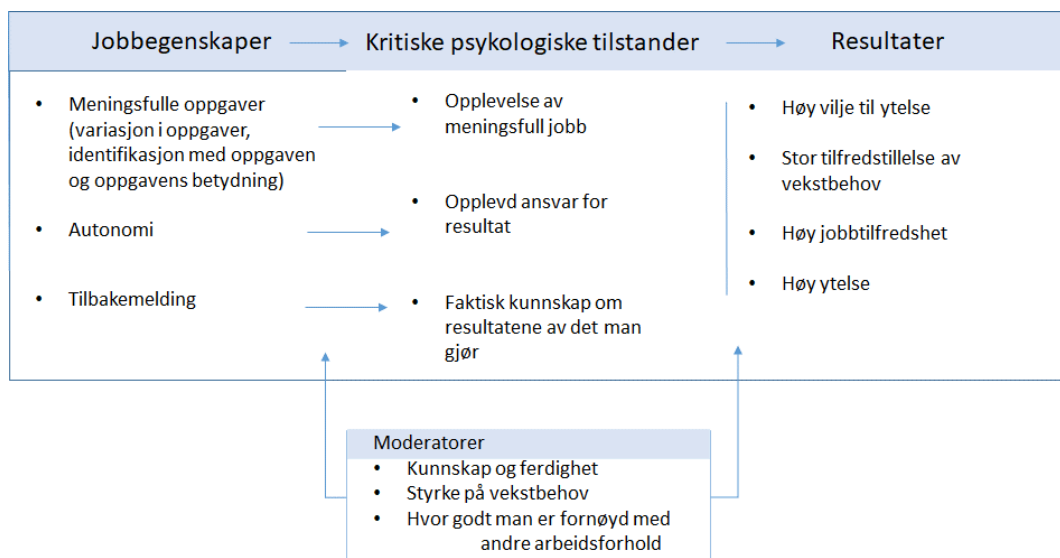
Gagne & Deci (2005) skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er en naturlig motivasjon som kommer innenfra og som fører til atferd vi faktisk har lyst til å bedrive. ”Intrinsic motivation involves people doing an activity because they find it interesting and derive spontaneous satisfaction from the activity itself” (Gagne & Deci, 2005, p. 331). Når et individ opplever seg selv som fri fra forstyrrelser og påvirkning utenifra, søker de situasjoner som interesserer dem og som krever at de tar i bruk sin kreativitet og sine ressurser (Deci & Ryan, 2000). Forenklet sagt kan man si at hvis en person gjør en aktivitet på grunn av interesse for selve aktiviteten og aktiviteten er belønning nok i seg selv, er det snakk om indre motivasjon.

Ytre motivasjon er når personen gjør noe fordi han ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten. Individet utfører handlingen for å motta en ytre belønning, eller for å gi etter for et press som kommer utenifra. “Extrinsic motivation, in contrast, requires an instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible or verbal rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads.” (Gagne & Deci, 2005, p. 331).

Jobbkarakteristikk-modellen

Hackman & Oldham (1976) har utviklet en av de mest innflytelsesrike teoriene om hvordan jobber bør utformes. De hevder at motivasjon er sterkt påvirket av hvordan arbeidsoppgavene er utformet, samt de ansattes mulighet for å evaluere egen innsats. Hackman & Oldham (1976) trekker frem tre psykologiske tilstander med tilhørende jobbegenskaper som må være til stede for å fremme de ansattes indre motivasjon i arbeidet, henholdsvis *meningsfulle oppgaver*, *autonomi* og *tilbakemelding*. De tre psykologiske tilstandene med tilhørende jobbegenskaper fremgår av figuren under.

Figur 3: Jobbkarakteristika-modellen (Hackman & Oldham, 1976, p. 256)



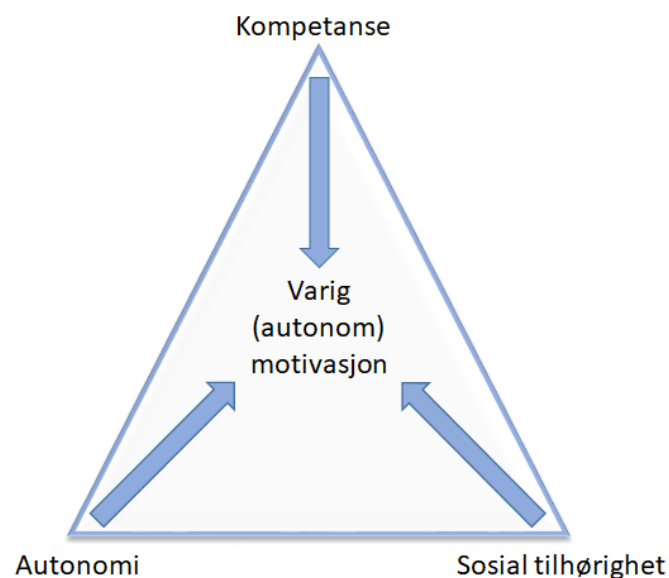
I figuren fremgår også noen moderatorer. Med moderatorer menes her enten en egenskap eller en påvirkning som kan virke som en begrensende faktor. Hackman & Oldham (1976) påpeker at effekten av de psykologiske tilstandene er avhengig av hva som karakteriserer den ansatte. Det er tre trekk ved den ansatte som modifierer sammenhengen mellom jobbegenskaper og motivasjon. Det første trekket er i hvilken grad den ansatte har kunnskapen og ferdigheter til å utføre arbeidsoppgavene. Det andre trekket er den ansattes behov for personlig vekst og utvikling. Det tredje trekket er tilfredsheten med de generelle arbeidsforholdene som ledelse, kolleger og belønningssystemer.

Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryans (2000) selvbestemmelsesteori trekker frem tre primære psykologiske behov som motiverer menneskelig atferd. Selvbestemmelsesteorien benyttes på en rekke fagfelt,

herunder også i arbeidslivsforskning, og vi synes selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000) er et nyttig supplement til jobbkarakteristikk-modellen til Hackman & Oldham (1976). Selvbestemmelsesteoriens tre primære psykologiske behov er *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. *Autonomi* er behov for å ta egne valg og selv å være initiativtaker til handlinger. Videre i vår oppgave er det autonomibegrepet til Deci & Ryan (2000) vi vil benytte. *Kompetanse* handler om behovet for å lykkes med optimalt utfordrende oppgaver, oppnå et ønsket resultat og en følelse av at man mestrer oppgaven. *Sosial tilhørighet* refererer til behovet vi mennesker har for å etablere gjensidig respekt og tillit med andre, samt å føle tilknytning til andre mennesker. Opplevelse av *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet* er nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde og fremme motivasjon. Stone, et al., (2009) illustrerer denne sammenhengen på følgende måte:

Figur 4: Selvbestemmelsesteorien (Stone, et al., 2009, p. 27)



Ved å tilfredstille menneskelige behov for *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet* oppnår man varig autonom motivasjon. Autonom motivasjon er motivasjon basert på selvbestemmelse, valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave (Stone, et al., 2009):

When acting from intrinsic motivation in a task, people’s experience is of having a choice and fully endorsing what they are doing; they do not feel controlled or compelled by forces outside themselves or even by controlling internal forces that demand and coerce. Satisfying human needs for competence, relatedness, and autonomy creates sustainable (i.e., enduring) motivation. In the theory, sustainable motivation is called “autonomous” because it emerges from one’s sense of self and is accompanied by

feelings of willingness and engagement. Therefore, managers and organizations that support satisfaction of these core needs will realize productivity gains by creating “autonomous” motivation. (Stone, et al., 2009, p. 5)

Det er mange likheter mellom Hackman & Oldhams jobbkarakteristikk-modell (1976) og Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. Gagne & Deci (2005) påpeker at selvbestemmelsesteorien støtter at jobbegenskapene i Hackmans & Oldhams modell gir varig autonom motivasjon, men mener at det også er viktige forskjeller (Gagne & Deci, 2005). Det er hovedsakelig tre store forskjeller mellom modellene. For det første fokuserer selvbestemmelsesteorien på ledelsens rolle som autonomistøttende, mens jobbegenskapsmodellen først og fremst ser på trekkene ved selve arbeidet. For det andre ser ikke selvbestemmelsesteorien på ønsket om vekst som en individuell forskjell, men antar derimot at alle ønsker å tilfredstille behovene for *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Den tredje, og i vår sammenheng mest interessante, forskjellen er at selvbestemmelsesteorien ser på flere typer motivasjoner enn jobbegenskapsmodellen. Jobbegenskapsmodellen ser utelukkende på indre motivasjon, mens selvbestemmelsesteorien ser blant annet også på bytteforholdet mellom indre motivasjon og kontrollert motivasjon (Gagne & Deci, 2005).

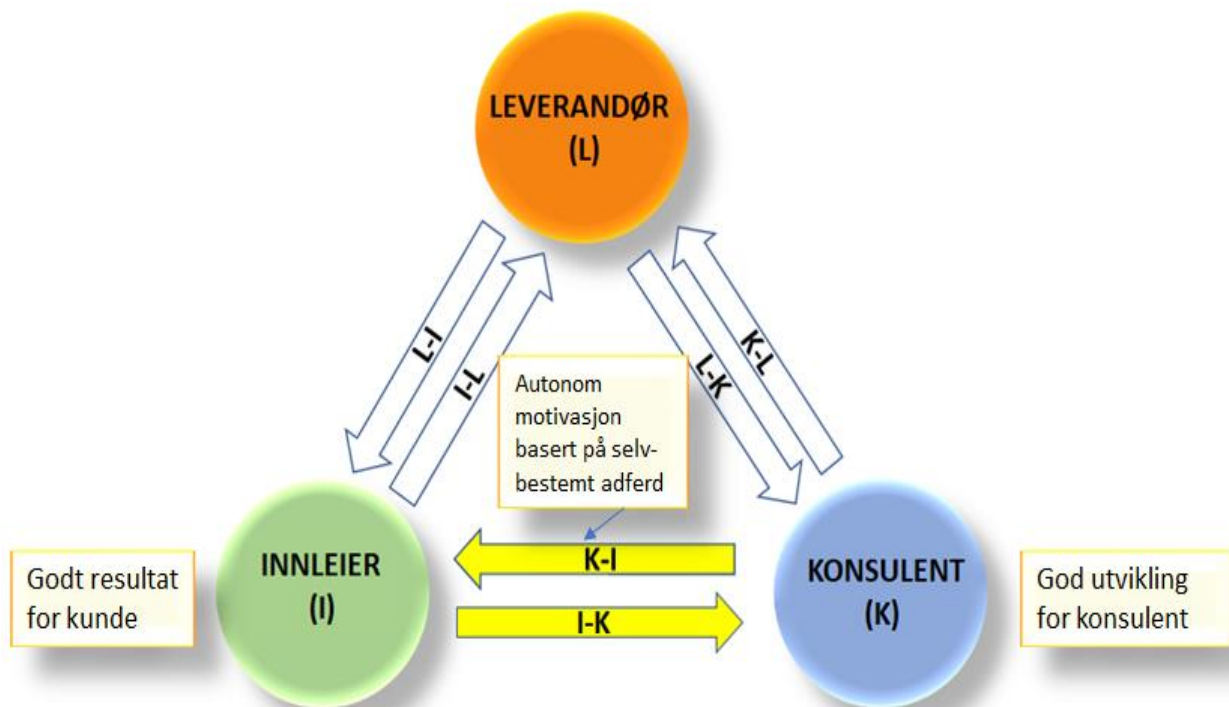
I kontrollert motivasjon (Deci & Ryan, 2000) motiveres de ansatte av forpliktelser, press og kontroll. Det fører i noen tilfeller til at ansatte løser rigide, rutinemessige, trinnvise oppgaver bedre, men utover dette er listen over negative effekter lang. Deci og Ryan (2000) hevder at ansatte gjennom kontrollert motivasjon blir mer rigide i måten man tenker på, samt at man opplever mer press og spenning. Trivselen blir dårligere med tilhørende negativ effekt på utvikling av relasjoner. Kontrollert motivasjon resulterer ofte i at man tar den korteste veien til målet, noe som er svært uheldig når arbeidsoppgavene krever at man går dypere inn i tingene.

Selvbestemmelse handler om å ha kontroll på ens omgivelser, men det kan også handle om å velge å gi fra seg kontroll (Deci & Ryan, 2000). En ansatt kan stole på andres veiledning og meninger dersom handlingen oppleves som autonom og basert på egne valg (Deci & Ryan, 2000). Det er altså to typer selvbestemt atferd. Indre motivert selvbestemt atferd er det klassiske tilfellet av selvbestemmelse og ytre motivert atferd er den andre typen. Ytre motivert atferd kan også være selvbestemt hvis den er regulert av integrert internalisering. Hvis valgt atferd er basert på ens behov og integrerte mål, så er atferden selvbestemt selv om den opptrer i en kontekst av belønninger eller begrensninger (Deci & Ryan, 2000).

Motivasjon i vår forskningsmodell

Basert på dette utvider vi vår forskningsmodell med at høy autonom motivasjon (Stone, et al., 2009) tuftet på selvbestemt adferd hos konsulenten, vil medføre best effekt både for innleier og for konsulentens egen utvikling. Den oppdaterte forskningsmodellen illustreres i figuren under:

Figur 5: Vår forskningsmodell utvidet med autonom motivasjon basert på selvbestemmelse



2.3 Jobbutforming for eksterne konsulenter

Basert på jobbegenskapsmodellen til Hackman & Oldham (1976) og selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000) har vi følgende fem egenskaper ved jobbutforming vi ønsker å se nærmere på: *autonomi, meningsfulle oppgaver, tilbakemelding, kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Gjennom å trekke paralleller til teorier knyttet til bruk av konsulenter, forsøker vi å avklare i hvilken grad jobbegenskapene også er gjeldende for motivasjonen til eksterne konsulenter i en trepartsrelasjon. I gjennomgangen av de fem jobbegenskapene må man samtidig ta hensyn til faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000), grunnet potensielle målkonflikter mellom konsulentene og innleier.

2.3.1 Autonomi

En opplevelse av å handle med en følelse av valg, vilje og selvbestemmelse

Både Hackman & Oldham (1976) og Deci & Ryan (2000) trekker frem hvor viktig det er med jobbautonomi. En av Hackman & Oldhams (1976) psykologiske tilstander er opplevd ansvar for resultatet og for å oppnå dette er *autonomi* med hensyn til hvordan arbeidet skal legges opp sentralt. Kontroll og styring over egen jobbutførelse er viktig for jobbtilfredshet og motivasjon. Med *autonomi* i denne sammenheng, menes at jobben må innebære en betydelig grad av frihet, uavhengighet og rom for skjønnsmessig vurdering hva angår selve gjennomføringen. Når en jobb medfører en slik *autonomi*, vil den som utfører jobben betrakte resultatet mer som et produkt av sine egne anstrengelser, initiativ og avgjørelser enn som et produkt av gode prosedyrer eller instruksjoner. På den måten blir ansatte mer tilbøyelig til å ta det personlige ansvaret for resultatet, enten det er godt eller dårlig (Hackman & Oldham, 1976).

Deci & Ryan (2000) beskriver *autonomi* som en opplevelse av å handle med en følelse av valg, vilje og selvbestemmelse. *Autonomi* er vårt behov for å ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger. Det er den autonome, selvbestemte motivasjonen som gir de beste resultatene (Deci & Ryan, 2000). Denne typen motivasjon gjør at de ansatte blir mer utholdende, mer fleksible og kreative, er interesserte i arbeidsoppgavene og liker det de gjør. De ansatte vil dermed trives bedre, få en bedre psykisk helse, samt utvikle bedre relasjoner til kolleger. Deci og Ryan (2000) hevder at de ansatte leverer bedre resultater når de skal løse oppgaver der man må bedrive selvstendig problemløsning underveis.

Selvbestemmelse er når muligheten til å velge er avgjørende for ens handlinger, snarere enn å bli utsatt for betingede atferds forsterkere som for eksempel bonuser, drifter eller press (Deci & Ryan, 2000). Selvbestemmelse er likevel mer enn noe å beherske, det er også et behov mennesket har. Selvbestemmelse handler om å ha kontroll på ens omgivelser, men det kan også handle om å velge å gi fra seg kontroll (Deci & Ryan, 2000). Ytre motivert atferd kan være selvbestemt, dersom valgt atferd er basert på ens behov og integrerte mål.

Jobbautonomi er følgelig essensielt for motivasjonen til ansatte. Smith (2013) påpeker at det er lite forskning knyttet til trepartsrelasjoner og *autonomi*. I sin studie finner hun derimot

empirisk støtte for at eksterne konsulenter har lavere grad av *autonomi* enn faste ansatte. Årsaken er utformingen av jobben til de eksterne. Smith (2013) påpeker at innleiebedriften vil ønske å kontrollere konsulentenes arbeid. Konsulentene får spesifikke oppgaver som skal løses og som deretter blir sjekket av innleier:

It is not surprising that these two work groups perceive the degree of job autonomy differently. The reason behind this is likely to be the nature of external consultancy work. As mentioned in the theoretical chapter, external consultants have less control and independence over how they perform their work as the client organization makes the decisions regarding the work that is performed. Thus, it is natural that they have less job autonomy than permanent employees (Smith, 2013, p. 67).

Blant konklusjonene Smith (2013) trekker fra sin studie, finner vi igjen begrunnelse for hvor viktig det er å øke de eksternes jobbautonomi:

Increasing employees' perception of job autonomy can thus have a positive effect on employees' creativity and engagement. (...) Another aspect to consider regarding job autonomy is that it may increase accountability. The more responsible the employees feel for the work they deliver, the more likely it is that the quality of work would be higher (Smith, 2013, p. 68).

At selvbestemmelse også kan handle om å gi fra seg kontroll, kan eksemplifiseres med noen av Smiths (2013) funn. Hun finner blant annet empirisk støtte for at eksterne konsulenter i større grad blir motivert av ytre belønning enn de faste ansatte. Det ser ut til at eksterne konsulenter godtar redusert frihet i arbeidet mot at de får høyere lønn. På tross av ulikheter i jobbautonomi og frihet finner derimot Smith (2013) ingen forskjell i indre motivasjon mellom faste ansatte og konsulenter.

External consultants have a high degree of extrinsic motivation, as is also seen in their number one reason for choosing external consultancy: "higher pay and flexibility". However, there appears to be a tradeoff between job autonomy and extrinsic rewards for external consultancy work. They may get paid more as an external consultant, but their sense of freedom to carry out their work the way they wish to, is diminished. (...) However, despite perceived differences in job autonomy between permanent and external employees, no significant difference was found in their intrinsic motivation (Smith, 2013, p. 67).

Barley & Kunda (2004) fant på tilsvarende måte at mange konsulenter velger sin

ansettelsesform grunnet ønske om høyere lønn og at dette kan være en indikasjon på at de i større grad søker ytre enn indre motivasjon i jobben. Selv om konsulenter gir fra seg frihetsgrad hos innleier, påpeker Donnelly (2009) at de har stor frihetsgrad og makt hos sin arbeidsgiver. Dette var et funn som ble ansett som viktig, da selvstendighet var noe konsulentene i studiet til Donnelly (2009) beskrev som svært sentralt for at de skulle trives.

Jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen sin og med muligheter for avansement, vekst og utvikling (Ferrin & Dirks, 2002). Jobbautonomi står i en særstilling når det gjelder å forklare motivasjon og produktive jobb- og organisasjonsholdninger (Ferrin & Dirks, 2002). Forskningen på innleie av konsulenter indikerer imidlertid at eksterne konsulenter motiveres vel så mye av ytre faktorer som av indre, samt at de er villige til å bytte bort jobbautonomi mot høyere lønn. Dette er i tråd med Deci & Ryans (2000) teorier om at ytre motivert adferd også kan gi varig autonom motivasjon (Stone, et al., 2009) hvis den er selvbestemt og basert på egne behov og integrerte mål.

Vi ser samtidig en sammenheng mellom informasjonsasymmetri (Wathne & Heide, 2000) og jobbegenskapen *autonomi*. Det å gi ansatte tillit og stor grad av *autonomi* er viktig for motivasjonen. Stor frihetsgrad gir imidlertid innleier mindre kontroll over konsulentenes arbeid. Overvåking kan motvirke faren for opportuniste (Wathne & Heide, 2000), men samtidig gi uheldige utslag på konsulentens motivasjon (Kuvaas, 2009). Dette er et dilemma for innleier. Samlet utvider vi derfor vår forskningsmodell med forskningsspørsmålet:

Forskningsspørsmål 1: *Autonomi* i trepartsrelasjoner

Hvordan påvirker konsulenters autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportuniste?

2.3.2 Meningsfulle oppgaver

Opplevelsen av at arbeidet er viktig

En av Hackman & Oldhams (1976) tre psykologiske tilstander for ansatte er at disse opplever jobben som meningsfull. Under *meningsfulle oppgaver* trekkes tre viktige elementer frem. Det første elementet er at de ansatte bør ha variasjon i oppgaver, slik at de gis mulighet til å

benytte sin kompetanse i arbeidet. Jobbens utforming bør by på muligheter, utfordringer og variasjon tilpasset den ansattes kvalifikasjoner for å stimulere til engasjement og motivasjon. Det andre elementet er identifikasjon med oppgaven, som tilsier at den ansatte har et opplevd ansvar for resultatet av arbeidet som gjøres. Og det tredje elementet er knyttet til arbeidsoppgavens betydning. Her siktes det til betydning i en videre forstand, som for eksempel grad av samfunnsnyttighet eller hvor viktig jobben er for andre mennesker.

Hackman & Oldham (1976) påpeker imidlertid at det er individuelle forskjeller. Effekten er til syvende og sist bestemt av hva som karakteriserer den ansatte. Hvor viktig *meningsfulle oppgaver* er modereres av om den ansatte har relevant kompetanse, om vedkommende er opptatt av personlig vekst og utvikling, samt hvor tilfreds vedkommende er med arbeidsforholdene (Hackman & Oldham, 1976).

Med moderatorer menes her enten en egenskap eller en påvirkning som kan virke som en begrensende faktor. Hackman & Oldham (1976) påpeker at effekten av de psykologiske tilstandene er avhengig av hva som karakteriserer den ansatte. Det er tre trekk ved den ansatte som modifierer sammenhengen mellom jobbegenskaper og motivasjon. Det første trekket er i hvilken grad den ansatte har kunnskapen og ferdigheter til å utføre arbeidsoppgavene. Det andre trekket er den ansattes behov for personlig vekst og utvikling, og det tredje trekket er tilfredsheten med de generelle arbeidsforholdene som ledelse, kolleger og belønningssystemer.

Barley & Kunda (2004) påpeker at årsaker til å velge å bli ekstern konsulent ofte er den store fleksibiliteten og variasjonen i hvilke oppgaver som det jobbes med. I konsulentyrket kan man jobbe på ulike prosjekter og tilegne seg mye erfaring og kunnskap, og eksterne konsulenter har stor variasjon i oppgaver med stadig nye muligheter og utfordringer. Jakten på nye utfordringer motiverer mange til å gå inn i konsulentyrket (Nesheim, et al., 2005).

I forskningen på bruk av ekstern arbeidskraft fremmes argumenter om at bedriftens kjernekompetanse bør beskyttes og bemannes med egne ansatte (Nesheim, et al., 2007). Et av de mest kjente studiene som trekker frem at kjernen må skjermes, er Atkinson (1984) som skriver om den «fleksible» bedrift. Flexibilitet oppnås gjennom å organisere bedriften i en kjerne og i en periferi (Atkinson, 1984). Personene som er viktige for bedriftens konkurransevne er i kjernen og organiseres best gjennom langsiktige faste relasjoner.

Nesheim, et al. (2007) trekker frem at faste ansatte ofte prioriteres i et kompetanse- og oppgavehierarki. Intensjonen er å gi de mest kompetansekrevende og utviklingsrettede oppgavene til de faste ansatte. Ekstern arbeidskraft vil primært benyttes utenfor disse kjerneområdene og som et virkemiddel for å håndtere svingninger i etterspørselen (Atkinson, 1984). Barley og Kunda (2004) bruker uttrykket «konsulenten som en vare» for å beskrive denne tilnærmingen. Her utfører de eksterne separate, enkeltstående oppgaver som krever begrenset ledelse og oppfølging, og det legges vekt på å skille de eksterne konsulentene fra faste ansatte. Nesheim, et al. (2003) finner derimot i sin studie at ekstern arbeidskraft spiller en stor rolle innen strategisk viktige og kompetansetunge områder i bedriften. Særlig vektlegges de eksterne potensielle bidrag til kunnskapsutvikling og innovasjon (Nesheim, et al., 2003).

Innleierens dilemma står mellom å sikre motiverte konsulenter og å beskytte bedriftens kjernekompetanse. For å sikre konsulentenes motivasjon bør de gis *meningsfulle oppgaver*, men dette kan samtidig medføre en sårbarhet i form av kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) og innlåsingeffekt (Wathne & Heide, 2000). Konsulentbruk kan også forsterke behovet for ytterligere konsulentbruk (Moen, 2010), hvis konsulentene opparbeider seg kritisk kompetanse for innleiebedriften. Samlet gir dette oss følgende forskningsspørsmål for jobbegenskap *meningsfulle oppgaver*:

Forskingsspørsmål 2: *Meningsfulle oppgaver* i trepartsrelasjoner:

Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?

2.3.3 Tilbakemelding

Kunnskap om resultatet av arbeidet man utfører

Den tredje psykologiske tilstanden til Hackman & Oldham (1976) er faktisk kunnskap om resultatene av det arbeidet man gjør, og for å oppnå denne tilstanden er *tilbakemelding* en sentral egenskap. *Tilbakemelding* i jobben beskriver graden av feedback som utførelsen av

arbeidsoppgavene gir direkte, med andre ord i hvilken grad den ansatte kan oppleve å få direkte og klar informasjon om effekten av egen arbeidsinnsats. Det siktes altså i første rekke ikke til *tilbakemelding* fra tredjeperson som leder eller en kollega, men til den virkningen den enkelte ansatte selv kan oppfatte om kvalitet og mengde på sitt arbeidsresultat. Ifølge Hackman og Oldham (1976) er jobbtilkemeldinger oftest mer umiddelbare og ”stikker dypere” enn tilbakemeldinger fra en leder eller kollega, noe som øker ansattes følelse av kontroll over arbeidet sitt. Som for de andre jobbegenskapene i modellen til Hackman & Oldham (1976) vil også behovet for *tilbakemelding* fra arbeidet bli moderert av om den ansattes kompetanse er relevant, hvor sterkt ønsket om vekst og utvikling er, samt hvor tilfreds vedkommende er med arbeidsforholdene.

Konsulenter i trepartsrelasjoner får i utgangspunktet tilbakemeldinger både fra den innleieren som de sitter hos i det daglige og fra leverandøren som er deres arbeidsgiver. Vi finner lite forskning som problematiserer dette, noe som medfører at vi også på dette feltet må vise til mer generell teori knyttet til ansatte i topartsrelasjoner. Hargie (2006) mener at en eller annen form for *tilbakemelding* er essensielt i all ferdighetsutvikling. Det er vanskelig å forbedre seg uten å ha kunnskap om hva som er en god prestasjon eller hvilke endringer man bør gjøre (Hargie, 2006). Hargie (2006) mener også at hovedvekten i enhver *tilbakemelding* bør være ros.

Hackman & Oldham (1976) vektla at det var tilbakemeldinger direkte fra jobben som ble utført og ikke fra leder eller kolleger, som var det essensielle. Det mest relevante spørsmålet er dermed om konsulenter i trepartsrelasjoner har god nok innsikt i helheten av arbeidet man er en del av og om eventuelle avvik fra dette påvirker motivasjonen negativt. Heller ikke på dette feltet har vi funnet relevant forskning. Men grunnet konsulentoppdragets midlertidige karakter er det rimelig å anta at eksterne konsulenter i mindre grad enn faste ansatte får tilbakemeldinger på sitt arbeid.

Vi ser samtidig en sammenheng mellom jobbegenskap knyttet til kunnskapen om resultatene av sitt arbeid og faren for opportunisme. Ved å jobbe med en oppgave over tid, utvikles bedriftsspesifikk kompetanse, som kanskje ingen faste ansatte har (Nesheim, et al., 2007) og dermed kan innleierens avhengighet til konsulenten økes (Nesheim, et al., 2007). På den ene siden vil den bedriftsspesifikke kunnskapen medføre at konsulenten kan gjøre en bedre jobb for innleier, men på den andre side medfører dette en innlåsingseffekt som øker innleierens

sårbarhet (Wathne & Heide, 2000). Samlet gir dette oss følgende forskningsspørsmål for jobbegenskap *tilbakemelding* fra arbeidet:

Forskingsspørsmål 3: *Tilbakemelding* i trepartsrelasjoner:

Hvordan påvirker konsulenters kunnskap om resultatene av sitt arbeid hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvordan er sammenhengen mellom oppdragets varighet og opportuniste?

2.3.4 Kompetanse

Troen på at man har *kompetanse* til å påvirke resultatet av sitt arbeid

Deci & Ryan (2000) trekker frem *kompetanse* som en av tre primære psykologiske behov for å oppnå indre motivasjon i jobben og hevder at mennesket strever etter *kompetanse* og forsøker å unngå inkompetanse (Deci & Ryan, 2000). Med *kompetanse* her menes troen på at man har evnen til å påvirke viktige resultater, og *kompetanse* handler også om behovet for å lykkes i optimalt utfordrende oppgaver, oppnå et ønsket resultat, samt en følelse av at man mestrer oppgaven. Hackman & Oldham (1976) påpeker også at kunnskap og ferdigheter spiller en rolle, men da i form av at den ansattes behov for vekst og personlig utvikling virker modererende på andre jobbegenskaper. Det er uansett naturlig å anta at det også for jobbegenskapen *kompetanse* vil være individuelle forskjeller.

Hvis man føler seg kompetent, har man det bedre med seg selv og har lettere for å bli interessert og involvert i oppgavene som skal løses (Deci & Ryan, 2000). *Kompetanse* anses ikke som en oppnådd ferdighet eller evne, men som en følelse av tillit til seg selv gjennom egne handlinger (Deci & Ryan, 2000). Det er dermed en nær sammenheng mellom oppfattet *kompetanse* og varig autonom motivasjon, men denne sammenhengen forutsetter to viktige forhold. For det første må aktiviteten være optimalt utfordrende. For det andre må man ha en opplevelse av at man selv kan påvirke resultatet for at kompetansen skal påvirke den varige autonome motivasjonen (Deci & Ryan, 2000).

Når det gjelder eksterne konsulenters *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000), er begrepet kunnskapsmedarbeider sentralt. En kunnskapsmedarbeider er høyt utdannet og har et ønske

om å være selvstendig (Drucker, 2002). Fremveksten av atypiske arbeidssituasjoner, herunder trepartsrelasjoner, har gjort at det ikke er noen grupper av arbeidere som vokser like fort som kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002). Alvesson (2004) hevder at det ikke er tvil om at konsulenter er kunnskapsmedarbeidere, samt at det er svært lite vanlig rutinearbeid som blir utført i konsulenthus (Alvesson, 2004).

Kunnskapsmedarbeidere ønsker å få fremmet sin kreativitet, og de unngår å bli fanget på samme arbeidsplass hele karrieren (Drucker, 2002). God ledelse av kunnskapsmedarbeidere fordrer at man klarer å utnytte medarbeiderens kunnskap mest mulig effektivt, samt å se hvert enkelt individ og tilrettelegge for hver enkelt medarbeider (Drucker, 2002). Drucker (2002) påpeker også at kunnskapsmedarbeidere har mange særegenheter. De innehar kompleks kunnskap og jakter stadig etter å tilegne seg ny kunnskap i sin arbeidskarriere. Utvikling og oppnåelse av mål er viktigere enn lønn for kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002), slik at et viktig virkemiddel for ledelsen er å gjøre arbeidsoppgavene og arbeidsplassen attraktiv.

Tilførsel av ny kunnskap er som tidligere nevnt en viktig årsak til at bedrifter leier inn konsulenter (Nesheim & Vagstad, 2013). For å lykkes med dette er kunnskapsdeling sentralt (Smith, 2013). Konsulenten kan derimot opparbeide seg og utnytte sin kompetanse strategisk, ved å sikte seg inn mot utfordrende oppgaver, utnytte sin kompetansemakt og ikke være villig til å dele informasjon (Connelly & Gallagher, 2004). En del firmaer ansetter konsulenter på midlertidig basis for å kunne dra nytte av den spesialiserte kunnskapen deres (Connelly & Gallagher, 2004). I studiet til Nesheim, et al. (2013) kom det fram at bedrifter ofte valgte å bruke eksterne konsulenter i viktige posisjoner på grunn av at det ikke var noen intern kompetanse tilgjengelig. Det kan resultere 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 egne ansatte, blir firmaet sårbart i forbindelse med at en konsulent forlater bedriften (Nesheim, et al., 2013). Nesheim, et al. (2007) trekker frem at faste ansatte ofte prioriteres i et kompetanse- og oppgavehierarki. Er det slik at de mest utfordrende oppgavene ikke bør gis til eksterne konsulenter siden dette kan medføre for sterke bindinger i form av innlåsingseffekt (Wathne & Heide, 2000)? Samlet gir dette oss følgende forskningsspørsmål for jobbegenskap *kompetanse* der konsulentens mestringsfølelse og jakten på utvikling er viktig:

Forskningsspørsmål 4: *Kompetanse* i trepartsrelasjoner

Hvordan påvirker konsulenters utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

2.3.5 Sosial tilhørighet

Gjensidig respekt og tillit til kolleger

Sosial tilhørighet er det tredje primære psykologiske behovet til Deci & Ryan (2000), og med tilhørighet menes her opplevelsen av å ha tilfredsstillende og støttende sosiale relasjoner.

Tilhørighet referer også til behovet vi mennesker har for å føle tilknytning til andre mennesker, samt etablere gjensidig respekt og tillit til hverandre (Deci & Ryan, 2000).

Mennesker er aktive, vekstorienterte organismer med en medfødt evne til å søke utfordringer og engasjere seg i miljøet rundt dem. Det sosiale miljøet mennesker lever i er viktig. For at et menneske skal være indre motivert kreves kontinuerlig næring og støtte fra det sosiale miljøet. Det vil si at sosiale kontekster enten kan virke støttende eller hemmende på den naturlige tendensen til aktiv deltagelse og psykologisk vekst (Deci & Ryan, 2000). Hackman & Oldham (1976) trekker på sin side frem tilfredsheten med de generelle arbeidsforholdene som blant annet ledelse og kolleger som en moderator på andre jobbegenskaper.

Forskningen på integrasjon av eksterne konsulenter og faste ansatte har dreid fra dekopling, som betyr at man skiller mellom de faste ansatte og konsulentene, mot en høyere grad av integrasjon (Nesheim, et al., 2007). Når de eksterne inngår i team og arbeidsgrupper som krever daglig samarbeid og kontakt, er faglig og sosial integrasjon, samt sosial rettferdighet viktig (Nesheim, et al., 2007). Sosial rettferdighet innebærer at fordeling av ansvar, arbeidsoppgaver og belønning oppleves som rettferdig (Connelly & Gallagher, 2004).

Avveiningene dreier seg om graden av integrasjon og på hvilke områder det er fornuftig med forskjellsbehandling. Integrasjon kan bidra til viktig kompetanseoverføring for bedriften, men et godt samarbeid forutsetter blant annet tillit, respekt og utveksling av informasjon. Lederne bør derfor bidra til at de ulike gruppene samarbeider godt, samt integrere eksterne konsulenter i det aktuelle teamet, avdelingen eller prosjektet (Nesheim, et al., 2007).

Fokuset på god integrasjon står i kontrast til funnene i studier av trepartsrelasjoner som viser at eksterne konsulenter ofte har dårlige tilrettelagte arbeidsplasser og lite integrasjon med innleierens ansatte. Rønning & Nesheim (2008) fant at konsulenter ofte hadde dårlige tilrettelagte arbeidsplasser. Konsulentene ble plassert «i en krok», fysisk atskilt fra innleierens ansatte. Barley & Kunda (2004) påpeker at bedrifter ofte har formelle retningslinjer for å skille konsulenter fra faste ansatte, blant annet gjennom identifikasjonskort og dårligere kontorer. Retningslinjene forhindrer nødvendig samarbeid i prosjekter, og de sosiale forholdene medfører at eksterne konsulenter opplever å føle seg utenfor.

Ashford, et al. (2007) trakk frem lignende forhold. Eksterne konsulenter kjenner seg ofte ikke som en del av organisasjonen som de jobber i. De eksterne identifiserer seg i mindre grad med de som jobber der og de føler en mindre grad av forpliktelse ovenfor innleiebedriften. Utover faktorene nevnt ovenfor, trekker Nesheim, et al. (2007) også frem begrenset tilgang til informasjon, begrenset møtedeltakelse og liten tilgang til sosiale arrangementer for eksterne konsulenter.

Donnelly (2009) fant i sin forskning at konsulentenes fysiske distanse fra sin arbeidsgiver kunne medføre andre type utfordringer. Da konsulenter tilbringer svært mye av sin tid hos de ulike innleierne de er på prosjekter hos, kan de miste følelsen av tilhørighet ovenfor arbeidsgiver, og etter hvert føle et ansettelsesforhold hos innleier og følgelig en tilhørighet ovenfor innleier. Men ofte føler konsulenter verken tilhørighet til sin arbeidsgiver eller til innleier, og dette kan oppleves som demotiverende (Donnelly, 2009).

Sennett (1988) hevdet at det var gjennomgående i atypiske arbeidsrelasjoner at bare flyktige sosiale relasjoner oppstod. Smith (2013) påpekte at konsulentene har utfordringer med tilhørighet til både sin egen arbeidsgiver og til innleier:

External consultants have two organizations to relate to: their formal employer and the client organization. They often have limited contact with their formal employer and their employees, and spend most of their time with the client organization. They have short-term contracts and switch working place frequently and thereby do not have the same willingness to exert any extra effort, unless they have a strong desire to continue work in this particular organization. The traditional psychological contract where job security is exchanged for loyalty is not applicable for external consultants, and many may find their job security in their competences. Some externals may experience a “dual commitment” – to both the client organization and their formal employer (Smith, 2013, pp. 17-18).

Det kan skilles mellom faglig og sosial integrasjon (Nesheim, et al., 2007). Sosial integrasjon kan bedømmes ved å se på muligheten til å delta på sosiale arrangementer (Nesheim, et al., 2007). Barley og Kunda (2006) fant i sin studie at bedriftene ofte ekskluderte konsulenter fra sosiale sammenkomster og sosiale goder. Den faglige integrasjonen kan vurderes ut fra tilgang til informasjon og mulighet til blant annet kursdeltakelse for å bygge kompetanse. Nesheim, et al. (2007) fant et klart skille mellom ansatte og konsulenter når det gjaldt muligheten for kurs og kompetanseutvikling. Bedriftene betaler kostnadene ved langsiktige kompetanseinvesteringer for de faste ansatte, i samsvar med den åpne og langsiktige kontrakten bedriftene har med disse (Nesheim, et al., 2003), men 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 (Nesheim, et al., 2003).

Sosial tilhørighet er en viktig faktor for at en ansatt skal være varig autonomt motivert (Deci & Ryan, 2000). Forskning på konsulenter indikerer at de i liten grad føler *sosial tilhørighet* til innleiebedriften, men det finnes også forskning som drar i andre retninger. Nesheim & Smith (2015) avdekket effektene av sosialisering når de forsket på ansettelsesformens betydning på kunnskapsdeling. De fant ingen signifikant statistisk sammenheng mellom ansettelsesform og kunnskapsdeling. Her kan også prosjektidentitet spille en rolle. Som tidligere nevnt kan en felles prosjektidentitet skapes ved aktiviteter som teambuilding og integrasjon av både internt ansatte og eksterne konsulenter på et prosjekt (Nesheim & Smith, 2015). Prosjektidentiteten skaper en felles tilhørighet som veier opp for forskjellene som dannes ved at prosjekt-deltakerne opprinnelig har ulike arbeidsgivere med tilhørende ulike mål (Nesheim & Smith, 2015).

Sammenhengen mellom *sosial tilhørighet* og faren for opportuniste er sammensatt. På den ene siden kan sterk integrasjon mellom konsulentene og innleierens faste ansatte medføre en sårbarhet. Konsulenten kan på denne måten få tilgang til viktig bedriftsspesifikk informasjon med en påfølgende fare for kunnskapslekkasjer (Matusik & Hill, 1998). Wathne & Heide (2000) påpeker imidlertid at en sosialiseringsprosess medfører at konsulenter internaliserer innleierens mål slik at faren for opportuniste potensielt kan reduseres (Wathne & Heide, 2000). Samlet gir dette oss følgende forskningsspørsmål for jobbegenskap *tilbakemelding* fra arbeidet:

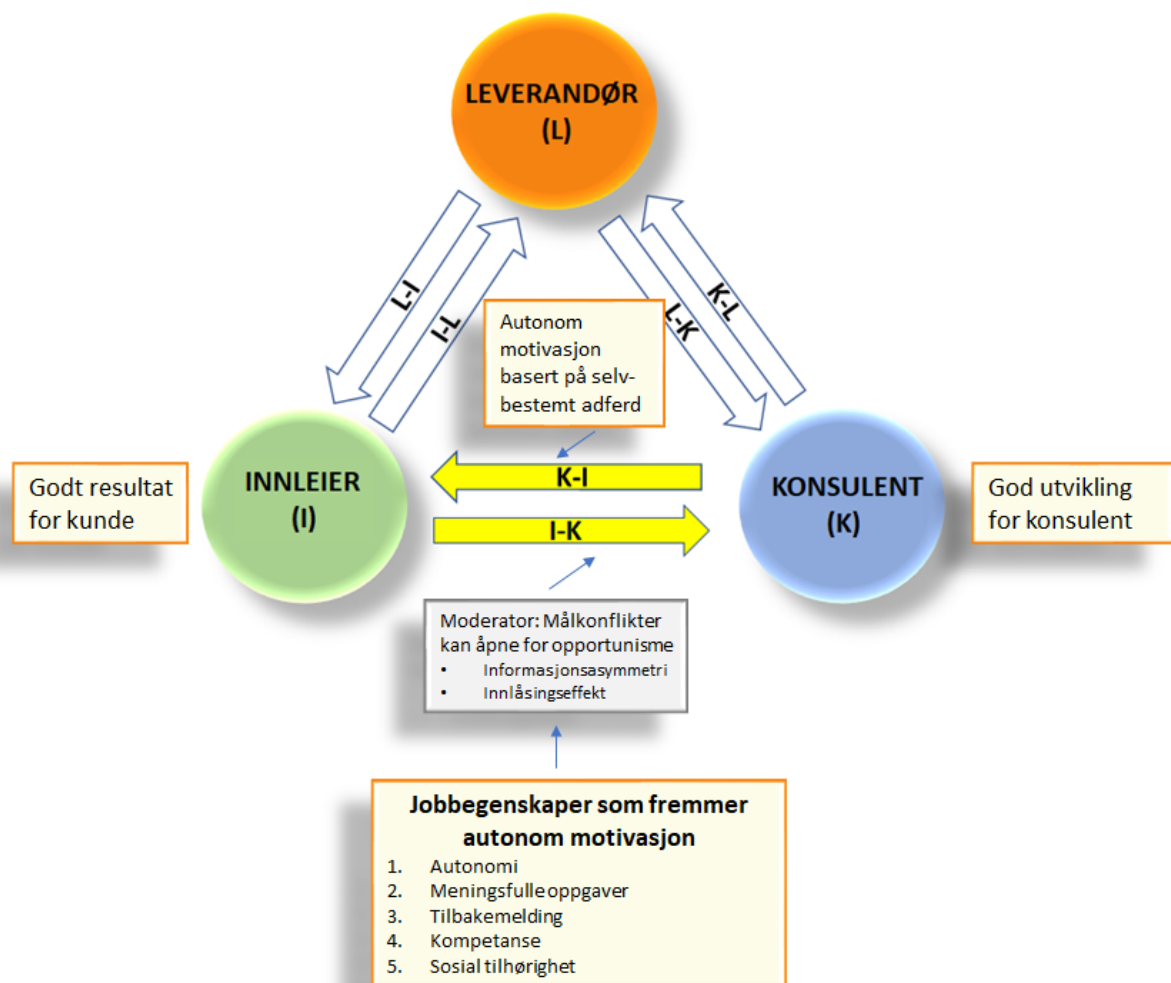
Forskningsspørsmål 5: Sosial tilhørighet i trepartsrelasjoner

Hvordan påvirker konsulenters sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Jobbegenskaper i vår forskningsmodell

Vår forskningsmodell kan dermed utvides. Innleier bør utforme jobben til konsulenten med fem egenskaper som fremmer varig autonom motivasjon. Jobbutformingen modereres imidlertid av potensielle målkonflikter og fare for opportunistisme

Figur 6: Vår forskningsmodell utvidet med jobbegenskaper som fremmer varig autonom motivasjon



Sammenhengen mellom jobbegenskapene

Det er sterke sammenhenger mellom de fem jobbegenskapene vi har beskrevet. Våre fem jobbegenskaper har vi hentet ved å kombinere jobbkarakteristikk-modellen til Hackman & Oldham (1976) og selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000).

Mest inspirasjon har vi hentet fra Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. Her trekkes det frem at man ved å tilfredsstille de menneskelige behovene for *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet* oppnår varig autonom motivasjon (Stone, et al., 2009). Det antas at alle ansatte ønsker å tilfredsstille behovene for *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet* til et visst nivå. Det går derimot ikke tydelig frem om man kan sikre autonom motivasjon (Stone, et al., 2009) selv om ikke alle de tre psykologiske tilstandene er oppfylt. Kan man være motivert selv om man har lavt nivå på en av de tre psykologiske tilstandene?

Hackman & Oldham (1976) er tydelige på sammenhengen mellom jobbegenskapene *meningsfulle oppgaver*, *autonomi*, *tilbakemelding*, samt tre individuelle moderatorer som har likhetstrekk med våre jobbegenskaper *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Forfatterne påpeker at det er individuelle forskjeller i hvor viktig de tre jobbegenskapene *meningsfulle oppgaver*, *autonomi* og *sosial tilhørighet* er. De individuelle forskjellene styres av i hvilken grad den enkeltes kunnskap og ferdigheter er relevante for arbeidsoppgavene, hvor høyt den enkeltes behov for personlig vekst og utvikling er, samt hvor tilfreds den enkelte er med de generelle arbeidsforholdene. Disse tre forholdene kan både enkeltvis og i samspill svekke eller forsterke den effekten arbeidsoppgavene er antatt å ha på motivasjon, prestasjon og resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det primære fokuset i vår forskningsmodell er på hvordan hver av de fem jobbegenskapene isolert bør utformes for å lykkes med heltidsinnleie av konsulenter i prosjekt. Det er i tillegg en rekke interessante momenter knyttet til sammenhengen mellom jobbegenskapene som bør undersøkes nærmere. Av hensyn til omfanget på vår oppgave begrenser vi derimot denne delen til å se på om alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell er like viktige for konsulentenes motivasjon, samt om det finnes innbyrdes sammenhenger mellom dem. Vi overlater til videre forskning å se på eventuelle lengre påvirkningsrekker. Samlet gir dette oss følgende forskningsspørsmål for sammenhengen mellom jobbegenskapene:

Forskningsspørsmål 6: Sammenhengen mellom jobbegenskaper:

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

2.4 Oppsummering av teori

Fokus i vår oppgave er på jobbutforming til heltidsinnleide eksterne konsulenter i prosjekt. Rønning & Nesheim (2008) omtaler dette som trepartsrelasjoner. Innleier benytter konsulenter både for å sikre nødvendig kapasitet og fleksibilitet og for å hente inn kompetanse (Nesheim & Vagstad, 2013).

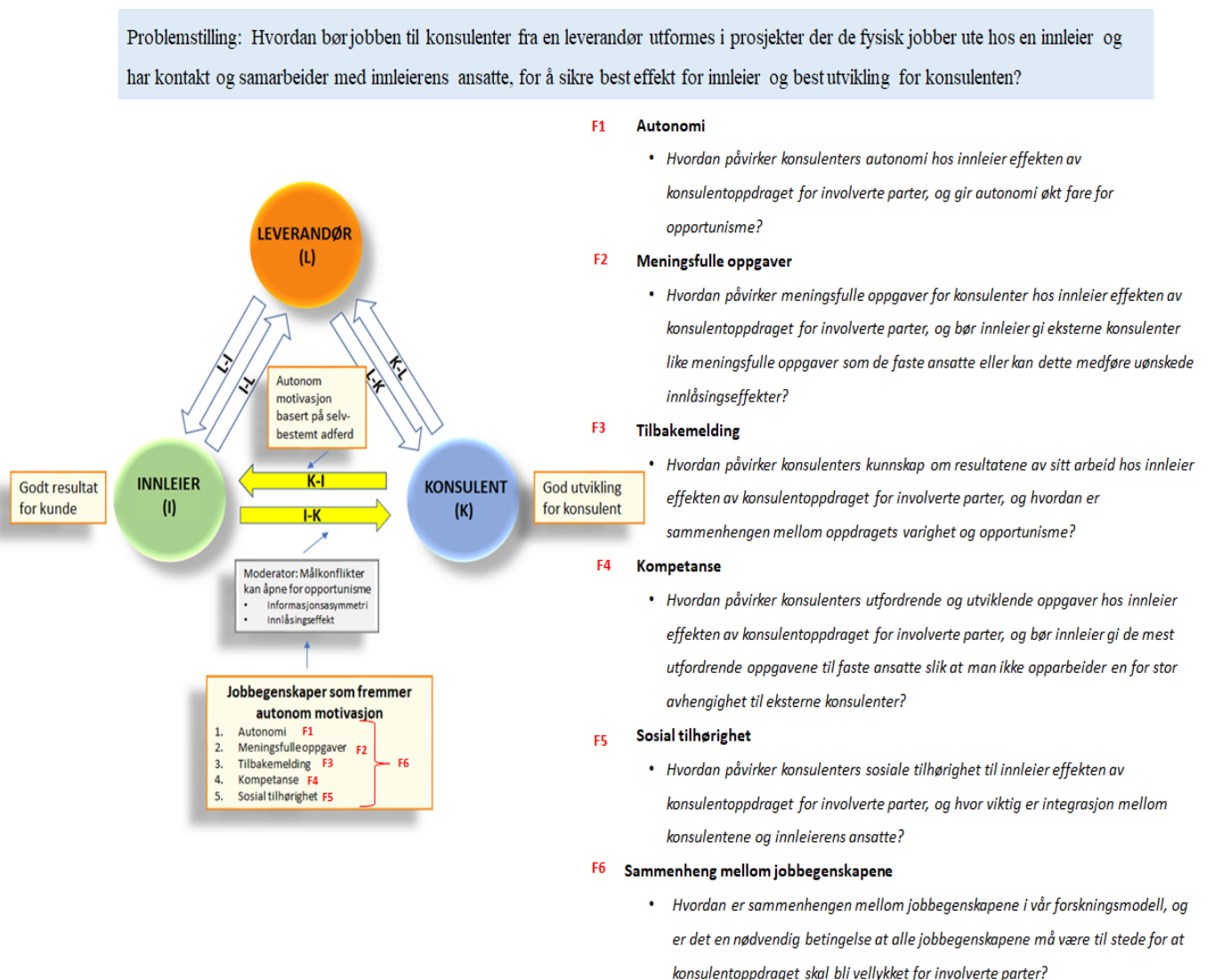
Vi har utarbeidet en forskningsmodell der vi antar at varig autonom motivasjon (Stone, et al., 2009) er viktig for at et konsulentoppdrag skal være vellykket når konsulenten har sin arbeidsplass hos innleier. For å oppnå varig autonom motivasjon undersøker vi om fem sentrale jobbegenskaper som er viktige for motivasjonen til ansatte i topartsrelasjoner (Kalleberg, 2000), også er viktige for eksterne konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008).

De fem jobbegenskapene henter vi fra Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori og fra Hackman & Oldhams (1976) jobbkarakteristikk-modell. *Autonomi* (Deci & Ryan, 2000) er behovet for å ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger. *Meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) medfører en opplevelse av at arbeidet er viktig gjennom variasjon i eget arbeid, identifikasjon med oppgaven, samt oppgavens betydning. *Tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) innebærer faktisk kunnskap om resultatet av arbeidet man utfører. *Kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) omfatter en tro på at man har kompetanse til å påvirke resultatet av sitt arbeid, samt at aktiviteten er optimalt utfordrende. *Sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) er opplevelsen av å ha gjensidig respekt og tillit med kolleger.

Siden en innleier og en leverandør ofte har noen motstridende mål, undersøker vi også om faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) fra leverandørens konsulenter modererer de fem jobbegenskapene. I hvilken grad må innleier i jobbutforming være bevisst på faren for

opportunisme (Wathne & Heide, 2000) og mulige årsaker for opportunisme? I vår forskningsmodell med tilhørende forskningsspørsmål har innleier strategiske paradokser innen hver av de fem jobbegenskapene. For å sikre at konsulentene er motiverte bør innleier sørge for høye nivåer på de fem jobbegenskapene. Samtidig kan det medføre økt fare for opportunistisk adferd i form av for eksempel svik, innlåsingseffekter (Wathne & Heide, 2000) og kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998). Vi kommer nærmere tilbake til disse paradoksene i vår drøfting i kapittel 5. De fem jobbegenskapene med tilhørende forskningsspørsmål kan illustreres i vår forskningsmodell på følgende måte:

Figur 7: Forskningsmodell med forskningsspørsmål



I neste del beskriver vi den metodiske tilnærmingen for vår studie.

3. Metode

For at forskning skal holde tilstrekkelig god kvalitet er det avgjørende at både innhold og metode er fastlagt og gjennomtenkt (Kvale, et al., 2009), og det er viktig for studiens legitimitet at leseren kan bedømme resultatenes troverdighet og overførbarhet (Thagaard, 2009).

I dette kapitlet redegjøres det derfor for den metodiske tilnærmingen vi har benyttet, samt hva som ligger til grunn for resultatene vi har funnet. Redegjøringen starter med å klargjøre for vår egen bakgrunn og hvordan dette danner grunnlaget for vår forforståelse. Deretter presenterer vi vårt forskningsdesign og redegjør for metodene benyttet for å innhente og analysere empiriske data. Til slutt vurderer vi studiens troverdighet og etiske aspekter forskningen skaper.

3.1 Egen rolle og forforståelse

All forståelse bestemmes ut i fra meninger og oppfatninger vi har på forhånd (Dalen, 2011). Vår kunnskap om temaene vi forsker på kan medføre at vi ikke har et åpent nok sinn og dermed ikke klarer å være åpen og undersøkende (Johannessen, et al., 2017). Samtidig er forforståelsen viktig for å klare å sette innsamlet empiri sammen i en kontekst på en god måte (Dalen, 2011).

Vi har begge, som omtalt i oppgavens innledning, bred erfaring med innleie av konsulenter. Innenfor flere av temaene våre, har vi både gode og dårlige egne erfaringer. Vår forforståelse har hatt betydning for hvordan vi har innhentet og tolket empiri. Vi har forsøkt å være bevisste på å ha et åpent sinn og ta hensyn til andres perspektiver. I noen tilfeller har det vært nødvendig å sette vår forforståelse til side, og ha et særlig fokus på ikke å virke ledende i intervjuene med våre informanter. I tillegg var vi bevisste på vår forforståelse i tolkningen av empirien vi samlet inn. Flere ganger måtte vi stoppe opp og vurdere om vår tolkning var objektiv, og i dette arbeidet har det vært en stor fordel å være to, da ulik erfaringsbakgrunn medførte at vi kunne utfordre og stille kritiske spørsmål til hverandre.

All empiri er innhentet fra egne organisasjoner. Fordelen med dette er at vi har innsikt i

hvordan vi finner relevant empiri. Svakheten er at vi kan ha hatt en ubevisst påvirkning på innholdet i empirien gjennom for eksempel utvelgelse av informanter, i intervjusituasjonen eller i vår tolkning. I den delen hvor vi vurderer oppgavens troverdighet, drøfter vi ovennevnte styrker og svakheter nærmere.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign gir retningslinjer for studien gjennom å gi en beskrivelse av fokusområder, aktuelle informanter, sted og gjennomføringsmetode (Thagaard, 2009). Johannessen, et al. (2017) trekker frem at forskningsdesignet er alt som knytter seg til undersøkelsen og en beskrivelse av hvordan man starter med et forskningsspørsmål og deretter vurderer hvordan studiet kan gjennomføres. Johannessen, et al. (2017) påpeker også at forskning er en prosess som vanligvis går gjennom de fire fasene forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

Forskningsmetode

I vår studie har vi benyttet en abduktiv metode som kan defineres som en systematisk kombinasjon av både en deduktiv og en induktiv tilnærming (Dubois & Gadde, 2002). Valget mellom deduktiv og induktiv forskningsmetode avhenger av hvor mye eksisterende kunnskap som finnes om forskningsfeltet (Saunders, et al., 2007).

I en deduktiv tilnærming benytter man seg av litteratur for å identifisere teorier og hypoteser (Johannessen, et al., 2017). I denne metoden går man fra det generelle til det konkrete. Den deduktive metoden er best egnet når det allerede eksisterer en etablert teori på forskningstematikken (Saunders, et al., 2007). Forskere innhenter data og analyser opp mot eksisterende teorier og forsøker å koble egen forskning mot etablert forskning (Yin, 2009).

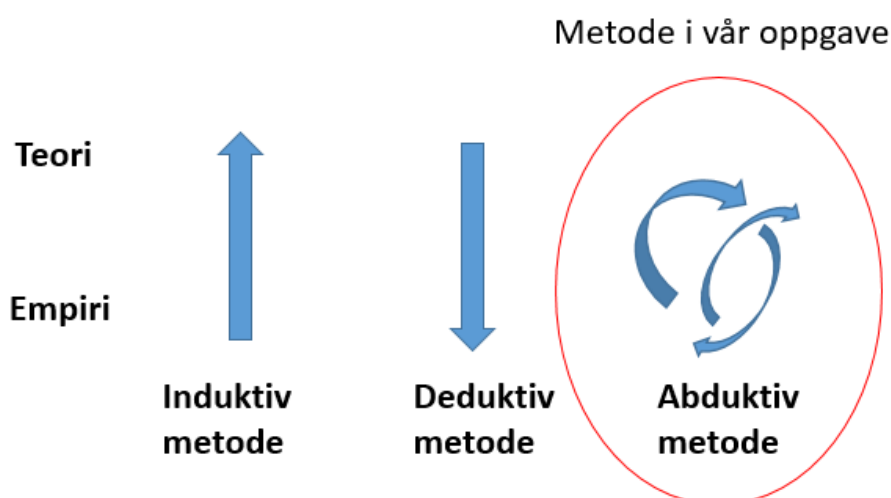
I en induktiv tilnærming går man derimot fra det konkrete til det generelle (Johannessen, et al., 2017). I motsetning til den deduktive metoden så er den induktive metoden mest brukt på forskningsområder hvor det finnes lite eller ingen teori på forskningstematikken (Saunders, et al., 2007). Målet med denne metoden er å samle og utforske data for å se om det er noen sammenhenger eller problemområder som man kan fokusere på og utvikle teorier eller rammeverk innen (Yin, 2009).

Vi har funnet lite etablert forskning som direkte omhandler vår problemstilling knyttet til jobbutforming for konsulenter som til daglig sitter hos innleier i prosjekt. Vi utvikler en forskningsmodell og gjennomfører flere runder med både intervjuer og litteratursøk. Basert på våre funn i første runde med intervjuer, gjorde vi nye litteratursøk som medførte justering av både forskningsmodell og hypoteser. Deler av vår tilnærming er derfor induktiv slik at vi kan gjøre funn vi på forhånd ikke har planlagt.

Samtidig tar vi utgangspunkt i forskningsfelt med mye etablert teori, herunder jobbutforming og motivasjon for ansatte i topartsrelasjoner. Vi har også funnet mye teori på beslektede problemstillinger knyttet til innleie av konsulenter. Deler av vår oppgave er dermed også deduktiv.

Siden vi forsøker å systematisk kombinere de to metodene, kan vår samlede metode kalles abduktiv (Dubois & Gadde, 2002). Systematisk kombinasjon er nærmere en induktiv metode enn en deduktiv (Dubois & Gadde, 2002). I abduktiv metode er det en kontinuerlig bevegelse mellom teori og innsamling av empiri. Abduktiv metode er sett på som nyttig når det kommer til å oppdage nye variabler eller andre forhold, men er ikke like sterk når det kommer til bekreftelse av gjeldende teori (Dubois & Gadde, 2002), og det er årsaken til at vi har valgt å formulere forskningsspørsmål og ikke hypoteser i vår oppgave. De to forskningsmetodene og kombinasjonen av disse kan illustreres på følgende måte:

Figur 8: Vår forskningsmetode



Forskningsformål

Saunders, et al. (2007) skiller mellom beskrivende, utforskende og forklarende forskningsformål. Siden det er lite eksisterende forskning på vår problemstilling knyttet til jobbutforming for eksterne konsulenter som sitter daglig hos innleier i prosjekt, peker det i retning av at vår studie bør være utforskende. Fordelen med et utforskende forskningsformål er at den er tilpasningsdyktig og fleksibel (Saunders, et al., 2007). Med en utforskende tilnærming må forskeren være villig til å endre fokus underveis ettersom ny teori og nye funn blir avdekket. Samtidig er det viktig ikke å være retningsløs. Saunders, et al. (2007) påpeker at man bør starte bredt for deretter å snevre inn etter hvert som man kommer dypere i prosessen. Vi har gjennomført et omfattende litteratursøk og gått gjennom teorier fra flere fagfelt for å vurdere relevans for vår problemstilling. Tidlig bestemte vi oss for å gjøre to runder med innsamling av empiri, slik at vi kunne lære underveis og tilpasse oss funnene fra første runde. Særlig viktig var dette siden vi innhentet empiri fra alle de tre partene i en trepartsrelasjon ved første intervjurunde. I den andre intervjurunden kunne vi stille spørsmål på temaer der vi i første runde fikk ulike svar fra henholdsvis konsulenter, innleier og leverandør.

Utforskende forskning har som oppdrag å belyse spørsmål om hva, hvorfor og hvordan, men ser ikke så mye på frekvens eller omfang av fenomenet (Yin, 2009). Vi mener at en utforskningsstudie var nyttig siden vi ikke hadde et klart bilde av forskningsområdet på forhånd. I tillegg ønsket vi ny innsikt i eksisterende spørsmål knyttet til både jobbutforming og innleie av konsulenter. En utforskningsstudie er ikke veldig egnet til å komme til raske konklusjoner, men kan derimot fungere som et hjelpemiddel til å skape innsikt i en gitt situasjon (Yin, 2009). Funnene i vår studie er dermed godt egnet til å skape ny innsikt, mens grunnlaget for å trekke bestemte konklusjoner er svakere.

En hybrid mellom bruk av case og kryss-seksjonelt design

Når man bruker en abduktiv metode, anbefaler Dubois & Gadde (2002) å gjøre en case-studie. En case-studie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst (Yin, 2009). Tilsvarende påpeker Thagaard (2009) at case-studie er godt egnet når forskningsmålet er utforskende. Et særpreg med case-studier er at fokuset på analysen er rettet mot et eller flere case, som kan være grupper, organisasjoner eller personer (Thagaard, 2009). I case-studie studerer man fenomener i «real-life-setting», noe som gjør undersøkelsen realistisk og naturlig (Saunders, et al., 2007). Vi har av denne grunn i utgangspunktet valgt å

bruke våre egne prosjektorganisasjoner som case for vår oppgave. Det ga oss muligheten til å fordype oss i noen få fenomener og personer, og i kapittel 4 beskrives vårt case nærmere.

Vår oppgave har imidlertid også elementer fra kryss-seksjonelt design (Bryman, 2015). “A cross-sectional design entails the collection of data on more than one case and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables, which are then examined to detect patterns of association” (Bryman, 2015, p. 53). I et slikt design vil man være mer opptatt av variablene som undersøkes enn selve caset. Forskeren er interessert i variasjonen og er ute etter å undersøke mønsteret i sammenhengen mellom variablene (Bryman, 2015). I tillegg til å bruke våre egne prosjektorganisasjoner som case undersøker vi variabler innenfor konteksten offentlige prosjekter i Norge. Samlet vil vi derfor kategorisere vår oppgave som en hybrid mellom bruk av case og kryss-seksjonelt design.

Litteratursøk

I vår studie har vi gjennomført et til dels omfattende litteratursøk. Vi har søkt målrettet etter relevant teori både i NTNUs databaser, i ulike tidsskrifter og på Google Scholar. I tillegg har vi systematisk gått gjennom referanselister i den relevante teorien vi har funnet. Referanselistene vi har sjekket er hentet fra både «narrative» og «systematiske» litteraturgjennomganger. Narrative litteraturgjennomganger er artikler eller andre type publikasjoner som beskriver og diskuterer relevant teori på et fagfelt (Bryman, 2015). Denne type litteratur spiller en viktig rolle siden den sikrer at forskningsfronten på et fagfelt er lettere tilgjengelig for andre. I systematiske litteraturgjennomganger benyttes derimot relevant litteratur til å undersøke spesifikke forskningsspørsmål eller teste hypoteser (Bryman, 2015).

Søkeordene vi har benyttet er blant annet:

- Trepartsrelasjoner / Triadic Employment Relations
- Ansettelsesform / Tilknytningsform / Employment Arrangement
- Opportunisme / Opportunism
- Atypiske arbeidsrelasjoner / Non-standard Employment
- Konsulentinnleie / Konsulentbruk / Consultant Engagement
- Indre motivasjon / Intrinsic Motivation
- Autonom motivasjon / Autonomous Motivation

- Selvbetsmelsesteorien / Self-Determination Theory
- Jobbutforming / Job Design

3.3 Metode for innsamling av empiri/data

Tilnærming for innsamling av empiri

Det er to hovedtilnærminger til metode for innsamling av empiri, kvantitativ og kvalitativ (Kvale, et al., 2009). En viktig forskjell er hvor sentral forskeren er i innsamlingsprosessen. Ved bruk av kvalitativ metode er forskeren involvert i mye større grad enn ved bruk av kvantitativ metode. Hovedformålet med en kvantitativ metode er å forklare årsaker og sammenhenger mellom fenomener ved å trekke slutninger basert på større innsamling av empiri. I en kvalitativ tilnærming fokuseres det derimot på opplevelser, meninger, holdninger og verdier, og hensikten er å få en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2009). Den kvalitative forskningsmetoden går i dybden i stedet for i bredden (Kvale, et al., 2009).

En kvalitativ tilnærming trekkes ofte frem som egnet for studier der problemstillingen er utforskende (Saunders, et al., 2007) og det finnes lite forkunnskaper. Det er lite direkte relevant forskning på vår problemstilling knyttet til konsulents jobbutforming når de daglig arbeider i prosjekt hos innleier. Det er derfor naturlig at vår oppgave i tillegg til å være abduktiv (Dubois & Gadde, 2002) og utforskende (Saunders, et al., 2007), baseres på case-studium (Yin, 2009). Det gir oss grunnlag for å gå i dybden på den situasjonen som våre informanter er i eller har vært i. Et case-studium gir oss også mulighet å rette avgrenset oppmerksomhet mot vårt spesielle case (Johannessen, et al., 2017). Vi henter derfor inn mye informasjon fra noen få enheter og våre datakilder er således tids- og stedsavhengige (Johannessen, et al., 2017) i form av at den studeres i en gitt setting.

Kvalitative studier har imidlertid ofte trekk fra kryss-seksjonelt design (Bryman, 2015). Som nevnt under vår beskrivelse av forskningsdesign er vår oppgave en hybrid mellom case-studium og kryss-seksjonelt design. Vi veksler mellom å undersøke særtrekk ved våre prosjektorganisasjoner som case og mønsteret mellom jobbegenskapene som variabler innenfor konteksten prosjekter i offentlig sektor i Norge.

Innsamlingsmetode

Saunders, et al. (2007) skiller i en kvalitativ tilnærming mellom observasjon, gruppeintervju og individuelle dybdeintervju, og Johannessen et. al (2017) trekker i tillegg frem dokumenter og fotografier.

Individuelle dybdeintervjuer gir mulighet til å avdekke grundigere og dypere informasjon, i tillegg til at metoden er svært god når formålet er å få frem beskrivelser av intervjuobjektens hverdag. Denne metoden er den mest benyttede innenfor kvalitativ innsamlingsmetode, og Johannessen, et al. (2017) trekker frem at den er hensiktsmessig når intervjueren vil tolke betydningen av fenomener. En ytterligere fordel med dybdeintervjuer er at intervjuobjektet har mulighet til å prate fritt og begrunne sine svar (Saunders et al., 2007).

I vår oppgave har vi valgt individuelle dybdeintervju som gir oss mulighet til å avdekke grundigere og dypere informasjon. Dybdeintervjuer passer etter vår mening godt inn i vårt forskningsdesign, med abduktiv forskningsmetode (Dubois & Gadde, 2002) og utforskende forskningsformål (Saunders, et al., 2007).

Intervjuform

Det er vanlig å skille mellom hovedsakelig tre intervjuformer, henholdsvis ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervjuform (Kvale, et al., 2009). I et *ustrukturert intervju* har informanten fått få eller ingen retningslinjer foruten temaet som skal belyses i intervjuet. Hensikten med denne formen for intervju er at informanten skal kunne snakke mest mulig fritt om det aktuelle temaet. I et *semistrukturert intervju* har intervjueren utformet en intervjuguide med noen temaer, spørsmål og stikkord nedtegnet på forhånd, slik at informanten og den som intervjuer har noe mer konkret å forholde seg til. Den semistrukturerte metoden gir mulighet for fleksibilitet i form av at intervjuer kan variere rekkefølge, spørsmål og temaer. Intervjueren vil kunne stille oppfølgingsspørsmål, forklare eller be om en utdypning dersom noe skulle være uklart for en av partene (Saunders, et al., 2007). Den tredje intervjuformen er *strukturerte intervjuer*. I et strukturert intervju får informanten presentert helt klare spørsmål, med tilsvarende klare svaralternativer. Denne intervjuformen benyttes ofte til kvantitativ forskning, da den egner seg godt for datainnsamling i stor skala.

Til bruk i denne oppgaven fant vi det mest hensiktsmessig å ha forutbestemt noen temabaserte agendapunkter, men uten at vi hadde detaljert alle spørsmål på forhånd. Vi ga heller ikke de som ble intervjuet noen svaralternativer, slik at det ble helt og holdent opp til den enkelte hva de svarte. Med andre ord benyttet vi en form for semistrukturert intervju. De semistrukturerte intervjuene ga oss muligheten til å kunne følge hva informantene vektla som viktig, samtidig som vi fikk muligheten til å belyse de temaene vi ønsket å få utdypet. Dubois & Gadde (2002) påpeker at semistrukturerte intervjuer er en god måte å balansere et intervju slik at forskerne får styrt samtalen inn mot ønsket tema. Samtidig vil det fortsatt være nok fleksibilitet til at intervjuobjektene kan komme med sine egne meninger og erfaringer. Semistrukturerte intervjuer er også en vanlig tilnærming når studien har trekk av kryss-seksjonelt design (Bryman, 2015).

En intervjuguide skal baseres på problemstillingen, forskningsspørsmålene og den foreliggende teorien som er relevant og presentert i teoridelen av vår oppgave (Dalen, 2011). Intervjuguiden vår er følgelig utarbeidet basert på temaene i vår forskningsmodell og med særlig vekt på forskningsspørsmålene vi ønsket å undersøke. Intervjuene har foregått enkeltvis med en og en informant og oss som intervjuere. Denne formen gir fyldigere og mer detaljerte beskrivelser av et fenomen enn gruppesamtaler (Johannessen, et al., 2017).

Det vil variere om intervjueren følger intervjuguiden slik den var tenkt eller om man bruker skjønn underveis og følger opp i den retningen informantens svar gir (Kvale, et al., 2009). Vi forsøkte å holde oss til sistnevnte strategi der vi fulgte opp i den retningen svarene til informantene ga, men var påpasselige slik at vi fikk snakket i dybden om alle forskningsspørsmålene vi ønsket å undersøke. I semistrukturerte intervjuer er bruk av oppfølgingsspørsmål viktig, og Kvale, et al. (2009) beskriver oppfølgende spørsmål som aktiv lytting. Aktiv lytting er like viktig som det å beherske ulike spørreteknikker (Kvale, et al., 2009), da den aktive lyttingen viser intervjuerens evne til å lytte til det informantene forteller. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på det stedet informantene hadde sitt daglige virke. Vi opplevde en avslappet stemning, og ingen av intervjuene ble avbrutt av andre aktiviteter, selv om de ble gjennomført på deres arbeidsplass.

Seleksjon av informanter

Kvalitative studier baseres på det som kalles strategiske utvalg. Informantene velges da ut i fra om de har de rette kvalifikasjonene eller egenskaper som er strategisk riktige for

problemstillingen og forskningsprosjektet (Thagaard, 2009). Kvalitative undersøkelser kan inneholde personlige og nærgående temaer, som kan skape en utfordring når det skal rekrutteres informanter. For å gjøre det mulig å rekruttere informanter som er villige til å delta i et forskningsprosjekt, er et alternativ å bruke en seleksjonsmetode som kalles tilgjengelighetsutvalg. Dette utvalget baseres på at informantene har egenskaper som regnes som relevante for prosjektet, i tillegg til at utvalget gjøres på bakgrunn av hvilke informanter som er tilgjengelige for oss som forskere (Saunders, et al., 2007).

For å finne tilgjengelige informanter benyttet vi oss av det både Johannessen, et al. (2017) og Saunders, et al. (2007) beskriver som snøballmetoden. Vi kontaktet først de personene vi selv visste var egnet for vår studie, og våre kontaktpersoner satte oss deretter i kontakt med resterende informanter. En ulempe med vår seleksjonsmetode er at kontaktpersonene potensielt kun forhører seg med andre informanter som de kommer godt overens med. Dermed kan alle våre informanter ha mange av de samme meningene om temaene vi undersøker. Dette kan medføre at utvalget av informanter er for homogent (Saunders, et al., 2007). Vi har forsøkt å motvirke dette ved å velge ut intervjuobjekter med ulik erfaring og fra forskjellige avdelinger, og siden vi også har rekruttert informanter fra to ulike organisasjoner, mener vi at denne svakheten i liten grad er til stede.

Johannessen, et al. (2017) påpeker at det ikke er uvanlig med et utvalg på mellom ti og tjuufem personer, og at det er langt viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter enn å skaffe mange. Antallet er imidlertid både et spørsmål om hva som lar seg praktisk gjennomføre, samt at man når et metningspunkt der det ikke gir noen hensikt å intervju flere da det ikke vil tilkomme noen ny informasjon (Johannessen, et al., 2017). I studentprosjekter er det ofte mellom ti og femten informanter (Johannessen, et al., 2017), og i vår studie har vi tilsammen intervjuet femten informanter.

Vi mener vi både har fått tak i relevante informanter og mange nok til at informasjonen er robust. For å få en dypere innsikt i vår problemstilling har vi forsøkt å belyse den fra alle de tre perspektivene i trepartsrelasjonen. Vi har følgelig intervjuet seks konsulenter, seks ledere fra innleier og tre ledere fra leverandør. Informantene er både kvinner og menn i alderen 30 – 60 år. De har alle høyere utdanning, ulik erfaringsbakgrunn og variert erfaringslengde.

Prøveintervju og informasjonsskriv

Før intervjuene av informanter testet vi ut intervjuguiden på hverandre. Siden vi samlet har erfaring fra alle de tre rollene i trepartsrelasjonen, var dette svært nyttig. I tillegg gjennomførte vi noen stikkprøver på nære kolleger med relevant erfaring. Prøveintervjuene ga oss verdifulle innspill på tilpasning av intervjuguiden og god trening i å gjennomføre intervjuene. Noe av det vi oppdaget under prøveintervjuene var at vårt kroppsspråk spilte en stor rolle. Anerkjennende nikk, ansiktsuttrykk og håndbevegelser påvirket intervjuobjektet i for stor grad. I gjennomføringen av intervjuene med våre femten informanter var vi derfor bevisste på dette og hadde fokus på å minimere kroppsspråket.

Før gjennomføring av intervjuene sendte vi ut et informasjonsbrev til informantene, der vi kort orienterte om hvem vi var og formålet med vår studie. Det er viktig at informantene har en klar oppfatning av de som skal holde intervjuene før de utleverer seg (Kvale, et al., 2009). I starten av intervjuene gjentok vi hvem vi var og utdypet hensikten med studiet. Kvale, et al. (2009) anbefaler å gjøre en slik briefing hvor de som intervjuer definerer situasjonen for informanten ved å fortelle om formålet, selve gjennomføringen og hvordan informasjonen benyttes i etterkant. Vi la samtidig vekt på å ikke fortelle for mye om forskningstemaene slik at dette skulle påvirke svarene deres.

Både i informasjonsskrivet og i innledningen av intervjuet spurte vi informantene om de samtykket til at vi brukte lydopptaker. Vi forklarte også hensikten med lydopptaket, samt hva vi skulle bruke dette til. Saunders, et al. (2007) råder intervjuere til å benytte lydopptaker for å få plukket opp all informasjon som fremkommer. Ved å bruke lydopptaker slapp vi å fokusere på å notere underveis og kunne heller legge vekt på å holde en avslappet og uformell tone.

For å være en god intervjuer vektlegger Dalen (2011) interesse og respekt for informanten, smidighet i egne reaksjoner, evne til å vise forståelse, empati og toleranse for andres synspunkter, samt vilje til å lytte. Underveis i intervjuet forsøkte vi derfor å lytte aktivt ved å gi korte bekreftende tilbakemeldinger som et tegn på interesse og respekt, men uten å lede informantene i noen retninger mens de svarte på spørsmålene. Etter alle intervjuene gjennomførte vi en debrifing. I noen av intervjuene kom det frem interessante momenter etter at lydopptakeren var slått av. Da ba vi om tillatelse til å benytte også dette, noe som er i tråd med anbefalinger fra Kvale, et al. (2009).

3.4 Metode for analyse av empiri/data

En utfordring ved analyse av kvalitative data er å kategorisere disse på en hensiktsmessig måte (Saunders, et al., 2007). Det er en omfattende prosess å jobbe seg igjennom og analysere kvalitative data, da kvalitative data må tolkes (Johannessen, et al., 2017). Empirien må settes inn i en større ramme og sammenheng (Johannessen, et al., 2017), og tolkningen av materialet foregår kontinuerlig gjennom hele forskningsprosessen (Saunders, et al., 2007). Analysen av dataene begynner allerede når man utarbeider intervjuguiden og klassifiserer spørsmålene i relevante temaer (Saunders, et al., 2007). Som tidligere nevnt, utarbeidet vi vår intervjuguide basert på vår forskningsmodell med tilhørende forskningsspørsmål.

Tiden umiddelbart etter intervjuene er kritisk siden intervjuere da har en rekke verdifulle inntrykk (Johannessen, et al., 2017). Vi var bevisst observante på stemning, kroppsspråk og toneleie i intervjuene. Umiddelbart etter intervjuene noterte vi oss dette sammen med et kort sammendrag. Sammendraget ga oss et helhetsbilde som ikke nødvendigvis lett kom frem av lydopptaket (Widerberg, 2007). Sammendraget er en analyse av både intervjusituasjonen og relasjonen under intervjuet. Sammendragene skapte viktige bilder av informantene og var til stor hjelp i vår analyseprosess.

Transkribering vil si å reprodusere det som ble sagt under intervjuet ordrett inn i et skriftlig dokument (Saunders, et al., 2007). Lydopptak medfører tap av blant annet kroppsspråk, stemmeleie og åndedrett. Sammen med de nevnte sammendragene våre mener vi imidlertid at grunnlaget for empirisk analyse var god nok, selv uten transkribering. Vi valgte derfor ikke å transkribere dem. For femten intervjuer ville transkriberingen vært en svært omfattende jobb, og vi valgte derfor i stedet å benytte denne tiden til ytterligere innsamling av empiri og teori i vår abduktive tilnærming.

Johannessen, et al. (2017) påpeker at det er sentralt å redusere mengden data i oppstarten av analyseprosessen. Vi benyttet oss av kontekstuell dataorganisering (Johannessen, et al., 2017) som er en av de vanligste formene for å analysere kvalitative data. Vi gjorde kontekstuell dataorganisering ved at vi leste gjennom notatene og sammendragene og fargekodet sentrale temaer relatert til vår forskningsmodell. I tillegg skrev vi ned sentrale momenter fra lydopptakene og fargekodet også dette. Saunders, et al. (2007) knytter kategorisering med utgangspunkt i en forskningsmodell til en deduktiv tilnærming. Vi startet følgelig vår

analyseprosess med en deduktiv tilnærming. Når vi basert på våre funn i første intervjurunde tok en ny runde med oppfølgingsspørsmål og tilpasset vår forskningsmodell, skiftet vi til en induktiv tilnærming. Vi kunne dermed gjøre funn vi ikke hadde planlagt på forhånd. Thagaard (2009) fremhever hvor viktig det er at datainnsamling og analyse gjennomføres parallelt. Gjennom vår fleksible abduktive tilnærming kunne vi tilpasse datainnsamling i forhold til analysen underveis, gjennom hele arbeidsprosessen.

3.5 Studiens troverdighet

Ved evaluering av troverdigheten til kvalitative metoder, vurderes reliabilitet og validitet (Saunders, et al., 2007). Innenfor kvalitativ forskning må det tydeliggjøres og presiseres hvilke prosesser som fører til ulike resultater. Forskningsresultatenes troverdighet og overførbarhet er avhengig av at grunnlaget som kunnskapen bygger på, kommer frem ved at forskeren gjør rede for fremgangsmåter for datainnsamling, hvordan analysene blir gjennomført og hvordan resultatene tolkes (Thagaard, 2009).

Reliabilitet

Reliabilitet er nært knyttet til pålitelighet (Johannessen, et al., 2017). Reliabilitet er en kritisk vurdering av om forskningsprosjektet er utført på en måte som er pålitelig og tillitsvekkende (Thagaard, 2009). For at studien skal være pålitelig bør forskningsresultatene være uavhengig av hvem som har utført studien, samt eventuelle relasjoner mellom forskeren og det som det forskes på (Thagaard, 2009).

Som tidligere nevnt har vi benyttet semistrukturerte intervjuer i vår innsamling av empiri. Mangel på standardisering i dybdeintervjuer kan medføre utfordringer knyttet til reliabilitet (Saunders, et al., 2007). Når man benytter semistrukturerte intervjuer, åpner man for å avdekke kompleksitet og sammenhenger man ikke hadde tenkt ut på forhånd. Man kan derimot i liten grad forvente eksakt sammenfallende funn som andre forskere (Saunders, et al., 2007), og dette er heller ikke hensikten. Kvalitativ forskning og bruk av ikke-standardiserte forskningsmetoder som semistrukturerte intervju er vanskelige å gjenta med de samme resultatene (Saunders, et al., 2007). Funnene viser en virkelighet som eksisterte på det tidspunktet de ble samlet inn, i en situasjon som kan være utsatt for endringer (Saunders et al., 2007). Vår studie har trekk av kryss-seksjonelt design som styrker reliabiliteten (Bryman,

2015). Siden vi har dokumentert forskningsdesignet, bakgrunn for metode og strategien som er valgt, gir dette andre forskere muligheten til å forstå vår studie og bakgrunnen for våre funn. Funnene våre er imidlertid som tidligere nevnt avhengig av tid og sted (Johannessen, et al., 2017).

En annen potensiell utfordring ved bruk av kvalitativ forskning og semistrukturerte intervjuer er at intervjuer tolker svar fra informanter på en ukorrekt måte som kan føre til skjevhet (Saunders, et al., 2007). Dette blir i litteraturen omtalt som «interview bias» (Saunders, et al., 2007). For å unngå denne skjevheten benyttet vi lydopptaker slik at ingen informasjon skulle gå tapt. Vi valgte også å skrive sammendrag umiddelbart etter gjennomførte intervjuer. Alt dette styrker reliabiliteten i vår studie.

Bruk av lydopptaker kan imidlertid også påvirke reliabiliteten negativt (Saunders, et al., 2007). Når informantene er klar over at det de sier blir tatt opp, kan dette medføre at de utelater informasjon som de tror kan oppfattes som negativt. En annen viktig faktor er intervjuerens opptreden og kroppsspråk under intervjuet (Saunders, et al., 2007). For å unngå å påvirke våre informanter la vi betydelig vekt på å opptre så nøytralt og vennlig som mulig. Vi la vekt på å stille åpne spørsmål som ikke virket ledende på informanten.

Selv om vi la vekt på å opptre nøytralt, kan vår forforståelse ha påvirket våre funn. Siden vi forsket på våre egne organisasjoner, kjente vi til intern sjargong. Dette kan styrke studiens kredibilitet, men på den andre siden kan vår forforståelse ha medført at vi ubevisst har opptrådt ledende i våre spørsmål, samt at vi har tolket svarene i den retning vi på forhånd forventet at de skulle være.

En annen trussel mot reliabilitet vi står ovenfor er såkalt «response bias» (Saunders, et al., 2007). Respondentene kan gi sosialt aksepterte svar, eller svare det som de tror er riktig. I tillegg kan de velge å holde tilbake informasjon og kun gi et delvis riktig bilde av situasjonen. Dette kan ha sammenheng med at respondentene er redde for at svarene vil kunne spores tilbake til dem, selv om både de og svarende deres anonymiseres i vår oppgave. Utvalget av informanter kan også medføre skjevhet (Saunders, et al., 2007). Vi har valgt case og organisasjoner vi kjenner til fra før. Dette kan utfordre påliteligheten. Sammenfallende karakteristikk ved intervjuobjektene kan føre til skjevhet. Som tidligere nevnt benyttet vi oss av snøballmetoden for rekruttering av informanter, hvor noen av våre kontaktpersoner

satte oss i kontakt med de resterende informantene. Det kan tenkes at informantene som ble spurt av våre kontakter er generelt positive til sin arbeidshverdag, da det kan være lettere å få slike personer til å stille opp frivillig. Dette kan medføre at informantene er en gruppe med for like egenskaper og meninger, som påvirker reliabiliteten til studien vår da disse vil kunne gi sammenfallende synspunkter.

Validitet

Forskningens validitet viser til hvor virkelige funnene er, samt hvorvidt forskeren faktisk måler det som er intensjonen å måle (Saunders, et al., 2007). Yin (2009) trekker frem tre hovedtyper validitet som er viktig å fokusere på: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad man måler det man forsøker å måle (Johannessen, et al., 2017). For å håndtere dette kan man benytte flere strategier. En strategi kan være å benytte flere datakilder (Yin, 2009). En svakhet ved våre studier kan være at vi kun har samlet inn data ved hjelp av intervjuer. På den andre siden har vi hentet inn data fra en rekke kilder fra to ulike bedrifter og fra alle de tre partene i trepartsrelasjonen, noe som styrker begrepsvaliditeten i vår studie. Begrepsvaliditet omfatter også om informantene faktisk svarer på det vi spør om, samt i hvilken grad de forstår vår undersøkelse (Johannessen, et al., 2017). Vi sendte ut et informasjonsskriv før intervjuene. I tillegg startet vi hvert intervju med en kort orientering om formålet med vår studie. Vår oppfatning er at våre informanter godt forstod våre spørsmål. Siden vi benyttet semistrukturert intervjuform (Kvale, et al., 2009), kunne vi også stille oppfølgingsspørsmål i de tilfellene vi fikk inntrykk at informantene misforsto de opprinnelige spørsmålene. Samlet mener vi at begrepsvaliditeten i vår studie er tilfredsstillende.

Intern validitet handler om i hvilken grad funnene er gyldige for utvalget som ble undersøkt og hvorvidt andre irrelevante faktorer kan ha påvirket funnene (Johannessen, et al., 2017). Den fleksible interaksjonen mellom intervjuer og informant i semistrukturerte intervjuer muliggjør et høyt nivå av intern validitet (Saunders, et al., 2007). Man kan utforske meninger og unngå misforståelser gjennom å benytte relevante oppfølgingsspørsmål. Vi opplevde en vennlig og god dialog med alle informantene, noe som muliggjorde oppfølgingsspørsmål for å unngå misforståelser og få grundigere informasjon. Vi la også stor vekt på anonymisering i prosessen for å unngå at informasjon ble holdt tilbake, og i forkant av intervjuene sendte vi ut

et informasjonsbrev, slik at informantene kunne forberede seg på valgte problemstillinger. Gjennom intervjuform, anonymisering og informasjonen vi ga underveis, mener vi at den interne validiteten er høy. Siden deler av vår studie er kryss-seksjonell utfordres derimot den interne validiteten (Bryman, 2015). Bryman (2015) trekker frem at det er mulig å undersøke forholdet mellom variabler ved kryss-seksjonelt design. Det at dataene er samlet inn mer eller mindre samtidig, skaper imidlertid et problem om tvetydighet knyttet til retningen av årsakssammenheng. Når en sammenheng mellom to variabler oppdages kan man fastslå at variablene er korrelerte, men ikke nødvendigvis at det er en kausal årsakssammenheng (Bryman, 2015).

Ekstern validitet omhandler hvorvidt forskningen er generaliserbar, samt i hvilken grad utvalget for vår studie kan betegnes som et representativt utvalg for hele populasjonen (Johannessen, et al., 2017). Den eksterne validiteten styrkes ved kryss-seksjonelt design når utvalget av data er tilfeldig (Bryman, 2015). Vi har gjennomført en omfattende litteraturstudie. Dette styrker i utgangspunktet den eksterne validiteten. Vi har derimot funnet lite annen forskning som direkte omhandler vår problemstilling. I tillegg er utvalget av informanter kun fra våre egne organisasjoner. Samlet sett utfordrer dette den eksterne validiteten noe. Siden vår studie er utforskende (Saunders, et al., 2007), har vi heller ikke hatt som mål å generalisere funn til en hel populasjon. Generalisering vil i større grad gjelde for kvantitativ forskning (Thagaard, 2009). Som tidligere nevnt er målet med vår studie å skape innsikt i en gitt situasjon, samt belyse noen spørsmål uten å si mye om frekvens eller omfang (Yin, 2009). Vi mener at våre funn ikke kan overføres direkte til andre organisasjoner, men at de derimot er et godt utgangspunkt for videre forskning. For øvrig overlater vi til leserne å vurdere hvor generaliserbare våre funn er for deres situasjon, basert på konteksten for vår studie.

3.6 Etikk

Til et intervju knytter det seg flere etiske forhold som må ivaretas, blant annet forhold som frivillighet, konfidensialitet og tillit mellom respondent og forsker (Johannessen, et al., 2017). I vår utvelgelse av informanter var vi påpasselige med å påpeke at deltakelsen var frivillig. Vi informerte om at de kunne avbryte intervjuet når som helst, samt at de var i sin fulle rett til å

ikke svare på enkelte av spørsmålene hvis de ikke ønsket dette. Vi var i tillegg svært opptatt av å gi dem tilstrekkelig informasjon om hvilken studie de var med på.

Informasjon

I forkant av intervjuene ble det delt ut et informasjonsskriv med en tydelig beskrivelse av forskningsprosjektets hensikt, metode og hva det skulle benyttes til. I skrivet kom det også klart frem at det var frivillig å delta i forskningsprosjektet, og at informantene kunne trekke seg når som helst uten å oppgi begrunnelse. Vi var veldig tydelig på både anonymisering og konfidensialitet, og beskrev dette i informasjonsskrivet, samt informerte om det i forkant av hvert intervju. Vi gjorde det klart overfor informantene om at det på ingen måte skulle være mulig å gjenkjenne det den enkelte hadde fortalt, og at navn og annet personlig ikke på noen måte skulle fremkomme i oppgaven. I vår studie har informantenes spesifikke kjennetegn blitt skjult, som navn, alder, dialekt, sted for gjennomføring, arbeidsgiver, oppdragsgiver og andre opplysninger som kan knyttes til å avdekke deres identitet. Ved å sørge for at ingen av informantene kan gjenkjennes eller at noe kan spores tilbake til deres identitet, har alle krav om konfidensialitet og anonymisering blitt ivarettatt i dette forskningsprosjektet.

Datamateriale

Lydopptakeren har vært et viktig element i dette forskningsprosjektet. Lydopptakene er elektroniske og har blitt lagret på et passordbeskyttet sted. Lydopptakene er kun merket med informantnummer og ikke navn. Nøkkelen på hvilke informanter som har hvilke informantnumre ble lagret på et annet sted enn selve lydopptakene. Både lydopptakene og nøkkelinformasjonen er blitt slettet i forbindelse med innlevering av oppgaven.

Intervjusammendraget og andre notater ble også oppbevart på et passordbeskyttet elektronisk sted og slettet ved prosjektets slutt. Den enkelte informant fikk informasjon om deres rett til privatliv og konfidensialitet. Dette er et viktig etisk prinsipp. Vi viste respekt for informantene ved å ikke villedde eller lure dem til å svare på spørsmål de ikke ønsket å svare på. Ingen av informantene hadde noen ytterligere krav eller ønsker i forhold til anonymisering eller konfidensialitet.

Relasjon mellom informant og forsker

Et annet svært viktig forskningsetisk prinsipp er at relasjonen mellom informanten og forskeren baseres på likeverd og samarbeid (Johannessen, et al., 2017). I dette forskningsprosjektet har det vært fokusert på at informantene ikke skulle oppleve ubalanse i

maktforholdet, men heller å skape en balanse mellom vår rolle som forsker og dem som informanter. Informantene skulle oppleve intervjuet som en fri samtale i den grad som det var gjennomførbart, uten press eller avbrytelser.

Det er en utfordring med asymmetri i en slik relasjon (Kvale, et al., 2009). Gjennomføring av intervjuer innebærer en asymmetrisk maktrelasjon siden det ikke er en åpen og dagligdags samtale mellom to personer (Kvale, et al., 2009). Vi som forskere er den ledende i rollen ved å sette i gang relasjonen, bestemme situasjonen, hvilke spørsmål som skal stilles og hvilke spørsmål vi velger å gå videre med. Maktforholdet mellom oss som forskere og informanter kan derfor bli skjev, såfremt vi ikke er tilstrekkelig oppmerksom på dette.

Personopplysninger

Vår studie har ingen utfordringer knyttet til sensitive personopplysninger (Johannessen, et al., 2017). Vi har derfor ikke funnet det relevant å melde fra til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

3.7 Oppsummering av metode

Vårt forskningsdesign (Johannessen, et al., 2017) består av en abduktiv forskningsmetode (Dubois & Gadde, 2002) og et utforskende forskningsformål (Saunders, et al., 2007). Siden det finnes relativt lite litteratur som direkte omhandler vår problemstilling, har vi valgt en tilnærming som muliggjør løpende tilpasninger i vår studie basert på det vi lærer underveis.

I den abduktive forskningsmetoden kombinerer vi deduktiv og induktiv tilnærming (Dubois & Gadde, 2002). Deduktiv metode benyttes når vi basert på relevant litteratur vi har funnet for beslektede fagfelt går fra det generelle til det konkrete (Johannessen, et al., 2017), mens det benyttes induktiv metode når vi samler og utforsker data for å sjekke sammenhenger og utvikle teorier. På tilsvarende vis er et utforskende forskningsformål (Saunders, et al., 2007) godt egnet når det er lite etablert teori. Målet vårt er følgelig ikke å trekke bestemte konklusjoner, men derimot å skape ny innsikt på et relativt ukjent område som kan gi grunnlag for videre forskning. Den nye innsikten skal vi skape ved å benytte en hybrid mellom case-studie (Yin, 2009) fra våre egne organisasjoner og kryss-seksjonell studie (Bryman, 2015) fra prosjekter i offentlig sektor i Norge.

Vi valgte en kvalitativ tilnærming (Kvale, et al., 2009) til innsamling av empiri, noe som er godt egnet når forskningsformålet er utforskende (Saunders, et al., 2007). Innsamlingsmetoden vår er individuelle dybdeintervjuer (Saunders, et al., 2007) slik at vi kan avdekke grundigere og dypere informasjon. For å sikre fleksibilitet til å tilpasse oss underveis er vår intervjuform semistrukturert (Kvale, et al., 2009). Samlet intervjuet vi femten informanter fra egne organisasjoner. Vi tok opp alle intervjuene på lydbånd. I tillegg skrev vi korte sammendrag rett i etterkant av intervjuet for å sikre oss et helhetsbilde (Widerberg, 2007). Vi valgte å ikke transkribere (Saunders, et al., 2007) intervjuene da dette ville vært en svært omfattende jobb, samt at vi mener lydopptakene sammen med sammendragene var et godt nok utgangspunkt for empirisk analyse. Analysen av dataene gjorde vi i form av kontekstuell dataorganisering (Johannessen, et al., 2017).

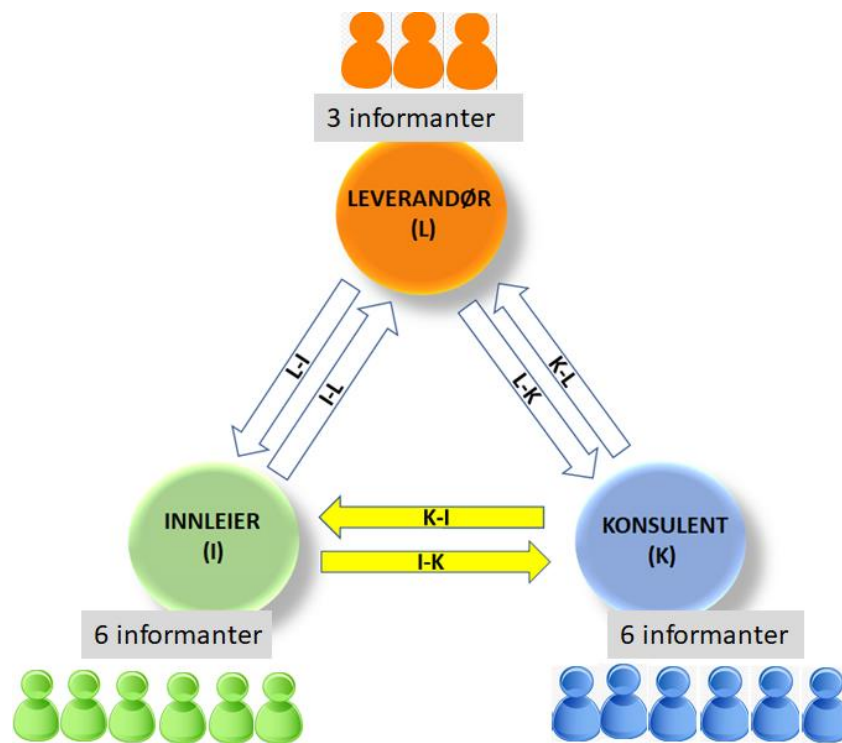
Vi mener vårt forskningsdesign og metodiske tilnærming for innsamling og tolkning av empiri til sammen sikrer at studiens troverdighet i form av reliabilitet (Johannessen, et al., 2017) og validitet (Saunders, et al., 2007) er god. Gjennom fokus på god informasjon, valgfrihet, konfidensialitet og oppmerksomhet på likeverd i relasjonen mellom informant og forsker er også de etiske forhold ivaretatt (Johannessen, et al., 2017).

I neste del presenterer vi vårt valgte case, samt beskriver resultatene fra vår innsamling av empiri.

4. Empiri og resultater

I vår innsamling av empiri intervjuet vi totalt femten informanter. Fokus i vår studie er på forholdet mellom innleier og konsulent, illustrert i nedenstående modell med gule piler. Derfor intervjuet vi flere konsulenter og ledere hos innleier enn hos leverandøren. I figuren under fremgår det at vi intervjuet henholdsvis seks konsulenter, seks ledere hos innleier og tre ledere hos leverandør.

Figur 9: Fordeling av informanter i trepartsrelasjonen



I dette kapittelet går vi gjennom våre funn knyttet til vår problemstilling fordelt på de fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell med et særlig fokus på våre forskningsspørsmål.

Bakgrunnen for bruk av konsulenter og årsaken til at noen velger denne tilknytningsformen, er sentrale bakgrunnsvariabler knyttet til våre fem jobbegenskaper. I våre intervjuer har vi derfor også kartlagt motiver for å bli konsulent, samt motiv for å leie dem inn. Vi starter med en beskrivelse av vårt case før vi går nærmere inn på konsulentbruk og jobbegenskapene i vår forskningsmodell.

4.1 Beskrivelse av case

Analyseenheten i vår studie er en hybrid mellom case-studie (Yin, 2009) fra våre egne organisasjoner og kryss-seksjonell studie (Bryman, 2015) fra prosjekter i offentlig sektor i Norge. Informantene henter vi fra våre egne organisasjoner Statens pensjonskasse (SPK) og Rambøll. Lederne fra henholdsvis innleier og leverandør ble intervjuet utelukkende basert på deres erfaringer fra våre organisasjoner. Når det gjelder konsulentene i vår studie, var det flere som trakk frem interessante erfaringer også fra tidligere konsulentoppdrag innen prosjekter i offentlig sektor i Norge. Noen av disse erfaringene nyanserer våre funn slik at der det er hensiktsmessig tar vi disse med som et supplement.

Prosjekter i SPK

SPK er en offentlig forvaltningsbedrift med ansvar for pensjonsordningen til nåværende og tidligere statsansatte. Fra å være en tradisjonell statlig etat der hovedvekten av de ansatte var saksbehandlere, skjer det nå en dreining mot å bli en teknologibedrift. På bedriftens hjemmeside står det at den typiske ansatte har gått fra å være en 48 år gammel ekspert på pensjon til å være en 34 år gammel IT-utvikler. I SPK har vi kun hentet empiri fra den delen av organisasjonen som har sine hovedoppgaver innen prosjektgjennomføring.

SPK er nå inne i sin største omstillingsfase siden bedriften ble etablert i 1917. Det norske pensjonssystemet reformeres for å sikre at det er bærekraftig for kommende generasjoner. Dette medfører at SPK gjennomfører store IKT-investeringer. SPK har verken kapasitet eller kompetanse til å gjennomføre slike store prosjekter alene. Det er derfor inngått rammeavtaler med ulike konsulentfirma for å sikre gjennomføringsevnen. Rammeavtalene er inngått gjennom en offentlig anbudsprosess. I henhold til lov om offentlige anskaffelser inngås disse med en varighet på fire år, men det er ofte slik at rammeavtalene forlenges i ytterligere to år grunnet høye byttekostnader.

Konsulentene er heltidsinnleide og sitter daglig i SPKs lokaler. Det viktigste organisatoriske grepet i SPKs IKT-prosjekter er bruken av delvis selvstyrte arbeidsgrupper. Arbeidsgruppene besettes av både egne ansatte og konsulenter. Konsulentene leies ikke inn til enkeltstående prosjekter, men vil i oppdragsperioden inngå i SPKs samlede kapasitet for prosjektgjennomføring. Konsulentene vil således ofte delta i flere prosjekter samtidig.

Konsulentoppdragene varer normalt i cirka to år og kontraktsform er løpende timer.

Prosjekter i Rambøll

Rambøll er en internasjonal samfunnsrådgiver innen arkitektur, bygg, transport, miljø, olje, energi, gass og management. Rambøll tilbyr både rådgivningstjenester og konsulentutleie, og organisasjonen jobber utelukkende med gjennomføring av prosjekter. Rambøll er således en prosjektorganisasjon, og alle våre informanter fra Rambøll jobber i det daglige med prosjekter.

I Rambøll har vi utelukkende hentet empiri fra den delen av organisasjonen som driver med utleie av konsulenter. Rambøll har egne personalledere for konsulentene som leies ut til kunder. Konsulentene som leies ut er hovedsakelig prosjektledere som blir leid ut til dedikerte prosjekter. De er heltidsutleide og sitter til daglig hos kunden, med kontraktsform etter løpende timer. Oppdragenes lengde er avhengig av lengden på de respektive prosjektene, men det normale er to til tre år. Rambøll har en rekke rammeavtaler med offentlige kunder i Norge og følger dermed det samme lovverket som SPK.

Rambølls konsulenter er utleid til en rekke forskjellige prosjekter. Prosjektene er innen både privat og offentlig sektor, med en fellesnevner at de som oftest er store. I vår studie har vi fokusert på prosjektene i offentlig sektor. Blant informantene vi snakket med hos Rambøll, jobber de fleste med byggeprosjekter, men det var også noen på oppdrag innenfor energiprosjekter og transportprosjekter. Konsulentoppdragene skaffes ved å gi tilbud på anbud, ofte innenfor rammeavtaler.

Forskjeller og likheter mellom våre organisasjoner

Forskjellene mellom våre to organisasjoner er tilsynelatende mange, men på det overordnede planet er det mange likhetstrekk. Begge organisasjonene er kunnskapsbedrifter som hovedsakelig består av høyt utdannede og kompetente medarbeidere.

Begge organisasjonene har et bevisst forhold til bruk av konsulenter, samt hvordan man skal ivareta disse. Selv om SPK har flest IT-prosjekter og Rambøll flest bygg- og samferdselsprosjekter, arbeider begge organisasjonene prosjektbasert med store prosjekter og klare retningslinjer for hvordan prosjekter skal gjennomføres. At Rambøll er en kommersiell aktør og SPK en offentlig forvaltningsbedrift, er også en mindre forskjell enn hva man skulle

tro. Det skyldes at Rambøll er en aktør som er tungt inne i det offentlige markedet i Norge og SPK henvender seg til det private næringslivet når de trenger konsulenter. Disse tilknytningene til det offentlige betyr at begge organisasjonene må forholde seg til lovverket for offentlige anskaffelser når de opererer på det offentlige markedet. Vi mener derfor både SPK og Rambøll passer godt inn i vårt case som er en hybrid mellom case-studie (Yin, 2009) fra våre egne organisasjoner og kryss-seksjonell studie (Bryman, 2015) fra prosjekter i offentlig sektor i Norge.

4.2 Konsulentbruk i prosjekter

Motivasjon for å være konsulent

Alle konsulentene vi intervjuet oppga variasjon og muligheten til å utvikle sin kompetanse som hovedgrunner til å være konsulent. Gjennom konsulentyrket får de variasjon både faglig og sosialt. En av lederne hos leverandør påpekte følgende:

«Konsulenthverdagen er skiftende og mer variert enn det tilfellet er hos faste ansatte. Man kan skifte arbeidsoppgaver og organisasjon man jobber i, noe som er spennende.»

Samtidig nevner de fleste at det også er litt tilfeldig at de ble konsulenter. De kunne like godt ha vært faste ansatte. I søken etter spennende jobber var det jobb i konsulenthus som fremstod som mest utfordrende, men tilknytningsformen var ikke basert på et nøye gjennomtenkt valg.

En av konsulentene påpekte at det er viktig å flytte på seg med jevne mellomrom for å henge med i den rivende teknologiske utviklingen. Konsulenten påpekte at det å få impulser fra flere steder var svært essensielt, samt at en viktig motivasjonsfaktor var å lære av andre og at det gjorde man best ved å forsøke seg i flere ulike miljøer.

Andre motivasjonsfaktorer som ble nevnt er muligheten for selvstendig oppgaveløsning og trivsel på arbeidsplassen. Flere av konsulentene trakk frem at arbeidssituasjonen måtte fungere. En av lederne hos innleier fremmet selvstendighet, mestring og formål som essensielt. Noen av de vi intervjuet trakk også frem god lønn som en faktor knyttet til det å være konsulent, men dette var ikke et fremtredende argument hos de vi snakket med. En av konsulentene påpekte dette:

«Jeg motiveres av spennende arbeidsoppgaver, komplekse problemstillinger og mulighetene til å påvirke noe til det bedre. I tillegg er også selvfølgelig det å ha inntekt til å kunne forsørge familien min på en god måte viktig, men over et visst inntektsnivå blir dette mer sekundært.»

Motiv for innleie

Ledere hos innleier trekker særlig frem kompetanse, kapasitet og fleksibilitet som årsaker til at man leier inn eksterne konsulenter. Alle lederne vi snakket med trakk frem behovet for å håndtere svingningene i kapasitetsbehov som det mest sentrale, men de gode effektene av kombinasjonen mellom faste ansatte og innleide ble også påpekt. En av lederne hos innleier forklarte årsakene:

«Vi ser svært positive effekter av en miks av faste ansatte og eksterne. Eksterne gir oss noe ekstra som vi ikke har selv. Vi benytter konsulenter både for å øke kapasiteten i perioder det er behov for dette og for å hente inn ønsket kompetanse. Det primære formålet er å håndtere svingninger i kapasitetsbehov, mens det sekundære formålet er å få hyppigere påfyll av erfaring fra andre steder.»

En av de andre lederne hos innleier påpekte også at det er viktig å ha en miks av faste ansatte og konsulenter for å være oppdatert på endringer i markedet. Særlig ble den rivende teknologiske utviklingen trukket frem:

«Det er ikke ønskelig å bare ha faste ansatte En av de store fordelene ved å benytte konsulenter er de nye impulsene vi får utenfra. Nå snakker vi mye om digitalisering og robotisering. Det å kunne hente inn konsulenter som kanskje har fersk erfaring fra andre steder er gull verdt. Selv om vi kan gå ut på kurs og lære noe, så har ikke vi den erfaringen som det konsulentene har fra å jobbe konkret med dette andre steder.»

Lederne hos leverandørene understreker det samme. De tilbyr både kompetanse og kapasitet, men ser primært på seg selv som en tilbyder av høy kompetanse:

«Vi er en kompetansebedrift med kunnskapsrike medarbeidere. Vi tilbyr våre kunder kompetanse på en del felt hvor de enten ikke har dette selv eller hvor de har behov for større tilførsel av dette.»

Retningslinjer

Ingen av de vi intervjuet kjenner til noen nedskrevne formelle retningslinjer for hvordan jobben til konsulenter som sitter hos innleier skal utformes. Derimot er det sterke normer som har utviklet seg over tid. Innleier trekker frem likebehandling som et sentralt prinsipp. De ønsker så langt det lar seg gjøre å behandle eksterne konsulenter som faste ansatte. En av lederne hos innleier forklarer at likebehandlingen er en bevisst tilnærming:

«Det er svært viktig for meg å behandle eksterne konsulenter som faste ansatte. Jeg vil at de skal føle seg som en naturlig del av organisasjonen. Vi henter de inn siden de har høy kompetanse og vi betaler mer for eksterne konsulenter enn ordinære ansatte. Da vil det være irrasjonelt å gi de dårlige vilkår for å lykkes.»

Ledere hos leverandør har retningslinjer for hvordan konsulenter skal oppføre seg hos kunder, men har ingen formelle krav til innleier når det gjelder hvordan jobben utformes. Dette er ikke en del av det som blir regulert i kontrakt. Likebehandling ble imidlertid også her trukket frem som en viktig norm:

«Man bør tilstrebe så langt det lar seg gjøre å gi konsulentene samme rammevilkår som de faste ansatte slik at man ikke skaper A og B-lag, eller at konsulentene får problemer med å gjennomføre jobben sin like effektivt som de ville gjort som faste ansatte.»

Det ble påpekt at leverandøren i stor grad overlater jobbutforming til de utleide konsulentene til innleier, samt at det kunne være noen uheldige sider ved dette.

Kontraktsform

Alle konsulentene vi intervjuet var heltidsinnleide ressurser hos innleier. Kontraktsformen var løpende timer. Tilsvarende oppga både innleier og leverandør at løpende timer er den mest benyttede kontraktsformen for heltidsinnleide ressurser.

Informantene fortalte om standardiserte mekanismer for å leie inn konsulenter. Innleier får

tilgang til konsulenter basert på rammeavtaler med leverandøren. Rammeavtalen sendes ut på anbud. Leverandøren tilbyr deretter aktuelle konsulenter når innleier har beskrevet behov for bistand og sendt dette ut på en forenklet anbudskonkurranse til leverandører man har rammeavtale med. I forbindelse med besvarelse av et tilbud avklarer leverandør hvilke konsulenter som kan og har lyst til å bidra på oppdraget. Innleier vurderer på sin side de konsulentene som leverandøren tilbyr. Innleier vurderer konsulentene etter forhåndsbestemte kriterier som kompetanse, erfaring, personlig egnethet og pris. Vektingen mellom disse kan variere fra oppdrag til oppdrag. Før det endelige valget av konsulent pleier innleier også å gjennomføre et intervju og etter intervjurunden velges kun kandidater som innleier føler seg trygg på at kan gjøre en god jobb.

Oppsummering av empiri for konsulentbruk i prosjekter

Vårt case er en hybrid mellom case-studie (Yin, 2009) fra våre egne organisasjoner og kryssseksjonell studie (Bryman, 2015) fra prosjekter i offentlig sektor i Norge, der det blir benyttet heltidsinnleide konsulenter. Begge våre organisasjoner jobber med både store og små offentlige prosjekter. Vi hentet derfor våre informanter fra våre egne organisasjoner og intervjuet alle de tre partene i trepartsrelasjonen (Rønning & Nesheim, 2008).

Konsulentene vi intervjuet oppga at motivasjonen for å være konsulent er variasjon og utviklingsmuligheter. Ytre goder som for eksempel høy lønn ble i liten grad trukket frem. Innleier på sin side trakk frem kompetanse, kapasitet og fleksibilitet som motiv for innleie av konsulenter. Innleier var særlig opptatt av at en god miks av interne og eksterne ga best resultater siden organisasjonen da fikk verdifulle impulser utenfra. Leverandøren bekreftet at de tilbød både kapasitet og kompetanse, men at de primært anså seg selv som en tilbyder av kunnskap.

Utover den inngåtte kontrakten hadde ingen av partene formalisert retningslinjer for hvordan konsulentoppdraget best ble gjennomført. Både innleier og leverandør trakk imidlertid frem likebehandling mellom ordinære ansatte og konsulenter som en viktig norm. Konsulentoppdraget ble avtalt basert på standardiserte mekanismer som offentlige anbudsprosesser og rammeavtaler.

4.3 Autonomi

I denne delen beskriver vi empiri knyttet til forskningsspørsmål 1:

Hvordan påvirker konsulenters autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportunisme?

Jobbautonomi og konsulentenes motivasjon

Alle vi intervjuet påpeker at jobbautonomi er en viktig driver for konsulentenes motivasjon.

Vi fikk relativt like svar fra konsulentene, lederne hos innleier og lederne hos leverandør.

Både ledere hos innleier og ledere hos leverandør trekker frem at frihetsgrad er en essensiell jobbegenskap for høyt utdannede og kompetente medarbeidere. Lederne hos innleier viser til erfaringer der de ser at trivselen blir best hvis man viser stor grad av tillit og frihetsgrad. En av lederne hos innleier er opptatt av å gi konsulentene frihet under ansvar og har lite tro på strenge kontrollmekanismer:

«Jeg legger meg lite opp i hvordan den enkelte konsulent løser sine oppgaver. Jeg har lite tro på å gå tilbake til kommando og kontroll, men har troen på rettleiding og veiledning og en gradvis slipp på kontroll og la dem ta ansvar.»

Lederne hos leverandør er også opptatte av at konsulentene gis frihet til å gjøre sin jobb. De påpeker at det er opp til innleier å styre dette, men oppfordrer dem til å skape et tillitsbasert forhold. Samtidig påpekes det at leverandørene som arbeidsgiver er nødt til å vise stor tillit og frihet til konsulentene som sitter ute hos innleier:

«Det er viktig at de får lov til å påvirke sin egen hverdag selv om de sitter utleid. Hos oss er det viktig at de føler seg frie til at de kan gjøre den jobben de skal gjøre der ute.»

En av konsulentene nyanserer bildet knyttet til *autonomi* noe og påpeker at han i større grad kan akseptere mindre jobbautonomi som konsulent enn det han ville ha gjort som fast ansatt:

«Frihetsgrad er viktig for meg. Jeg tror det er viktig for de aller fleste. Så kan man selvfølgelig si at jeg er klar over at jeg er konsulent og hva det innebærer av eventuelle begrensninger for hva slags innflytelse man skal ha på det man jobber med. I det ligger det at

jeg kan godt være fornøyd med mindre grad av autonomi i den rollen, fordi jeg er forberedt på det. Som fast ansatt ville jeg kanskje ikke vært fornøyd med en sånn situasjon.»

Dette var et interessant svar som vi ønsket å undersøke nærmere. Noen av de andre konsulentene var også inne på at de var forberedt på mindre frihet siden de var konsulenter. Gjennom flere oppfølgingsspørsmål kom det frem at de ønsket å ha stor frihetsgrad og mente at det var under slike forhold de presterte best. Det at man kunne akseptere eventuelle begrensninger var et hinder i hverdagen som ble akseptert, men som de allikevel ikke mente var optimalt. Det kom også frem at en av fordelene med å være konsulent var at man kunne skifte oppdrag hvis arbeidsforholdene ikke var gode nok.

Jobbautonomi og effekt for innleier

Innleier er svært bevisst på å sette sammen team bestående av både faste ansatte og eksterne konsulenter. Innad i teamet er alle like. Alle i teamet er autonome, og det ble hevdet at det er samarbeidet mellom faste ansatte og konsulenter som gir best løsninger. Innleier er svært opptatt av at konsulentene skal være selvstendige i sin oppgavegjennomføring.

«Jeg tror at teamet og kombinasjon av mennesker best finner ut av hvordan oppgavene best løses. Ser jeg at et team fungerer, holder jeg meg helt unna. De er selvmotiverende. Her skiller jeg ikke mellom interne og eksterne.»

Det foreligger imidlertid noen retningslinjer for hvordan oppgavene skal utføres. Lederne hos innleier er opptatt av at det er de samme retningslinjene som gjelder for både konsulentene og de faste ansatte. En av lederne hos leverandør trekker frem sunn fornuft når han påpeker hvor viktig jobbautonomi og tillit er:

«Sunn fornuft tilsier at kunden bør gi frihetsgrad til konsulentene de leier inn. Konsulentene vi leier ut tilfører kunden en kompetanse. Bruker man strenge kontrollregimer, skyter man seg selv i foten.»

Konsulentene bekrefter det samme og advarer mot at kundene overstyrer dem i for stor grad. En av konsulentene utdyper at den beste måten å utnytte hans kompetanse på, er å gi han frihet til å finne de beste løsningene:

«Frihetsgraden i mitt arbeide er veldig viktig. Dette skyldes også ofte at jeg leies inn på grunn av kompetanse og således ofte vet mer enn kunden. Hvis kunden da skal inn å styre når jeg skal gjøre hva, samt hvordan jeg skal gjøre det, føles det ut som om jeg kaster bort tiden til oss alle.»

Konsulentene forteller om de positive sidene ved å styre sin egen hverdag, samt at det er motiverende å jobbe steder der alle i utgangspunktet er likeverdige. Flere påpeker at de motiveres av muligheten til å bestemme selv hvordan man skal løse oppgaver. Friheten er en avgjørende faktor for at de kan ha en variert hverdag der de utvikler sin kompetanse. En konsulent påpeker at det er en sammenheng mellom frihetsgraden og trivsel:

«Jeg hadde ikke trivdes hvis man hadde vært underlagt strenge kontrollregimer. Kunden er veldig tillitsfull i forhold til meg. Nesten sånn at de regner med at jeg bare fikser det. Nesten sånn at her bestemmer jeg på en måte. (...) Jeg motiveres av at man blir stolt på og ikke blir dobbeltovervåket. Kanskje at man får friheten til å gjøre jobben.»

Overvåking og kontroll

Ingen av konsulentene vi snakket med kjente til noen særskilte kontrolltiltak fra innleierens side for å kontrollere måten de utførte sitt arbeid på. Lederne hos innleier forteller at de bevisst forsøker å unngå direkte kontroll og overvåking.

«Det er ikke noen egne kontrollrutiner for konsulenter som jeg kjenner til. (...) Vi snakker mye om dette. Mange av oss har vært konsulenter selv, og opplevd at det er demotiverende å bare komme inn et sted å levere det man skal levere, og det er det. Vår erfaring er at hvis man blir mer inkludert og stoler på hverandre, så trives man og gjør en bedre jobb.»

De nevnte derimot en rekke indirekte kontrolltiltak. Særlig ble det påpekt at når man setter konsulentene i team sammen med faste ansatte, er det svært synlig om konsulentene gjør en god jobb eller ikke. I tillegg blir resultatene konsulentene er med på å levere godt synlige ved standardiserte målinger i forbindelse med prosjektfaser. Innleier forteller om mekanismer som demonstrasjoner av løsning underveis, samt måling av fremdrift og produktivitet. En av lederne hos innleier forteller om hvordan de skifter ut konsulenter som ikke fungerer godt:

«Jeg trenger ikke å stå over skulderen for å vite om konsulentene gjør en god jobb eller ikke. Dette oppdages tidlig gjennom tilbakemeldinger fra andre i teamet. Konsulenter som ikke fungerer, kan vi bytte ut jevnlig siden vi har åpning for dette hver 6. måned. Faktisk skulle jeg ønske at jeg hadde den muligheten med noen av de faste ansatte også.»

Jobbautonomi og faren for opportunistisme

Informantene påpekte at tillit og liten grad av kontrolltiltak økte muligheten for å opptre opportunistisk. Flere trakk frem at dette kan gi fordeler i anbudssituasjoner, men de fleste tilbakeviste at opportunistisk adferd i praksis vil kunne oppstå. En av lederne hos innleier henviste til markedsmekanismer som et viktig motargument:

«Nei, det er jeg ikke bekymret for! Du må ha en tillit til at alle ønsker å gjøre en god jobb. Hadde det vært konsulenthus med høy grad av opportunistisk atferd, så hadde det ryktes i markedet. Markedsmekanismene er sterke. Norge er ikke stort.»

Den samme lederen hos innleier understreker hvor viktig en tillitsbasert kultur er. Lederen hadde tidligere opplevd at konsulenter kom og informerte om at de jobber med anbud som innleier hadde ute. *«Er man åpne og ærlige med konsulentene, er de det samme tilbake.»* En av de andre lederne hos innleier var heller ikke bekymret, selv om vedkommende kommenterte at det muligens var naivt. I tillegg til leverandørenes renommé forteller han at konsulenthusene ikke har behov for å opptre opportunistisk:

«Dette bekymrer meg i grunn ikke. Utviklingsoppdrag generelt er av en viss varighet. Ønsket om resalg kan kanskje gå i konflikt med våre mål, men med fare for å være naiv så ser jeg ikke dette som en reell problemstilling. Markedet er ekstremt godt. Leverandørene sliter ikke med å selge seg ut. Leverandørene er ikke tjent med å ha opptrådt opportunistisk.»

En av lederne hos leverandør påpeker at mulighetene for å opptre opportunistisk ofte er til stede, samt at innleier bør sikre seg bedre:

«Konsulenter kan få innsideinformasjon om pågående konkurranser. Kunden bør ha sikret seg, men dette er ofte for dårlig.»

Alle lederne hos leverandør vi snakket med ser derimot langt flere negative sider enn positive

sider ved å utnytte disse mulighetene. Leverandøren har ikke interesse av å opptre opportunistisk da dette ikke vil lønne seg på lengre sikt. Det ble også påpekt at konsulentene selv i liten grad har egeninteresse av å opptre opportunistisk. Både konsulentenes integritet og leverandørens renommé motvirker faren for opportunistisk adferd. Så lenge leverandøren er tydelige på at dette ikke er ønsket adferd er ikke dette en reell problemstilling, noe som en av leverandørene understreket:

«Dette går på konsulentens integritet, men også på oss som arbeidsgiver. Hvis opportunisme blir avslørt, går ikke dette bare utover konsulenten, men også oss som leverandør blir svartelistet. Så det vil jo ha store konsekvenser også for oss. (...) Det viktige er hvordan vi som arbeidsgiver forholder oss til dette. Hvis vi hadde oppfordret til dette, tror jeg det er mye informasjon man kunne fått tak i. For oss er vi derimot tydelige på at dette er informasjon vi ikke ønsker å få. Det er jo veldig sjelden at konsulentene selv har personlig vinning på å være opportunistisk, så hvis arbeidsgiveren ikke er interessert, blir ikke dette et tema.»

Konsulentene avfeier også opportunisme som følge av jobbautoomi som en reell problemstilling, men bekrefter at muligheten absolutt er til stede. På samme måte som leverandøren, trekker konsulentene frem sin egen integritet og vilje til å gjøre en god jobb:

«Jeg var overrasket over hvor mye jeg hadde tilgang til. Men da er det min integritet som må styre dette. Rett og slett sile på den informasjonen jeg kunne bringe videre eller ikke. Du kan få testet integriteten ganske fort.»

Utover tilgang til sensitiv informasjon som kan skape en fordel i en anbudssituasjon, trekkes fakturering av timer frem som en potensiell mulighet. Flere av konsulentene påpeker at det heller ikke på dette området er en reell fare for opportunisme. Noen fortalte at de heller korter ned på timeføringen for å unngå ubehageligheter enn å legge på flere timer:

«Min personlige erfaring er at man som konsulent ønsker å tilfredsstille kunden på best mulig måte og derfor prøver å unngå adferd som kan virke opportunistisk. Et eksempel på dette er ved innleie på timebasis, så kan man ved for høyt tidsforbruk få spørsmål om hva man har benyttet tiden på. Dette ville oppleves som ubehagelig, da man i realiteten kun har få svaralternativer å velge mellom. Såfremt oppgaven ikke har utvidet seg, eller at andre

endringer har inntruffet, er svaret enten at man har jobbet for sakte eller har brukt tiden sin uhensiktsmessig.»

Noen av lederne hos innleier modererer svarene sine noe og trekker frem en potensiell sammenheng mellom kontraktsform, integreringsstrategi og faren for opportunisme. Når man har heltidsinnleide konsulenter med kontrakt på løpende timer som er sterkt integrert med de andre ansatte, så er faren for opportunisme lav. Hadde man derimot hatt andre kontraktstyper, kunne dette gitt andre insentiver. I tillegg er det viktig at konsulentene er integrerte med de faste ansatte. Med lav grad av integrasjon og feil insentiver i avtalen er det større fare for opportunisme hvis man gir stor frihetsgrad.

Oppsummering av empiri for *autonomi*

Våre informanter oppga at *autonomi* er viktig for konsulents motivasjon. Alle partene i trepartsrelasjonen påpekte at frihetsgrad og tillit er viktig for konsulentene som er høyt utdannede og kompetente. Noen av konsulentene påpekte at de kunne akseptere lavere grad av *autonomi* siden de var eksterne, men understreket at dette verken var optimalt eller nødvendig.

Innleier var svært bevisst på å gi konsulentene frihetsgrad. Erfaring tilsier at dette gir de beste resultatene for alle parter. Ingen av partene var positive til strenge kontrolltiltak. Derimot viste det seg at innleier hadde en rekke indirekte kontrolltiltak som for eksempel å plassere konsulentene i team sammen med ordinære ansatte og diverse målinger i forbindelse med ulike prosjektfaser.

Selv om informantene anser at høy grad av *autonomi* øker muligheten for opportunistisk adferd, ble opportunisme i praksis nærmest avfeid som en reell fare. Det er andre sterkere krefter som motvirker dette, herunder leverandørens renommé, ønsket om å få nye oppdrag og konsulentenes egen integritet. Noen av informantene påpekte også at faren for opportunisme trolig hadde vært større hvis konteksten hadde vært noe annet enn offentlig sektor.

4.4 Meningsfulle oppgaver

I denne delen beskriver vi empiri knyttet til forskningsspørsmål 2:

Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsningseffekter?

Meningsfulle oppgaver og konsulentenes motivasjon

En av de viktigste grunnene til å bli konsulent er å få varierte og interessante oppgaver. Konsulentene bekrefter at deres hverdag er variert. Alle konsulentene vi intervjuet fortalte om en hverdag hos innleier som var variert og meningsfullt, samt at dette er av avgjørende betydning for deres motivasjon:

«Hovedmotivasjonen som konsulent er å få varierte og interessante oppgaver. Det er det som driver meg i utgangspunktet. Det å arbeide med oppgaver som jeg ikke ser verdien av oppleves som meget demotiverende.»

Informantene våre var i forskjellige livsfaser. En av konsulentene med lang erfaring påpeker at mening i hverdagen har blitt viktigere jo eldre han har blitt. Han fortalte at når man når en viss alder er *meningsfulle oppgaver* viktigere enn det å søke ny kunnskap og bygge karriere:

«Jeg synes det er viktig at oppgavene gir mening. Den faktoren er blitt mer og mer viktig gjennom yrkeslivet. Det vil ikke være motiverende hvis oppgavene ikke er betydningsfulle.»

Det er en sammenheng mellom oppgavenes betydning og sluttresultatet. Det å gjøre noe som anses som viktig er en driver for motivasjon. En av konsulentene påpeker dette:

«Jeg motiveres av at det jeg gjør betyr noe. At det er en nytte i det man skaper. At det blir blest. Jeg ønsker at sluttresultatet blir bra.»

Konsulentene har som oftest *meningsfulle oppgaver* og det bekreftes også av lederne hos leverandør, selv om det har forekommet tilfeller der oppgavene ikke er så veldig motiverende.

Leverandøren er opptatt av å utvikle konsulentenes *kompetanse*. *Meningsfulle oppgaver* er viktig for konsulentenes karriereutvikling:

«I stor grad så får konsulentene meningsfulle oppgaver. Jeg kommer ikke på noen som har uttrykt noen særskilt misnøye nå. Har vært litt variert sånn historisk. Det er viktig for oss at oppgavene er meningsfulle og interessante. Vi ønsker jo å utvikle våre ansattes kompetanse og bygge opp deres CV. Det beste for alle parter er hvis oppdragstypen er et karrieresteg for konsulenten.»

En annen viktig faktor er at innleier legger til rette for at konsulenten får en forståelse av oppdraget som skal løses. På mange måter er konsulenter som skal sitte hos innleier i en lengre periode, å betrakte som en nyansatt. Leverandøren påpeker at innleier bør ta seg tid til å forklare at oppgavene konsulenten jobber med er viktige, samt hvordan de passer inn i en helhet:

«Jeg opplever at noen kunder er flinke på å gi oppgaver som oppleves som betydningsfulle, men viktigst av alt er de kanskje flinkest på å kommunisere hvorfor akkurat de oppgavene er betydningsfulle. Andre kunder har gjerne dårlig tid og forventer at konsulenten skal kunne alt fra før. Dette medfører en uønsket dårlig oppstart, da konsulenten må benytte tid på å finne ut hvordan ting skal gjøres selv.»

Oppgavefordeling

Samtidig påpekes det at konsulenter i likhet med andre vanlige ansatte også må gjøre rutinepregede oppgaver. På samme måte som under *autonomi* trekkes betydningen av likebehandling frem. Konsulentene forteller at de heller ikke her opplever noen forskjellsbehandling mellom de faste ansatte og seg selv. Det er kompetansen som styrer hvilke oppgaver den enkelte medarbeideren jobber med.

Lederne hos innleier var svært bevisste på leverandørens ønsker og konsulentenes behov for interessante oppgaver. I mange tilfeller er også innleier en pådriver for at konsulentenes hverdag skal være variert. At likebehandling er viktig, ble også understreket av en av lederne hos innleier:

«Konsulentene har varierte oppgaver på samme måte som de faste ansatte i teamet. Teamet har ansvaret for hele verdikjeden innenfor sitt område. Viktig at eksterne også ser konsekvensen av valg og beslutninger og således føler på kroppen resultatene av sitt arbeid. Dette hever kvaliteten og skaper motivasjon.»

Selv om innleier etterstreber å gi konsulenter like betydningsfulle oppgaver som de faste ansatte, er det også noen viktige forskjeller. Innleier prøver å bemanne sentrale virksomhets-kritiske oppgaver med interne ansatte. Hovedårsaken til dette er tidshorisonen på innleide konsulenter sammenlignet med faste ansatte som innleier har et utviklingsansvar for. Konsulentene har midlertidige oppdrag og skal således før eller senere ut. Innleier prioriterer derfor de faste ansatte foran konsulentene:

«Vi har ingen konsulenter i ledende stillinger i bedriften. Det er flere konsulenter som har viktige ansvarsområder, men ingen med personalansvar eller viktige strategiske posisjoner. Eksterne får roller som ledestjerner, men ikke lederoppgaver. Bedriftens sikkerhet og kontinuitet i rollen gjør at vi velger interne her.»

Dette oppleves som uproblematisk og naturlig for konsulentene. Flere påpeker at konsulenter ikke bør være i administrasjonen hos innleier og at konsulentene har andre karriereveier enn å klatre i hierarkiet hos innleier. Ledere hos leverandør anser heller ikke dette som en utfordring og påpeker at linjeledelse ikke er noe de ønsker å selge til sine kunder:

«Konsulentene jobber innenfor kundenes kjernevirksomhet, men ikke i noen lederstillinger utover prosjektledelse. Linjelederkompetanse er ikke en kompetanse vi som leverandør sikter oss imot å ha og tilby til våre kunder.»

Oppgaver innenfor kjernevirksomheten og faren for opportunisme

Flere av våre informanter hevder at konsulentene jobber med svært betydningsfulle oppgaver innenfor kjernevirksomheten til innleiebedriften, men de anser ikke dette som en utfordring. Ingen av konsulentene vi har intervjuet opplever at innleier er sterkt avhengig av dem, på grunn av oppgavene de arbeidet med. Noen svarer kategorisk nei, mens andre sier at de opplever en viss avhengighet.

Flere av informantene bekrefter at det kan oppstå avhengigheter. Derimot mener de fleste at

det i praksis ikke oppstår en innlåsingseffekt. Innleier er svært bevisst på at de eksterne konsulentene jobber i team med faste ansatte. Dette medfører at man i liten grad er avhengig av enkeltpersoner:

«Vi kan til dels oppleve en avhengighet til de eksterne. Men dette er på lik linje som for de interne ansatte. Vi er bevisste på at interne og eksterne jobber sammen. I en del tilfeller tildeles teamene færre oppgaver enn det er teammedlemmer, slik at man ikke kommer unna å samarbeide.»

Flere av lederne hos innleier hevder at ingen er uerstattelige. En eventuell avhengighet er mer opplevd enn reell. Ifølge lederne er det kun i en overgangsperiode at det kan være noen utfordringer å erstatte en person, men dette gjelder både interne ansatte og konsulenter. Det samme bekreftes av en av lederne hos leverandør:

«Jeg vet om tilfeller der konsulenter er særskilt ettertraktet hos kunden, men ikke i den grad at man er uerstattelig. Men de strekker seg langt for å beholde denne spesifikke relasjonen. Dette er imidlertid unntaksvis.»

Ingen av våre informanter trekker frem sårbarhet og kunnskapslekkasje til konkurrenter som et problem i tilfeller der konsulenter jobber innenfor kjernevirksomheten.

Oppsummering av empiri for *meningsfulle oppgaver*

Siden varierte og interessante oppgaver er et hovedmotiv for å bli konsulent er det naturlig at informantene synes *meningsfulle oppgaver* er en viktig jobbegenskap. *Meningsfulle oppgaver* er viktig for konsulentens karriereutvikling, og det er i alle de tre partenes interesse at konsulenten motiveres av sitt arbeid.

Informantene våre påpeker at man bør unngå forskjellsbehandling mellom ordinære ansatte og konsulenter hva gjelder type oppgaver de jobber med. Innleier er svært opptatt av likebehandling på dette feltet. På tross av dette, prioriterer innleier de faste ansatte foran konsulenter. Virksomhetskritiske oppgaver bemannes alltid av interne siden konsulentenes oppdrag av natur er midlertidig. I utgangspunktet kan dette gi uheldige effekter. Både konsulentene vi intervjuet og leverandørene anser imidlertid dette som udramatisk.

Konsulentene jobber ofte innenfor innleierens kjernevirksomhet, men faren for kunnskapslekkasje eller uheldige avhengigheter ble ansett som ubetydelig.

4.5 Tilbakemelding

I denne delen beskriver vi empiri knyttet til forskningsspørsmål 3:

Hvordan påvirker konsulenters kunnskap om resultatene av sitt arbeid hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvordan er sammenhengen mellom oppdragets varighet og opportunisme?

Kunnskap om resultater direkte fra arbeidet

Konsulentene forteller at de ser tydelige resultater fra sitt arbeid. De opplever et sterkt ansvar for sluttresultatet. En av konsulentene påpeker at eventuelle feil vil bli svært synlige:

«Jeg føler ansvar for sluttresultatet, da de løsningene jeg foreslår vil bli de som blir forsøkt bygget i ettertid. Eventuelle feil vil garantert bli oppdaget på et senere tidspunkt og da medføre en økt kostnad.»

Selv om det er en viss sammenheng mellom oppdragets lengde og muligheten til å se resultatene av sitt arbeid, fremhevet flere at de også så resultater når de var inne på enkeltoppdrag. Flere av lederne hos innleier beskriver hvordan de bevisst har organisert arbeidet slik at resultatene fra oppgaver blir synlige så raskt som mulig. En av lederne formulerer dette på følgende måte:

«Det teamene leverer tas i bruk av sluttbrukere umiddelbart. Vi har innført «lynleveranser» der det som både konsulenter og faste ansatte produserer går ut «live» med en gang oppgaven er ferdig. I tillegg jobber også konsulentene med drift og forvaltning i tillegg til prosjekter slik at de får smake sin egen medisin hvis kvaliteten ikke er god nok.»

Et par av lederne hos innleier forteller også om hvor mye fokus som legges på å sikre at de innleide konsulentene forstår hvorfor prosjektet gjennomføres og hvordan oppgavene de utfører er viktige for helheten:

«Når vi henter inn nye konsulenter, går de gjennom et introduksjonsopplegg som er svært likt det vi gjør for nyansatte. Når konsulentene deltar på prosjekter, passer vi alltid på at de deltar på gjennomganger av hvorfor prosjektet kjøres og planlagte leveranser.»

Det påpekes også at det er en sammenheng mellom hvor mye ansvar en konsulent føler for innleierens leveranser og graden av integrasjon. En av lederne hos leverandør påpeker denne sammenhengen:

«Ansvarsfølelse ovenfor kunde påvirkes av hvordan man blir integrert. Så lenge man føler seg som en av de vanlige ansatte får man en sterkere tilknytning til kundens leveranser.»

Kunnskap om resultater gjennom tilbakemeldinger fra leder

Tilbakemelding fra leder hos enten innleier eller hos leverandør kan være en måte å få innsikt i resultatene av sitt arbeid. Selv om den viktigste motivasjonsfaktoren er knyttet til selv å kunne se resultater fra sitt arbeid, kom det frem flere interessante momenter knyttet til hvordan konsulentene følges opp av nærmeste leder hos henholdsvis innleier og leverandør.

Bare et fåtall av konsulentene vi intervjuet kunne svare på hvordan de ble evaluert. De regnet med at det var en slags dialog mellom innleier og konsulenthuset, men hadde hørt lite om hvordan det fungerte i praksis.

Lederne hos innleier som vi intervjuet, fortalte at de tidligere hadde fått en del tilbakemeldinger på manglende oppfølging av eksterne konsulenter. De hadde derfor startet med en type medarbeidersamtaler hvor hovedvekten ble lagt på trivsel og type oppgaver det ble jobbet med. De var opptatt av at også de eksterne skulle bli sett og hadde iverksatt flere tiltak for å sikre dette. Blant konsulentene var tilbakemeldingene noe mer blandet. En av konsulentene fortalte om mangelfull dialog med leder hos innleier:

«Jeg hadde liten dialog med lederne på kundesiden, foruten noen samtaler rundt et arbeidsmiljø som ikke fungerte. Leder var mye fraværende, hadde en tett pakket kalender og prioriterte andre oppgaver og personer fremfor å ta en samtale med meg. Jeg ble egentlig ikke evaluert av leder på kundesiden i det hele tatt.»

Når det gjelder dialogen mellom konsulentene og deres leder hos leverandøren, var det også noe varierende svar. Noen fortalte om at det var lite eller ingen dialog med ledere hos leverandør. De antok at så lenge man ikke hørte noe, så var vel både innleier og leverandør fornøyde. Andre fortalte om en tett og god dialog der de fikk den støtten de trengte. De var fornøyde med det tillitsbaserte systemet og hvordan leverandøren tilrettela for å utvikle deres kompetanse:

«Lederne mine hos arbeidsgiveren er aldri langt borte og kan nås per telefon innen kort tid. De evaluerer meg på bakgrunn av mine andre prosjekter, samt hvordan de opplever meg i dialog med dem. I tillegg har vi årlige individuelle business mål som skal nås, og som man evalueres ut ifra.»

Når det gjelder oppfølgingen fra ledere hos leverandør, vektlegges kompetanseutvikling og CV-bygging. Det er derimot få mekanismer for å evaluere måten konsulentene utfører sitt arbeid på utover standardiserte kundeundersøkelser:

«Foruten spørreundersøkelser ved endt oppdrag og løpende dialog, har jeg ingen måter å kontrollere deres arbeid på.»

En av lederne hos leverandør kommenterer at deres oppfølging av konsulenter som sitter ute hos kunder, burde vært mye tettere:

«Vi har for liten grad av oppfølging. Dette bør være bedre. Det er i for stor grad opp til hver enkelt kunde. Litt for tilfeldig oppfølging av hvordan konsulentene faktisk fungerer. I allfall siden vi i så liten grad har kontakt med kunden. Vi burde vært mere med i loopen, særlig på enkeltressurser som er utleid på heltid. Vi har kontakt med kunden ved avtaleinngåelse. Men har deretter for dårlig strukturert kontakt. Burde trolig hatt tettere dialog. En generell prat leder til leder. Dette blir ofte lagt til side, siden andre oppgaver prioriteres.»

En annen av lederne hos leverandør trekker frem at det er kvalitetssystemet til innleier som gjelder for de utleide konsulentene. De gjør derfor ikke kvalitetssikring av personene de leier ut utover tilbakemeldingene de får fra innleier. Lederen påpeker at dette også kan by på utfordringer. I tilfeller de som arbeidsgiver må gripe inn, kan dette oppleves som urimelig fra konsulentene siden de er vant til å forholde seg til innleier.

Konsulentoppdragets lengde og faren for opportuniste

Alle våre informanter, og dermed alle partene i trepartsrelasjonen, trekker frem at en fordel med lange oppdrag er at konsulenten får god innsikt hos kunden. Den økte kunnskapen om innleiebedriften kan medføre at konsulenten kan gjøre en enda bedre jobb. Ledere hos innleiebedriften forteller om hvordan de ønsker at konsulentoppdraget i utgangspunktet skal vare i to år og at det tar tid å opparbeide kompetanse til å være produktiv. Ledere hos leverandør trekker frem de samme momentene, samt at lange oppdrag gir en stabil inntjening og forutsigbarhet i arbeidsmengde.

Faren for innlåsing og opportuniste ble nærmest avfeid som en reell problemstilling. Ledere hos innleier uttrykker langt større bekymringer rundt det å miste verdifull tilgang til kompetanse enn faren for innlåsing og opportuniste. Det er alltid noen overgangsutfordringer når man skal erstatte kompetente konsulenter, men dette gjelder også for de faste ansatte.

Utover faren for opportuniste er lederne hos innleier og leverandør enige om at det er andre negative sider ved å ha konsulenter på lange oppdrag som er viktigere. Leder hos leverandør ønsker i utgangspunktet ikke for lange oppdrag da dette kan gå utover kompetanseutviklingen:

«En annen negativ side kan være at vi ikke får utviklet ressursene slik vi vil. Vi har for eksempel noen konsulenter hos en av våre kunder som er såpass spesiell at den kompetansen våre folk bygger der ikke er så salgbar til andre kunder. Vi kunne utviklet den CV'n på en sterkere måte med andre oppdrag. Dette er negativt både for konsulenten og for oss som leverandør.»

Ledere hos innleier trekker også frem kompetanseutvikling som et negativt resultat ved å ha konsulenter på lange oppdrag:

«En av årsakene til at vi benytter konsulenter er at de gir oss tilgang til kompetanse og ferske erfaringer fra hvordan ting gjøres andre steder. Denne effekten får vi ikke hvis de sitter lenge hos oss. Da kunne de jo like godt vært faste ansatte.»

En annen effekt ved lange oppdrag var at konsulenten blir dekoblet fra konsulenthuset. Dette

kan blant annet medføre at konsulenten begynner som fast ansatt hos innleier. Det var imidlertid noe uenighet om dette var en positiv eller negativ effekt, avhengig av hvilken side man så det fra. Leverandøren synes det er uheldig å miste verdifulle ansatte til kunder, mens innleier gjerne ansetter konsulenter som har vist stor gjennomføringsevne.

Oppsummering av empiri for *tilbakemelding*

Tilbakemelding i form av kunnskap om resultatene av eget arbeid ble ansett som viktig for heltidsinnleide konsulenter, og det ble påpekt at tilbakemelding ofte er til stede i konsulentoppdrag uavhengig av oppdragets varighet. Innleier har flere mekanismer for å sikre at resultatene er synlige for konsulentene så raskt som mulig.

Når det gjelder tilbakemeldinger fra leder, oppga informantene flere mangler. Samlet får konsulentene mangelfull oppfølging. Innleier har en begrenset oppfølging siden konsulentene har en annen arbeidsgiver som har personalansvaret. Leverandøren har en begrenset oppfølging siden konsulentene til daglig sitter hos innleier og følger deres kvalitetssystem.

Både innleier, leverandør og konsulentene selv er opptatte av at konsulentoppdraget har en viss varighet, men ingen av partene ønsker for lange oppdrag. Begrunnelsen for at man ikke ønsker lange oppdrag, er ikke bekymring for innlåsingseffekter, men derimot at lange oppdrag har negative konsekvenser for utviklingen av kompetanse som gagnar alle parter.

4.6 Kompetanse

I denne delen beskriver vi empiri knyttet til forskningsspørsmål 4:

Hvordan påvirker konsulenters utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

Mestringsevne og utfordrende oppgaver

Konsulentene forteller at de stort sett mestrer de oppgavene de får hos innleier, men at starten på oppdrag hos ny innleier ofte er tøff og intensiv. En av motivatorene bak det å være konsulent er å utfordre og utvikle egen *kompetanse*. Det er følgelig helt sentralt at oppgavene

de får er kompetanseutviklende. Flere av konsulentene forteller at de opplever stor glede i å få lov til å utforske nye områder. Hvis arbeidsoppgavene ikke oppleves som motiverende og kompetanseutviklende, er det lettere for en konsulent enn en fast ansatt å søke nye utfordringer. En av konsulentene påpekte denne muligheten:

«Jeg vet at jeg kan ta opp med min egen arbeidsgiver hvis oppgavene jeg får ikke er utfordrende nok. Kan du prøve å finne noe annet til meg? Jeg vet at jeg har en utvei hvis det blir nok.»

Leder hos leverandør bekrefter det samme og forteller at de vil forsøke å skifte ut en ressurs hvis denne ikke opplever nok utfordringer i hverdagen. Det er derimot ikke alltid like enkelt siden man har en avtale med innleier. Dette oppleves uansett ikke som et stort problem av de leverandørene vi intervjuet da konsulentene stort sett er utleid til steder der de får utviklet seg.

Lederne hos innleier påpeker at det å gi utfordrende oppgaver som utvikler kompetansen til konsulentene er en vinn-vinn- situasjon. I et tøft marked der det er vanskelig å få tak i gode konsulenter, trekker en av lederne frem kompetanseutvikling som en viktig faktor i det å tiltrekke seg gode ressurser:

«Konsulentmarkedet er tøft. Vi kan ikke konkurrere på pris. Da er muligheten vi gir til leverandøren på å utvikle deres konsulenter viktig. Vi har derfor i det siste åpnet for å også ta inn nyutdannede juniorkonsulenter sammen med mer erfarne konsulenter. På denne måten får leverandørens konsulenter bygget verdifull erfaring samtidig som vi får inn de beste hodene.»

Konsulentene oppgir at mye av kompetanseutviklingen skjer i det daglige. Alle konsulentene vi intervjuet beskrev sitt daglige arbeid hos innleier som utviklende. Når det gjelder mer formelle kurs og sertifiseringer, dekkes dette som oftest av leverandøren. Lederne hos innleier oppfordrer konsulentene til å delta på kompetansehevende tiltak og ser verdien av dette også for innleiebedriften.

Lederne hos leverandør påpeker på sin side at de som oftest bare svarer på tilbud de mener er interessante og utviklende for sine medarbeidere:

«At konsulentene får utfordrende oppgaver sikres i første rekke med en vurdering på om vi

skal tilby en ressurs eller ikke, når tilbudet blir mottatt. Da det å bli leid ut til en ny kunde er en stor omstilling i arbeidshverdagen, blir dette nøye klarert med de aktuelle kandidatene før tilbud utarbeides og leveres.»

Kunnskapsdeling

Siden en viktig del av kompetanseutviklingen skjer gjennom de daglige arbeidsoppgavene, er også kunnskapsdeling et relevant tema. Ledere hos innleier forteller igjen om verdien av et tett samarbeid mellom konsulentene og de faste ansatte, samt hvor viktig det er at alle er likeverdige. Innleier er opptatt av en åpenhetskultur med kunnskapsdeling mellom konsulentene og de faste ansatte. Som nevnt tidligere er et av motivene for å leie inn konsulenter at dette tilfører innleier verdifull kompetanse og ferske erfaringer fra andre steder.

Det store fokuset på kunnskapsdeling blant informantene gjorde at vi la ekstra vekt på oppfølgingsspørsmål knyttet til villighet til å dele kompetanse. Er det ikke slik at konsulentenes *kompetanse* er deres jobbsikkerhet slik at de bør være forsiktige med å dele denne i for stor grad med innleier? Risikerer man å gjøre seg selv overflødig hvis man er for åpen? Dette ble benektet av alle våre informanter. Ingen anså dette som en reell problemstilling. En av konsulentene hevder at de som ikke er villige til å dele sin kompetanse, ikke bør være konsulenter:

«Jobbsikkerhet handler ikke om å ruge på kunnskap. Hvis man ikke deler sin kompetanse lurert man seg selv. Da føler jeg egentlig at man ikke burde være konsulent. Det strider mot det jeg mener er riktig.»

En annen konsulent trekker frem at sannsynligheten for å utvikle sin egen *kompetanse* er større hvis man er villig til å dele. Når man deler kompetanse, er sannsynligheten større for at andre vil gjøre det samme med deg. Konsulentene vi intervjuet trekker frem at kunnskapsdeling også gjøres med konsulenter fra andre konsulenthus. Innad i prosjektteamet samarbeider man med alle. Informasjon og kompetanse deles med alle i teamet uavhengig av hvor de kommer fra. Hvis målet som konsulent er å utvikle sin egen *kompetanse*, er det viktig at man er villig til å dele på sin egen:

«Jeg tenker ikke på kunnskapsdeling i mitt daglige virke og er ikke redd for min jobbsikkerhet

hvis jeg deler denne. Jeg opplever derimot at når man deler og hjelper andre, får man mye mer tilbake da man blir bedre likt og høyere omtalt. I tillegg blir samtidig terskelen mindre for å be om gjentjenester og med det få tilsvarende kompetanseheving i retur.»

Lederne hos innleier avfeier også påstanden og trekker frem at en åpenhetskultur gjør at dette ikke skjer. Sterk integrasjon mellom konsulentene og faste ansatte skaper en lagfølelse som gjør at man ønsker å bidra til felleskapets beste:

«Det tror jeg i liten grad stemmer. Det er med kultur å gjøre. Hvis det er åpenhet i organisasjonen forekommer ikke dette. Når de sitter så tett integrert som det konsulentene gjør her, ser jeg ikke dette som en problemstilling.»

Lederne hos leverandørene er også skeptiske til dette og trekker frem at formålet med innleie som oftest er at konsulenten bidrar med sin kompetanse:

«Jeg stiller meg tvilende til dette utsagnet. I hvert fall i våre tilfeller. Våre konsulenter sitter som regel med mye kunnskap og er ofte innleid av nettopp den grunn. Problemet er derimot snarere tid til å dele på kompetansen, både for konsulenten selv og også for kunden. I tillegg er det jo engang slik at raushet avler raushet, så hvilken kultur som finnes hos kunden vil utvilsomt innvirke på kunnskapsdelingen.»

En annen av lederne hos leverandør har imidlertid selv opplevd dette i tilfeller hvor konsulentene har en spesialkompetanse. Lederen påpeker at dette på ingen måte er ønskelig:

«Ja da, man ser jo det i enkelte tilfeller at man vil holde kunnskapen hos seg selv, men jeg opplever at man deler veldig mye, men man har garantert begge deler. Det er helt sikkert noen som gjør det siden de sitter på en spesialkompetanse. Men det er en veldig dum ting. Det å få det videre enten hos kunden eller internt er svært viktig.»

Som tidligere nevnt er innleier opptatt av en blanding av faste ansatte og konsulenter for å sikre god kompetanseoverføring. Lederne hos leverandøren er bevisste på både positive og negative sider ved dette. Ved at konsulentene deler på sin kunnskap blir innleier mer fornøyd og sjansen for at konsulentene utvikler egen *kompetanse* større. Derimot kan man gjøre seg selv overflødige:

«Man sager jo av litt av greina med å lære opp kunden. Men man er avhengig av å samarbeide med kunden. Det er en brikke i en større sammenheng. (...) Jeg tenker at de konsulentene jeg har, er opptatt av å få sine prosjekter på rett spor. De liker å snakke om faget sitt. Mottakerne trenger kunnskapen. Innenfor vårt felt er det absolutt nødvendig å dele kunnskap. Det er bedre å dele på sin kunnskap enn å ikke få oppdrag i det hele tatt.»

Kompetanse og faren for oppportunisme

Lederne hos innleier er som tidligere nevnt svært opptatt av likebehandling. Det er de selvstyrte teamene bestående av både faste ansatte og eksterne konsulenter som avgjør hvem som tar på seg hvilke oppgaver. Innad i teamet går det også på rundgang å passe på at teamet gjør som avtalt:

«I utgangspunktet får konsulenter og faste ansatte de samme ansvarsområdene og mulighetene til økt ansvar. Det er imidlertid noen forskjeller grunnet tidshorisonen. Vi er bevisste på å legge til rette for at konsulentene også har anledning til å ta et større ansvar. Jeg tror dette er motiverende for den type folk vi trenger og vil ha.»

Innleier er samtidig opptatt av selv å ha kritisk kompetanse. Kontinuitetsbærerne for denne typen kompetanse er derfor de faste ansatte. Selv om man gjerne gir konsulenter økt ansvar, prioriteres de faste ansatte når dette lar seg gjøre:

«Det å hente inn konsulenter for å få nye impulser er noe av det viktigste vi gjør. Samtidig må vi holde på kjernekompetansen internt så vi ikke mister denne, da det er disse som er kontinuitetsbærerne våre. (...) Vi er opptatt av å gi konsulenter utfordrende oppgaver og gir dem økt ansvar når de har den rette kompetanseprofilen til dette. (...) Hvis valget står mellom to like kandidater og den ene er fast ansatt og den andre er konsulent, så velger vi selvfølgelig den faste ansatte. Selv i tilfeller der konsulenten er mest kompetent kan det hende at vi gir det økte ansvaret til en intern for å utvikle denne over tid.»

Det var kun et par av konsulentene som hevdet at innleier var avhengig av deres kompetanse. Argumentasjonen var den samme som for type oppgaver konsulentene jobber med. Med andre ord at det vil alltid smerte noe å erstatte en kompetent medarbeider uavhengig av om denne er

konsulent eller fast ansatt, men ingen er uerstattelige. Det var heller ikke under denne jobbegenskapen noen bekymringer rundt kunnskapslekkasje til konkurrenter. Vi var noe overrasket over dette og stilte derfor noen oppfølgingsspørsmål. Et par av informantene påpekte at faren for kunnskapslekkasje var liten siden prosjektene var i offentlig sektor. I private konkurranseutsatte virksomheter kunne muligens faren for kunnskapslekkasje vært større.

Leverandøren hevder imidlertid at innleier i flere prosjekter er avhengig av konsulentene som er leid inn. Avhengigheten er større når konsulenter leies inn til enkeltprosjekter enn når de leies inn til prosjektorganisasjoner som håndterer flere prosjekter på samme tid.

Oppsummering av empiri for *kompetanse* for heltidsinnleide konsulenter

En av motivasjonsfaktorene bak det å være konsulent er å utfordre og utvikle egen *kompetanse*. Det er følgelig helt sentralt at oppgavene de får er kompetanseutviklende. Konsulentene og leverandøren søker aktivt oppdrag som utvikler kompetansen. Innleier er samtidig bevisst på at gode utviklingsmuligheter for konsulentene gir positive ringvirkninger også for oppdraget de utfører hos innleier.

Informantene påpeker at deling av kompetanse er essensielt i et konsulentoppdrag. På forhånd antok vi at noen konsulenter var opptatt av å beskytte egen *kompetanse* slik at de ble sikret oppdrag i fremtiden. Enkelte av våre informanter hevdet imidlertid at de som ikke var villige til å dele på kompetanse ikke burde jobbe som konsulenter. Et av hovedformålene med bruk av konsulenter er å gi tilførsel av kompetanse slik at ikke mangelfull kunnskapslekkasje ødelegger verdien av oppdraget for alle parter.

Informantene er også for denne jobbegenskapen opptatt av likebehandling. Derimot ønsker innleier primært at kritisk viktig kompetanse besittes av egne ansatte. Selv om man gjerne gir konsulenter økt ansvar, prioriteres de faste ansatte når dette lar seg gjøre.

Heller ikke for denne jobbegenskapen ble det uttrykt noen reell fare for opportuniste i form av for eksempel kunnskapslekkasje eller uønskede avhengighetsformål.

4.7 Sosial tilhørighet

I denne delen beskriver vi empiri knyttet til forskningsspørsmål 5:

Hvordan påvirker konsulenterens sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Tilhørighet til innleier

Alle konsulentene vi intervjuet følte en tilhørighet til innleier. De oppga også at dette var viktig for deres motivasjon:

«Jeg føler meg som en vanlig ansatt. Opplever egentlig ingen forskjellsbehandling. Kanskje det er noen nyanser, men disse er naturlige, synes jeg.»

«Ja, jeg føler meg integrert og akseptert og det er viktig for meg. Jeg hadde ikke blitt her så lenge hvis jeg ikke hadde trivdes.»

«Ja, det er definitivt viktig med tilhørighet til kunde. Når man ikke har tilhørighet, vil man bare bli ferdig med oppdraget så fort som mulig.»

En av konsulentene påpeker at man strekker seg lenger når man føler et felleskap med innleier:

«Hos kunder man får sosial tilhørighet til, får man også på et eller annet nivå personlige bånd til dem, og ved personlig forpliktelse oppleves en eventuell svikt som mer alvorlig og man strekker seg derfor lengre for å unngå dette. Med andre ord tror jeg man definitivt strekker seg lengre i de tilfellene hvor man har sosial tilhørighet.»

Vi spurte også konsulentene om de opplevde størst tilhørighet til innleier eller til leverandør når de var utleid. Her var det stor spredning i svarene. Mange oppga innleier, men flere hadde også sterke bånd til sitt konsulenthus. Etter noen oppfølgingsspørsmål kom det frem at det ikke var noen motsetninger mellom det å føle tilhørighet til begge parter:

«Jeg opplever det ikke som en motsetning å ha tilhørighet til både innleier og leverandør. Synes det er viktig å ha tilhørighet til innleier, men vil også ha en sterk relasjon til mitt konsulenthus. De er tross alt min arbeidsgiver og har ansvar for at jeg trives og utvikler meg.»

Lederne hos henholdsvis innleier og leverandør var opptatt av det samme. Flere av lederne hos innleier viser forståelse for at konsulentenes tilhørighet til sin egen arbeidsgiver er viktig, mens lederne hos leverandøren ser verdien av at konsulentene knytter seg til innleier. En av lederne hos leverandør kommenterer at en viss tilhørighet er en forutsetning for å gjøre et godt arbeid:

«Jeg synes det er viktig at konsulenten har en tilhørighet til kunden på et visst nivå. Dette motarbeider vi ikke. Det er viktig at de identifiserer seg med kunden for å gjøre en god jobb.»

Lederne fra leverandøren påpeker at det er viktig at konsulentene har tilhørighet til egen arbeidsgiver. De er bevisste på å ikke glemme de som er utleid. En av lederne er opptatt av at det ikke skapes en følelse av at utleide konsulenter er utenfor:

«Det er fristende å gi bort pulten til en som er utleid til andre. Men dette er jo ikke ønskelig. (...) Sakene dine ligger i en kasse der borte liksom. Vi ønsker å unngå det. Sånn at du ikke gir den følelsen av å være utenfor.»

Trivsel er viktig på arbeidsplassen. En av lederne hos innleier påpeker at det er like viktig at konsulenter trives som at de faste ansatte trives. Hun trekker frem et eksempel der noen av hennes lederkolleger forsøkte å legge begrensninger på konsulentenes sosiale interaksjon:

«Jeg reagerte veldig da en annen leder antydte at noen av konsulentene tar mye kaffepauser. Da ble jeg irritert på den som ga meg den beskjeden. Når du er innenfor veggene her, er du på jobb. Det at man skal begynne å skille på eksterne og interne i forhold til kaffepauser, det skjønner jeg ikke. Man må trives på jobb. Trives du på jobben, gjør du en bedre jobb. Dette gjelder både eksterne og interne.»

Integrasjon mellom konsulentene og ansatte hos innleier

Konsulentene var svært opptatt av å ha et tett samarbeid med kunden for å forstå kundens behov:

«Jeg foretrekker tett samarbeid med kunden, da det er enklere gjennom sosial integrasjon å forstå hva kundens behov er, samt hvordan man på best mulig måte kan innfri. I tillegg er det mer inspirerende å jobbe i et tett samarbeid enn å jobbe alene.»

Noen av konsulentene hadde dårlige erfaringer fra tidligere konsulentoppdrag. Vi ble fortalt noen historier der de ikke fikk lov til å spise av samme fruktkurv som de faste ansatte og heller ikke dusje i samme dusjanlegg. Noen steder er det spesifikke merker på inngangskort eller lignende, slik at det tydelig skal fremgå at man er konsulent. I det ene tilfellet var det til og med restriksjoner på å snakke med innleierens faste ansatte. All dialog måtte gå gjennom en mellommann. Flere trakk frem lignende eksempler:

«Vi fikk bruke PC`er med dårligere ytelse enn de faste ansatte. Jeg tror dette var de gamle PC`ene til de faste ansatte som ikke var gode nok for dem lenger.»

«Hos en kunde var det strenge regler. Vi fikk ikke lov til å spise lunsj i kantinen mellom 11 og 12 da denne tiden var forbeholdt de faste ansatte. I kaffebaren var det slik at vi som konsulenter måtte vike for faste ansatte hvis det ikke var ledig plass.»

Ifølge konsulentene er de fleste kunder derimot nå blitt profesjonelle og har et større fokus på likebehandling. Konsulenten med noen av de verste historiene påpekte at forskjellsbehandlingen virket mot sin hensikt. Forskjellsbehandling er en dårlig strategi:

«Man leier inn svært kompetente medarbeidere og betaler ekstra for dette, så gir man disse dårligere forutsetninger for å gjøre en god jobb. Det er ikke noen god strategi. Den forskjellen er i stor grad utvisket de fleste stedene og dette er svært viktig for meg.»

Lederne hos leverandøren viser til sunn fornuft, men trekker frem at forskjellsbehandling kan oppstå selv om innleier på overordnet nivå legger vekt på likebehandling:

«Jeg opplever at de fleste kundene er veldig profesjonelle. De vet at de får best effekt ut av det

de betaler for, når de legger godt til rette for at konsulentene skal trives. Rent fornuftsmessig er det ikke noen tvil om at kunden bør ha det perspektivet. Men det kan være tilfeller hos enkeltpersoner hos kunden som ikke har dette strategiske perspektivet.»

Konsulentenes fysiske plassering er viktig for hvordan de integreres med de faste ansatte hos innleier. Alle vi snakket med var opptatt av at den fysiske plasseringen til konsulentene skulle være sammen med de faste ansatte. Likebehandling var også her noe alle vektla. Lederne hos innleier var særlig opptatt av dette. Blant flere utsagn var blant annet:

«Hos oss sitter konsulentene sammen med faste ansatte. Hvis det skulle bli vedtatt å skille mellom de faste ansatte og konsulentene, vil jeg vurdere å si opp min stilling. Det er så sterkt imot det jeg står for.»

Noen av konsulentene forteller om tilfeller der de ikke ble plassert sammen med de faste ansatte hos innleier, samt hvor lite hensiktsmessig dette var.

«Jeg har tidligere opplevd å sitte på egne konsulentrom. Det var nok vesentlig mer spartansk enn det de faste ansatte hadde som hadde egne fine kontorer. Det var ingen fornuft i det. Det er jo ikke den beste måten å få noe ut av folk å holde dem nede.»

«Fysisk ble jeg plassert sammen med kunden, men ikke i prosjektorganisasjonen. Opplevde også å måtte flytte tre ganger på relativt kort tid, siden noen annen skulle ha plassen min. Siste gangen ble jeg plassert i en annen seksjon, hvorpå lederen for de plassene påpekte at det ikke var ønskelig at jeg satt der. Han hadde nemlig ikke blitt informert. Dette er selvsagt demotiverende.»

En av lederne hos leverandør påpeker at de som arbeidsgiver har et ansvar, men at de i for stor grad lar innleier styre:

«Vi har for dårlig oppfølging av konsulentens arbeidssituasjon. Vi er lovpålagt å sikre at arbeidssituasjonen fungerer selv om de sitter ute hos kunde. Dette vet vi for lite om. Strengt tatt bør man være mer ute på besøk. Det er opp til kunden. Men det er klart at det er en viktig faktor at konsulentene integreres godt. Hvis ikke er det veldig vanskelig å gjøre jobben. Man bør være som en vanlig ansatt i størst mulig grad. Vi har mistet ansatte som er blitt for dårlig

behandlet hos kunder.»

Sosiale og faglige sammenkomster

Selv om likebehandling er et prinsipp alle parter mener er viktig ble det på noen områder hevdet at det er naturlige forskjeller. Særlig gjelder dette sosiale og faglige sammenkomster. Her fremkommer det et tydelig skille mellom formelle og uformelle samlinger. Konsulenter er med på alle uformelle sammenkomster, særlig tilknyttet prosjekter. Men når det kommer til mer formelle settinger som julebord, seksjonsmøter og seminarer og lignende er ikke konsulentene med. Konsulentene ser imidlertid ikke dette som et savn da de også har egne sammenkomster med sin arbeidsgiver. Lederne hos innleier påpeker at de formelle sammenkomstene uansett ikke er de viktigste, samt at det ofte også er økonomiske årsaker til at man ikke bruker konsulentenes tid på dette.

«Konsulentene deltar ikke på seksjonsmøter og områdemøter. Det blir mange timer med møter som vi ikke ønsker at konsulentene skal bruke tid på.»

Sosial tilhørighet og faren for opportunisme

Vi spurte alle våre informanter om sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell og opportunisme. Er det slik at stor frihetsgrad og få kontrollmekanismer øker faren for opportunisme? Flere påpekte at *sosial tilhørighet* og integrasjon mellom konsulentene og de faste ansatte hos innleier motvirket faren for opportunisme, siden det medfører at de føler seg som en del av innleiebedriften og ønsker at denne skal lykkes.

En av lederne hos innleier mente at den sterke integrasjonen de nå hadde hos seg med team bestående av både konsulenter og faste ansatte, gjorde at opportunisme ikke ble et reelt problem hos dem.

«Jeg har ikke opplevd noen opportunistisk adferd her hos oss. Men dette er avhengig av modellen vår der de eksterne sitter sammen med de interne. Hadde det sittet 50 utviklere alene i en egen fløy, så hadde vi kanskje hatt behov for flere kontrolltiltak.»

Oppsummering av empiri for sosial tilhørighet

Både innleier, leverandør og konsulentene selv trekker frem at tilhørighet til innleier er en

viktig jobbegenskap for heltidsinnleide konsulenter. Konsulentene strekker seg lenger når de føler en tilknytning og et felleskap med innleier. I tillegg var flere opptatte av at tilhørigheten til leverandøren som arbeidsgiver også ble opprettholdt, samt at det ikke er noen motsetning mellom det å føle tilhørighet til både innleier og leverandør.

Informantene er opptatt av trivsel og sosial rettferdighet. Flere av konsulentene vi intervjuet fortalte om svært dårlige erfaringer fra tidligere konsulentoppdrag. Svak integrasjon mellom konsulenter og innleierens ansatte og urettferdig forskjellsbehandling fører til redusert motivasjon og dårligere resultater for alle parter. Selv om likebehandling er viktig, er det imidlertid naturlige forskjeller når det gjelder deltakelse på sosiale og faglige sammenkomster. Hovedregelen er at konsulentene er med på alle uformelle sammenkomster, men at de holdes utenfor de formelle. Dette ble ansett som udramatisk av alle våre informanter.

Det var også enighet blant våre informanter på at *sosial tilhørighet* og god integrasjon mellom konsulentene og de faste ansatte hos innleier motvirker faren for opportuniste.

4.8 Sammenhengen mellom jobbegenskapene

I denne delen beskriver vi empiri knyttet til forskningsspørsmål 6:

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

For å undersøke sammenhengen mellom jobbegenskapene ba vi våre informanter vurdere de sett i lys av deres erfaringer fra henholdsvis vellykkede og mislykkede konsulentoppdrag. I vurderingen ba vi de score hver jobbegenskap etter en skala fra 1 til 5 poeng. 1 medfører at jobbegenskapen hadde en meget lav tilstedeværelse, mens 5 medfører at jobbegenskapen hadde en meget høy tilstedeværelse. Selv om vi benytter en form for tallfesting, er også denne delen av vår studie kvalitativ. Figuren vi benytter under er derfor kun ment som en retningsgivende illustrasjon på tilbakemeldingene vi fikk fra våre informanter. Merk at hensikten med denne delen av vår oppgave kun er å undersøke innbyrdes sammenhenger mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, ikke påvise eventuelle lengre

påvirkningsrekker.

I vellykkede konsulentoppdrag er det gjennomgående høye verdier på alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell, mens det motsatte er tilfelle i mislykkede konsulentoppdrag

For vellykkede konsulentoppdrag scoret våre informanter uten unntak alle de fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell med enten 3, 4 eller 5 poeng. På oppfølgingsspørsmål beskrev informantene en sammenheng mellom flere av jobbegenskapene.

En av de viktigste hensiktene med bruk av konsulenter er utvikling for både innleier, konsulent og leverandør. Jobbutformingen bør derfor tilrettelegges for dette formålet. Oppgavene bør være meningsfulle og kompetanseutviklende. Kunnskap er et viktig premiss for å oppnå ønsket utvikling. For å dele på kompetanse må *sosial tilhørighet* være til stede. Trivsel og *sosial tilhørighet* henger igjen sammen med tillit og grad av *autonomi*. En av lederne hos innleier beskrev sammenhengen på følgende måte:

«Vi er opptatt av at konsulentene både trives og får utviklet seg hos oss. Da kan jeg ikke henge over skuldrene deres og diktere og kontrollere alt de gjør. Tillit avler tillit. Samtidig får også konsulentene større eierskap til det de gjør. Dette er vinn-vinn. Konsulentene får bygget kompetanse, mens både vi og deres arbeidsgiver får nytte av det.»

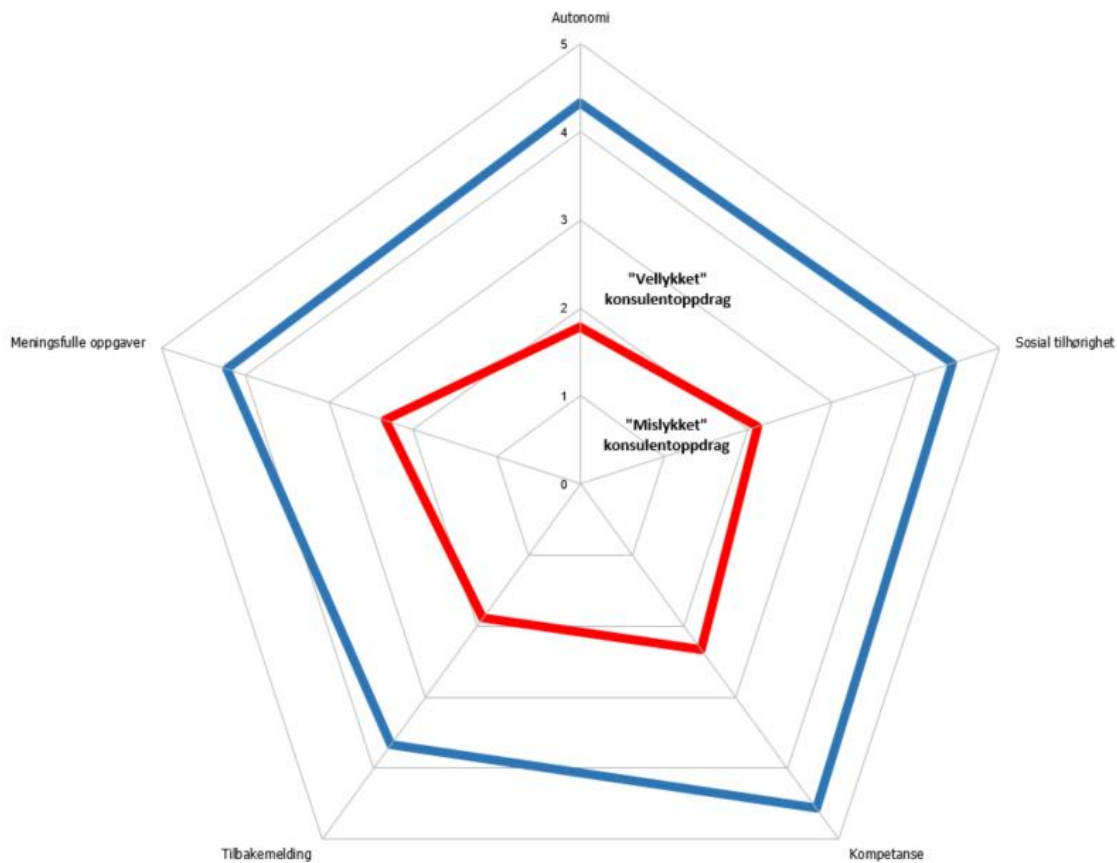
Når det gjelder mindre vellykkede konsulentoppdrag, scoret informantene uten unntak alle de fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell med enten 1, 2 eller 3 poeng. *Autonomi*, *sosial tilhørighet* og *tilbakemelding* trekkes frem som mangelfulle jobbegenskaper i mislykkede konsulentoppdrag. På oppfølgingsspørsmål beskrev informantene en sammenheng mellom mistriivsel, manglende sosial rettferdighet og bruk av strenge kontrollmekanismer. En av konsulentene påpekte dette:

«For at jeg skal trives og føle en tilhørighet til kunden trenger jeg å bli vist tillit. Uten trivsel og frihet er det også vanskelig å bidra på en god måte med min kompetanse. Da er jo mye av poenget med å leie meg inn borte.»

I figuren under illustreres informantenes tilbakemeldinger for både vellykkede og mislykkede

konsulentoppdrag. Svarene knyttet til vellykkede oppdrag er markert i blått, mens mislykkede oppdrag er markert i rødt.

Figur 10: Informantenes vurdering av konsulentoppdrag



Informantene fikk også spørsmål om hvilke av jobbegenskapene de anså som viktige og hvilke de anså som mindre viktige. Svarene på dette spørsmålet bekreftet det samme bildet.

Oppsummering av empiri for sammenhengen mellom jobbegenskapene

I vellykkede konsulentoppdrag er det gjennomgående høye verdier på alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell. I mislykkede konsulentoppdrag er det derimot gjennomgående lave verdier på de samme jobbegenskapene. Et visst nivå av alle jobbegenskapene bør derfor trolig være til stede for å lykkes med heltidsinnleie av konsulenter.

4.9 Oppsummering av empiri

I vår gjennomgang av empiri har vi lagt inn oppsummeringer etter hvert underkapittel. Vi gjentar derfor ikke dette her, men begrenser oss til noen korte hovedtrekk.

Samlet beskriver våre informanter alle de fem jobbegenskapene som viktige for at heltidsinnleie av konsulenter i prosjekt skal være vellykket. Faren for opportunisme avfeies nærmest som en reell mulighet for alle jobbegenskapene. Andre typer mekanismer som leverandørens renommé og ønske om nye oppdrag, samt konsulentenes integritet motvirker faren for opportunisme. Informantene er gjennomgående opptatt av likebehandling mellom konsulentene og innleierens ordinære ansatte. Lederne hos innleier er imidlertid bevisste på å beholde kritiske ferdigheter og kompetanse hos egne ansatte, slik at de i praksis prioriterer egne ansatte foran konsulentene.

I neste del analyserer og drøfter vi resultatene fra empirien i dette kapittelet, i kontekst av det teoretiske rammeverket vi etablerte i kapittel 2 og den metodiske tilnærmingen vi beskrev i kapittel 3.

5. Analyse og drøfting

Vår problemstilling omhandler hvordan jobbene til konsulenter bør utformes, når de i prosjekter sitter fysisk hos innleier og samhandler med innleiers ansatte. For å undersøke problemstillingen har vi utviklet en forskningsmodell, med tilhørende forskningsspørsmål knyttet til fem sentrale jobbegenskaper.

Jobbegenskapene vi har valgt å fokusere på, hentet vi fra anerkjent forskning knyttet til hvordan man sikrer at ansatte i topartsrelasjoner (Kalleberg, 2000) motiveres til å gjøre en god jobb. En viktig del av vår undersøkelse er hvorvidt de samme egenskapene er gjeldende for konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008), eller om det er ledelsesutfordringer knyttet til en slik tilknytningsform som trekker i andre retninger.

Vi starter med å drøfte hovedfunn for konsulentbruk og for de fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell. Deretter ser vi på sammenhengen mellom jobbegenskapene og drøfter hvilke kombinasjoner som er viktige for å lykkes med heltidsinnleie av konsulenter. I siste del av dette kapittelet ser vi på hvilke av våre funn som var overraskende sammenlignet med det vi forventet å finne på forhånd.

5.1 Konsulentbruk i prosjekter

En viktig bakgrunnsvariabel i vår forskning er motivene innleier har for å benytte konsulenter. Våre informanter forteller at prosjektdeltakere kommer både fra ulike deler av egen organisasjon og fra andre organisasjoner i form av konsulentinnleie (Bredin & Søderlund, 2011). Flere av våre informanter trekker frem numerisk fleksibilitet (Nesheim & Vagstad, 2013) som et viktig motiv, hvor antall ansatte tilpasses etter behovet for kapasitet. Det er ikke økonomisk lønnsomt å ha for mange egne ansatte i perioder der behovet er lavt. Våre funn passer dermed godt med tidligere forskning, som har påvist det samme. Minst like viktig er imidlertid tilførselen av kompetanse, og de leverandørene vi intervjuet påpekte at de var en kunnskapsbedrift som tilbød sine kunder kompetanse. Både Nesheim & Vangstad (2013) og Connelly & Gallagher (2004) trekker frem virksomhetens behov for spesialkompetanse de selv ikke besitter. Dette behovet er til en viss grad til stede i våre funn, men vel så viktig er det å få nye impulser fra andre steder. Bruken av eksterne stimulerer til å samle og skape

verdifull kunnskap hos innleier (Matusik & Hill, 1998). Eksterne konsulenter har med seg erfaring fra hvordan ting gjøres i andre virksomheter. Konsulentene har ofte god bransjeerfaring og kjenner godt til beste praksis (Matusik & Hill, 1998). Kompetansen konsulenten bringer med seg er stort sett basert på erfaringen denne personen har (Nesheim & Vagstad, 2013). Det er imidlertid viktig å påpeke at det som oftest er leverandøren som strategisk har utviklet konsulentens kunnskap basert på en seleksjon (Biong, et al., 2016) av oppdrag, blandet med kurs og sertifiseringer der det er hensiktsmessig.

All vår empiri er samlet inn om konsulenter som er heltidsinnleide og har en kontrakt etter medgått tid. Dette er anbefalt og i henhold til forskning på sammenheng mellom kontraktstype og vellykkede prosjekter (Mohagheghi & Jørgensen, 2017). Både innleier og leverandør forteller om en systematisk og gjennomtenkt prosess (Biong, et al., 2016) i forbindelse med avtaleinngåelse. Innleier siler (Biong, et al., 2016) hvilke leverandører de inngår rammeavtaler med og vurderer grundig hver enkelt konsulent før de hentes inn. Leverandørene utøver på sine sider selvseleksjon (Biong, et al., 2016) ved at de kun viser interesse for oppdrag de mener er utviklende for sine konsulenter.

Når det gjelder selve jobbutformingen til konsulentene hos innleier, er denne ikke regulert verken i kontrakten eller andre formelle dokumenter. Leverandøren overlater jobbutformingen til innleier. Dette kan gi noen uheldige effekter. Vi kommer tilbake til våre anbefalinger knyttet til dette i kapittel 7.

Alle våre informanter hadde prosjektarbeid (Project Management Institute, 2013) som en primær del av sin jobb. De fleste kan sies å jobbe i prosjektbaserte organisasjoner der selve kjernevirksomheten er organisert i prosjekter (Nylehn, 2002). Prosjekt er således en viktig bakgrunnsvariabel i vår forskning. Kombinasjonen trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008) og prosjekt er lite utforsket (Nesheim & Smith, 2015). Funnene våre, som er basert på en utforskende forskningsmetode (Saunders, et al., 2007), er ment å skape ny innsikt i et område som er relativt ukjent.

5.2 Autonomi

Hvordan påvirker konsulenters autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportunisme?

I forskningsmodellen vår er det et strategisk dilemma knyttet til å gi konsulenter stor grad av jobbautonomi (Deci & Ryan, 2000). Eksterne konsulenter er kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002; Alvesson, 2004) og for å sikre at kunnskapsmedarbeidere er motiverte, bør en leder vise mye tillit (Nicholson, et al., 2001) og sikre høy grad av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000). For mye tillit kan derimot føre til opportunisme, (Wuyts & Geyskens, 2005) blant annet gjennom informasjonsasymmetri (Wathne & Heide, 2000). Overvåking kan motvirke faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000), men kan samtidig også ha svært negativ effekt på medarbeideres motivasjon (Kuvaas, 2009).

Våre funn tilsier at jobbautonomi (Deci & Ryan, 2000) er viktig både for konsulentenes motivasjon og for at innleier skal få den beste effekten ut av konsulentinnleien i prosjekter. Høy grad av jobbautonomi øker faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000), men det er andre sterkere mekanismer som leverandørens renommé, ønsket om å få nye oppdrag og konsulentenes integritet som motvirker denne faren.

Jobbautonomi er viktig for konsulentenes motivasjon

Våre funn viser at jobbautonomi (Deci & Ryan, 2000) er viktig for motivasjonen til eksterne konsulenter som til daglig sitter hos innleier i prosjekt. Alle våre informanter trekker frem motivasjonsfaktorer knyttet til jobberikelse (Herzberg, 1966). Særlig fremheves det å ha en variert hverdag og utvikle sin *kompetanse*. For å oppnå dette er det viktig med en viss grad av frihet og selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2000) i sitt arbeid. Selvstendighet i eget arbeid er viktig for både trivsel, resultatoppnåelse og egen utvikling (Ferrin & Dirks, 2002), og konsulentene trakk selv frem selvstendig oppgaveløsning (Deci & Ryan, 2000) som en sterk motivasjonsfaktor.

Av våre intervjuer fremgår det at de fleste konsulentene opplever et sterkt ansvar for resultatet av sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1976). Konsulentene trekker frem indre motivasjonsfaktorer (Gagne & Deci, 2005) og viser stor interesse for sine arbeidsoppgaver.

De setter også pris på muligheten til å gjøre skjønnsmessige vurderinger i måten man løser sine oppgaver på. I tilfeller der de ikke får oppgaver som gir en form for medbestemmelse, påpeker flere at de da vil ønske å skifte konsulentoppdrag.

Konsulentenes jobbautonomi gir de beste løsningene for innleier uten behov for strenge kontrollmekanismer

Lederne hos innleier er svært bevisste på at konsulentene er kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002; Alvesson, 2004) som motiveres av å kunne handle med en følelse av valg, egen vilje og selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2000). Innleier legger stor vekt på et tett samarbeid mellom de innleide konsulentene og egne ansatte i prosjekter. Samarbeidsgruppene er selvstyrte og gis stor grad av frihet i hvordan oppgavene løses. Dette gir et sterkt eierskap til oppgavene og skaper fleksibilitet, kreativitet, trivsel og interesse (Deci & Ryan, 2000). Gjennom friheten og tilliten (Nicholson, et al., 2001) som gis, opplever konsulentene at de kan påvirke resultatene av arbeidet de utfører (Hackman & Oldham, 1976).

Lederne hos leverandør påpeker det samme og oppfordrer innleierne til å gi konsulentene tillit (Nicholson, et al., 2001). Det er gjennom et gjensidig tillitsbasert forhold at man oppnår en autonom, selvbestemt motivasjon (Stone, et al., 2009) som igjen gir de beste resultatene (Deci & Ryan, 2000). Ved å gi konsulentene tillit skaper man en økt ansvarsfølelse hos konsulentene som er en viktig psykologisk tilstand som skaper motivasjon (Hackman & Oldham, 1976).

Leverandørene hadde derimot ingen direkte påvirkning på hvilken grad av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) innleier ga til konsulentene i sitt arbeid. Men det ble påpekt at konsulentene i sin arbeidsrelasjon til leverandøren hadde stor frihet og jobbautonomi, noe som er i tråd med funnene til Donnelley (2009) om at konsulentene hadde stor frihetsgrad og makt hos sin egen arbeidsgiver.

Alle våre informanter påpekte også de negative sidene ved strenge kontrollmekanismer. Flere av konsulentene uttrykte at det var negativt for deres motivasjon (Kuvaas, 2009). Lederne hos innleier så ikke behov for å bruke direkte overvåking (Wathne & Heide, 2000). Ingen anså faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) å være stor nok til at de så verdien i å bruke ressurser på direkte kontroll og overvåking. Derimot ble det brukt en rekke indirekte kontrollmekanismer, som for eksempel at konsulentene jobber tett sammen med innleiers

faste ansatte, noe som gjør at arbeidet som utføres er svært synlig. Siden konsulentene er innleid til prosjekter, er det i tillegg en rekke prosjektrelaterte oppfølginger underveis. Eksempler på dette er jevnlig demonstrasjoner av løsningene som lages og løpende måling av fremdrift og produktivitet. Innleier oppdager derfor tidlig om en konsulent fungerer eller ikke.

Konsulenter er forberedt på mindre jobbautonomi enn faste ansatte, men dette er ikke optimalt

Noen av konsulentene påpekte at de kunne være motiverte selv om jobbautonomien (Deci & Ryan, 2000) hos innleier var noe begrenset. Årsaken til dette var at de var forberedt på dette i form av sin tilknytningsform som konsulent (Nesheim, et al., 2007). Deci & Ryan (2000) beskriver at selvbestemmelse handler om å ha kontroll på sine omgivelser, men at det også kan handle om å gi fra seg kontroll. Våre funn på dette området passer derfor med selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000), gitt at atferden er styrt av egne ønsker og behov. Smith (2013) fant i sin forskning ingen forskjell i indre motivasjon (Gagne & Deci, 2005) mellom konsulenter og faste ansatte selv om konsulentene hadde større begrensninger og lavere grad av jobbautonomi (Deci & Ryan, 2000).

Det er imidlertid viktig å påpeke at vi gjennom oppfølgingsspørsmålene avdekket at konsulentene synes det optimale hadde vært å ha større grad av jobbautonomi (Deci & Ryan, 2000), selv om de kunne akseptere begrensningene. Kontrollert motivasjon kan begrense kreativitet og innovasjonsevne, samt medføre at man oftere tar den korteste veien til målet (Deci & Ryan, 2000). Dette vil kunne gi dårlige løsninger for innleier, samt virke hemmende på utviklingen til konsulenten.

Når vi spurte konsulentene hva de ble motivert av, trakk alle frem indre motivasjonsfaktorer (Gagne & Deci, 2005) som variasjon og utviklingsmuligheter. Noen konsulenter trakk frem ytre motivasjonsfaktorer (Gagne & Deci, 2005) som god lønn. Vi har derimot ikke empirisk belegg til å konkludere med at eksterne konsulenter i større grad motiveres av ytre faktorer enn det ordinære ansatte gjør, som både Smith (2013) og Barley & Kunda (2004) gjorde i sine studier. Noen av våre informanter nevnte at konsulentyrket historisk ofte har medført høyere lønn, men at denne forskjellen er i ferd med å bli utvisket grunnet tøft arbeidsgivermarked i konkurranse om å få de beste medarbeiderne.

Som konsulent hos innleier blir man ifølge våre informanter svært sjeldent forfremmet. Derimot får man i større grad enn faste ansatte en mulighet til å utvikle sin *kompetanse* og bygge verdifull erfaring på flere områder, ofte også innen flere bransjer. Vi tror at mange konsulenter velger sin tilknytningsform bevisst for å øke mulighetene for ledende stillinger senere i karrieren, slik at ytre motivasjonsfaktorer (Gagne & Deci, 2005) spiller en rolle.

Høy grad av jobbaunomi åpner for opportuniste, men det er andre sterkere mekanismer som motvirker dette

I intervjuene fremkom det gode argumenter for hvorfor faren for opportuniste (Wathne & Heide, 2000) ikke var reell, når innleier gir konsulenter stor frihetsgrad (Deci & Ryan, 2000). Fra leverandørens side er ikke opportuniste ønskelig grunnet markeds mekanismer, som for eksempel gode skussmål, godt renommé og tillit. De ønsker nye oppdrag og da er et godt renommé meget viktig, noe som ble påpekt av både lederne hos leverandør og lederne hos innleier. For konsulentene er det som oftest lite personlig vinning på å opptre opportunistisk (Wathne & Heide, 2000), og i tillegg trekker de fleste informantene frem konsulentenes integritet som en disiplinerende faktor. Vi tror at alle ønsker å bli verdsatt, og dermed er det viktig å gjøre en god jobb for å utvikle seg.

I intervjuene fremgår ikke målkonfliktene (Jacobsen & Thorsvik, 2013) mellom de tre partene så tydelige som vi hadde forventet på forhånd. Innleier, leverandør og konsulentene har mange felles mål knyttet til kompetanseutvikling og fremtidig samarbeid. Det virket som maksimering av egen lønnsomhet (Biong, et al., 2016) fra konsulent og leverandør ikke var en reell fare på tross av høy grad av jobbaunomi (Deci & Ryan, 2000).

I sum virker det som at våre funn trekker i retning av at eksterne konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008) bør gis en høy grad av jobbaunomi (Deci & Ryan, 2000). Resultatene viser at jobbaunomi er fordelaktig for både konsulentenes motivasjon og for effekten til både innleier og konsulenten. Dette er ikke overraskende og er i tråd med forutsetningene i vår forskningsmodell som er basert på Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori og Hackman & Oldhams (1976) jobbkarakteristikk-modell.

Opportuniste i form av informasjonsasymmetri (Wathne & Heide, 2000) anses ikke som en reell fare for konsulenter i trepartsrelasjoner, da andre mekanismer som konsulentenes

integritet og leverandørens renommé betydelig reduserer denne faren. Våre funn er trolig preget av konteksten for vår studie som er prosjekter innen offentlig sektor i Norge. I tillegg er det en potensiell sammenheng mellom kontraktsform (Mohagheghi & Jørgensen, 2017), sosial integrasjon (Deci & Ryan, 2000) og faren for opportuniste (Wathne & Heide, 2000). Med sterk dekobling og kontraktsform som skaper feil insentiver ville våre funn trolig vært annerledes. I tillegg er våre funn avhengig av konteksten offentlig sektor i Norge.

5.3 Meningsfulle oppgaver

Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?

I vår forskningsmodell er det et dilemma mellom å sikre motiverte konsulenter og det å beskytte bedriftens kjernevirksomhet. *Meningsfulle oppgaver* er viktig for medarbeidernes motivasjon (Hackman & Oldham, 1976), men de mest meningsfulle oppgavene er ofte innenfor bedriftens kjernevirksomhet (Atkinson, 1984). Hvis man gir konsulenter oppgaver innenfor kjernevirksomheten, kan dette medføre en sårbarhet for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) og en uønsket innlåsingeffekt (Wathne & Heide, 2000).

Funnene våre bekrefter at *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) hos innleier er en viktig jobbegenskap for eksterne konsulenter. Konsulentene arbeider ofte innenfor innleierens kjernevirksomhet, men ingen av våre informanter var bekymret for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998). Selv om våre informanter var opptatt av likebehandling mellom innleierens faste ansatte og konsulentene, er det naturlige forskjeller på noen områder. Innleier var særlig opptatt av å beholde virksomhetskritisk kompetanse internt, noe som medfører at noen type oppgaver forbeholdes de faste ansatte.

En variert og meningsfull hverdag er avgjørende for konsulentenes motivasjon

Våre funn tilsier at det er viktig at konsulentene som sitter fast hos innleier har en variert og meningsfull hverdag (Hackman & Oldham, 1976). Informantene våre påpeker at varierte og

interessante oppgaver er blant de viktigste årsakene til at man velger konsulentyrket. Våre funn korresponderer godt med Barley & Kunda (2004) som blant annet trekker frem fleksibilitet og variasjon, samt med Nesheim, et al. (2005) som trekker frem at det er jakten på nye utfordringer som er drivkraften bak det å være konsulent.

I stor grad finner vi at Hackman & Oldhams (1976) tre viktige elementer under jobbegenskap *meningsfulle oppgaver* er oppfylt for eksterne konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008). Gjennom valg av konsulent som tilknytningsform (Rønning & Nesheim, 2008), involveres de over tid i en rekke oppdrag og prosjekter som sikrer variasjon. I tillegg er prosjektoppgavene konsulentene har hos innleier ofte varierte. Konsulentene vi intervjuet svarte også bekreftende på at de opplever et ansvar for resultatene av det arbeidet de utfører, samt at de opplever at oppgavene er betydningsfulle (Hackman & Oldham, 1976). Både innleier og leverandør bekreftet det samme og påpekte at prosjektene konsulentene deltar i er svært betydningsfulle for oppdragsgiver, samt at oppgavene konsulentene får i prosjektene er viktige.

Konsulenter og faste ansatte som gjør samme jobb skal behandles likt, men det er naturlige forskjeller på noen områder

Våre informanter var svært opptatt av likebehandling mellom konsulentene og de faste ansatte når det gjelder type oppgaver man jobber med. Flere trekker frem at ansatte som gjør samme type jobb skal behandles likt uavhengig av om vedkommende er intern eller ekstern. Sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) blir dermed sentralt.

Konsulenter må til tider gjøre rutinepregede og ensformige oppgaver også i prosjekter, men dette er uproblematisk så lenge det samme også gjelder de faste ansatte hos innleier. Våre funn tilsier at konsulentene mange steder behandles som ordinære ansatte og på ingen måte som en «vare» (Barley & Kunda, 2004). Konsulentene trekker imidlertid frem at de på noen tidligere konsulentoppdrag har opplevd stor forskjellsbehandling. Vi kommer nærmere tilbake til dette under drøftingen av jobbegenskap *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000).

Innleier er opptatt av å beholde virksomhetskritisk kompetanse internt, noe som gjør at innleier ikke har noen eksterne konsulenter i ledende stillinger i bedriften. Eksterne konsulenter kan få økt ansvar når dette er hensiktsmessig, men innleier er da påpasselig med at det også er interne som er i stand til å gjøre samme jobb. Årsaken til at visse

ansvarsområder er forbeholdt interne, er innleierens ønske om kontinuitet på kritisk kompetanse. Dette passer med Nesheim, et al. (2007) som trekker frem at faste ansatte ofte prioriteres i et kompetanse- og oppgavehierarki, hvor intensjonen er å gi de mest kompetansekrevene og utviklingsrettede oppgavene til de faste ansatte. Og det gjelder også innad i prosjektene, selv om eksterne kan få rollen som prosjektleder. Tidligere har vi trukket frem at interessante og *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) er svært viktig for konsulentenes motivasjon. Innleier står dermed ovenfor et mulig dilemma knyttet til det å gi konsulenter *meningsfulle oppgaver*, samtidig som det er ønskelig å prioritere faste ansatte i et oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007).

Konsulenter får oppgaver innenfor kjernevirksomheten til innleier, men det er få innlåsingseffekter

Alle våre informanter hevder at konsulentene jobber med prosjektoppgaver innenfor kjernevirksomheten til innleier, og at dette var en bevisst strategi som er knyttet til motivet for innleie. Motivet for å leie inn konsulenter er mer enn bare numerisk fleksibilitet (Nesheim & Vagstad, 2013). Like viktig som fleksibilitet er det å oppnå strategisk utvikling av kunnskap i bedriften (Nesheim, et al., 2003). For å få best effekt ut av dette må konsulentene benyttes innenfor de viktigste oppgavene i bedriften. Innleier utvikler dermed egen bedrift gjennom et nyttig samspill mellom faste ansatte og kunnskapsrike konsulenter.

Innleier så ingen større utfordringer knyttet til innlåsingseffekter (Wathne & Heide, 2000) eller sårbarhet ved kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) ved å benytte konsulenter innenfor kjernevirksomheten. Vedrørende innlåsingseffekter (Wathne & Heide, 2000) ble det hevdet både fra innleier og leverandør at ingen er uerstattelige. I tillegg var innleier svært bevisste på at kritisk kompetanse skulle besittes av interne, slik at bruk av konsulenter ikke medfører mer konsulentbruk (Moen, 2010). Vedrørende kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) tror vi at konteksten for vår studie er en av årsakene til at frykten for dette er lav. Siden vår studie er innenfor prosjekter i offentlig sektor, og ikke i konkurranseutsatt privat sektor, er trolig faren for lekkasje av virksomhetskritisk informasjon til andre liten. Hvis vår studie hadde vært gjennomført i privat sektor, kunne trolig noen av momentene fra Atkinson (1984) som påpekte at kjernevirksomheten må skjermes, fortsatt være relevante. I tillegg må som oftest konsulenter undertegne en taushetserklæring ved oppstarten av et konsulentoppdrag. Brudd på denne taushetserklæringen vil påvirke leverandørens renommé og mulighet for å få

nye oppdrag. I tillegg motvirker konsulentenes egen integritet opportunistisk adferd (Wathne & Heide, 2000) også her.

5.4 Tilbakemelding

Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?

Kunnskap om resultater av sitt arbeid er en viktig motivasjonsfaktor (Hackman & Oldham, 1976). Eksterne konsulenter er inne på midlertidige oppdrag, noe som kan skape utfordringer knyttet til å se resultatene av sitt arbeid. Hvis konsulentene derimot gis lengre oppdrag, kan det medføre uønskede avhengigheter og innlåsingeffekter (Wathne & Heide, 2000).

Våre funn bekrefter at kunnskap om resultatene av arbeidet (Hackman & Oldham, 1976) er viktig for konsulentenes motivasjon. Det er flere måter å sikre at konsulentene ser resultatene av sitt arbeid i prosjekter uavhengig av oppdragets lengde. Konsulentene har derimot i varierende grad god nok oppfølging fra leder. Konsulentoppdraget må vare lenge nok til at konsulenten blir produktiv, men ingen av partene ønsker for lange konsulentoppdrag, da det i for stor grad påvirker utviklingen av ny kunnskap.

Konsulenter ser resultater av sitt arbeid uavhengig av tilknytningsform og oppdragets lengde

Våre informanter bekreftet at muligheten til å se resultatene av sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1976) er en viktig motivasjonsfaktor også for eksterne konsulenter.

Tilknytningsform (Rønning & Nesheim, 2008) og konsulentoppdragets midlertidige karakter skulle i utgangspunktet tilsi at konsulentene i mindre grad enn faste ansatte fikk oppfylt denne jobbegenskapen. Det er derfor et noe overraskende funn i vår studie at konsulentene i så stor grad får *tilbakemelding* direkte fra sitt arbeid og at den psykologiske tilstanden knyttet til faktisk kunnskap om resultatene av arbeidet man utfører (Hackman & Oldham, 1976) dermed som oftest var oppfylt.

Informantene fortalte oss om en rekke interessante mekanismer for å sikre at resultatene av arbeidet (Hackman & Oldham, 1976) blir synlig umiddelbart. Innleier hadde innrettet sine prosjektoppgaver på en slik måte at arbeidet som ble utført umiddelbart ble tatt i bruk, slik at tilbakemeldinger kom raskest mulig. Mange av våre informanter jobbet også på prosjekter som leverte løsninger som var svært synlige for omverdenen.

Konsulenter som sitter hos innleier følges i liten grad opp av nærmeste leder hos innleier og hos leverandør

Hackman & Oldham (1976) hevder at kunnskap om resultater direkte fra arbeidet er viktigere enn tilbakemeldinger fra leder. Tilbakemeldinger fra leder (Hargie, 2006) er på tross av dette en mulig måte å sikre at ansatte har kunnskap om resultater fra sitt arbeid. I vår studie har vi noen interessante funn knyttet til hvordan konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008) følges opp av leder hos henholdsvis innleier og leverandør.

Basert på svarene fra våre informanter virker det som at konsulentene i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008) ofte har manglende oppfølging fra leder. Siden de sitter fast i prosjekt hos innleier og følger kvalitetsregimet der, er det begrenset hvor tett en leder hos leverandør følger opp konsulenten. Samtidig er det heller ikke naturlig for leder hos innleier å følge opp konsulentene tett i prosjektet, siden de tilhører et annet selskap og har en leder med personalansvar der. Konsekvensen er at oppfølgingen ofte blir mangelfull begge steder, og det skaper utfordringer i konsulentenes ønske om å forbedre seg.

Konsulentoppdraget må vare lenge nok til at konsulenten blir produktiv, men ingen av partene ønsker for lange konsulentoppdrag

Faren for innlåsing og opportuniste (Wathne & Heide, 2000) ble også for denne jobbegenskapen nærmest avfeid som en reell problemstilling. Ledere hos innleier uttrykte langt større bekymringer rundt det å miste verdifull tilgang til kompetanse, enn faren for innlåsing og opportuniste (Wathne & Heide, 2000). Innleier ønsker derfor at konsulentoppdraget skal ha en viss varighet. Både konsulentene selv og leverandøren er opptatt av det samme. Konsulentene trenger tid for å bli produktive i prosjektene hos innleier, mens leverandøren ønsker en stabil inntjening og oppdragsmengde.

Derimot ønsker verken innleier, leverandør eller konsulentene veldig lange oppdrag. Innleier

oppnår ikke tilførsel av kompetanse og nye impulser (Connelly & Gallagher, 2004) hvis oppdraget blir for langt. Da kunne de like godt hatt en høyere andel faste ansatte. Både konsulenten selv og leverandøren som arbeidsgiver er opptatt av kompetanseutvikling og bygging av konsulentenes CV, og begge parter påpeker at dette heller ikke oppnås hvis konsulentoppdragene blir for lange.

5.5 Kompetanse

Hvordan påvirker konsulenters utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

Troen på egen *kompetanse* er en viktig psykologisk tilstand for å være motivert (Deci & Ryan, 2000). For å utvikle *kompetanse* er det viktig med optimalt utfordrende oppgaver (Deci & Ryan, 2000). Hvis innleier gir like utfordrende oppgaver til eksterne konsulenter som de gir til faste ansatte, kan også dette medføre en uønsket binding gjennom innlåsingseffekt (Wathne & Heide, 2000).

Våre funn tilsier at utfordrende oppgaver (Deci & Ryan, 2000) er svært viktig for konsulentenes motivasjon. Den viktigste kompetanseutvikling skjer gjennom det daglige arbeidet i prosjekter hos innleier og gjøres dermed gjennom deling av kunnskap (Smith, 2013). Informantene våre er ikke bekymret for innlåsingseffekter (Wathne & Heide, 2000), da disse unngås ved at kontinuitetsbærerne for kritisk kompetanse er de faste ansatte. Dette innebærer imidlertid en prioritering av faste ansatte foran konsulenter (Nesheim, et al., 2007) som igjen kan gi en rekke utfordringer.

Utfordrende oppgaver er viktig for konsulentenes motivasjon

Funnene våre bekrefter at konsulenter er kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002; Alvesson, 2004) og for å sikre at de er motiverte (Deci & Ryan, 2000) de bør derfor gis utfordrende oppgaver hos innleier. De fleste av våre informanter hevder at de får utfordrende oppgaver og som tidligere nevnt er dette en driver bak hvorfor man ønsker å være konsulent.

Troen på at man har *kompetanse* til å påvirke resultatet av sitt arbeid (Deci & Ryan, 2000) er en viktig motivasjonsfaktor og henger tett sammen med autonom motivasjon (Stone, et al., 2009). Vi spurte både konsulentene og lederne fra henholdsvis innleier og leverandør om konsulentene mestret sine oppgaver i prosjekter. Alle våre informanter mener at konsulentene mestrer de oppgavene de får, selv om oppstarten er tøff. Føler man seg kompetent, blir man lettere interessert og involvert i oppgavene man skal gjøre (Deci & Ryan, 2000). Samtidig påpekte lederne hos innleier at konsulenter som ikke fungerer, skiftes ut.

Samtlige av våre informanter som var konsulenter hevdet i tillegg at de var i posisjon til å påvirke resultatene av sine arbeidsoppgaver, noe som også er viktig for motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). Ut over det var alle våre informanter opptatt av vekst og personlig utvikling. Vi har dermed ingen resultater som verifiserer om manglende behov for vekst og personlig utvikling moderer andre jobbegenskaper som *autonomi* (Deci & Ryan, 2000), *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) og *sosial tilhørighet* (Hackman & Oldham, 1976).

Den viktigste kompetanseutvikling gjøres gjennom deling av kunnskap

En sentral forutsetning for kompetanseutvikling gjennom daglige arbeidsoppgaver hos innleier er deling av kompetanse. Kunnskapsdeling (Smith, 2013) er et potensielt dilemma for konsulenter. Hvis de deler sin kunnskap, kan de risikere å gjøre seg selv overflødige (Connelly & Gallagher, 2004). Ingen av våre informanter tror imidlertid at konsulentene strategisk unngår å dele sin kompetanse. Noen av våre informanter påpekte at hvis man ikke deler på egen kompetanse, får man mindre igjen fra andre. Konsulentene ønsker å lære av innleier og dens ansatte. Hvis man ikke deler, er sannsynligheten for å utvikle seg mindre.

Konsulentenes kompetanseutvikling gjøres på to måter. All formell kompetanseutvikling i form av kurs og sertifiseringer gjøres i regi av leverandør, men vel så viktig er kompetansen som tilegnes gjennom det daglige arbeidet hos innleier i prosjektene der. Innleier benytter konsulenter for å dra nytte av den spesialiserte kunnskapen deres (Connelly & Gallagher, 2004). Dette er dermed en vinn-vinn situasjon for alle parter i trepartsrelasjonen.

Konsulentene får utviklet seg, leverandøren får mer attraktive ressurser som øker muligheten for fremtidig inntjening, og innleier får tilgang til verdifull kompetanse som igjen kan bidra til å utvikle egen virksomhet og forbedre prosjektgjennomføringen.

Vi er tilbøyelig til å være enige med en av våre informanter som påsto at personer som ikke

ønsker å dele på sin kompetanse, ikke er egnet til å være konsulent. Dette med bakgrunn i at en av de primære årsakene til å benytte seg av konsulenter i prosjekter er tilførsel av kompetanse (Matusik & Hill, 1998). I slike tilfeller vil innleier ofte ha flere formelle praksiser for å overføre kompetanse fra konsulentene til egne ansatte. Det kan være i form av for eksempel opplæringsrunder, presentasjoner eller ulike samarbeidsgrupper og team (Nylehn, 2002). Når innleier henter konsulenter utelukkende for å overføre kompetanse til egne ansatte, fremgår dette ofte av den inngåtte kontrakten som er priset etter verdien på den kompetansen konsulentene kan tilby.

Innlåsingeffekter unngås ved at kontinuitetsbærerne for kritisk kompetanse er de faste ansatte

På tross av et ønske om likebehandling prioriteres de faste ansatte i et kompetanse- og oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007). Årsaken til dette er innleierens behov for kontinuitet på kritisk kompetanse. Innleier setter ikke konsulenter i viktige posisjoner, men velger heller mindre kompetente interne for å bygge opp kompetansen deres. Denne oppgavefordelingen gjør at avhengighetsforholdet som Nesheim, et al. (2013) og Wathne & Heide (2000) beskriver ikke inntreffer.

Det er imidlertid en rekke andre utfordringer knyttet til å prioritere faste ansatte foran konsulenter (Nesheim, et al., 2007). På generell basis kan prioriteringen av faste ansatte medføre at konsulentene ikke får oppgaver som er utfordrende nok, noe som igjen vil påvirke motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). Vi drøftet kunnskapsdeling (Smith, 2013) over. Hvis konsulentene vet at de faste ansatte alltid prioriteres, kan det påvirke viljen til å dele på sin kompetanse og resultatet er redusert verdi av konsulentinnleien for alle parter. I tillegg er det en rekke utfordringer knyttet til sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) som vi ser nærmere på i neste avsnitt.

5.6 Sosial tilhørighet

Hvordan påvirker konsulenters sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Sosial tilhørighet er avgjørende for at en ansatt trives og ønsker å gjøre en god jobb (Deci & Ryan, 2000). Sterk integrasjon (Barley & Kunda, 2004) mellom eksterne konsulenter og faste ansatte er fordelaktig på mange måter. I tillegg til å være avgjørende for motivasjonen (Deci & Ryan, 2000) er sosial integrasjon (Barley & Kunda, 2004) et virkemiddel mot opportunisme (Wathne & Heide, 2000). Samtidig kan høy grad av integrasjon (Barley & Kunda, 2004) medføre sårbarhet for innleier gjennom at eksterne i større grad får tilgang til bedriftssensitiv informasjon.

Våre funn indikerer at konsulentene føler tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til innleier, samt at god integrasjon (Barley & Kunda, 2004) er viktig for deres motivasjon (Gagne & Deci, 2005). Våre informanter er opptatt av sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004), og resultatene våre tyder på at høy grad av *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) reduserer faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000).

Konsulentene føler tilhørighet til innleier og dette er viktig for deres motivasjon

Konsulentene i vår studie føler stor grad av tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til innleier. Det er viktig for motivasjonen at den sosiale konteksten er støttende (Deci & Ryan, 2000). Når konsulentene sitter daglig hos innleier, er det følgelig viktig at de føler seg inkludert og får respekt samt tillit fra andre (Deci & Ryan, 2000). Innleier er opptatt av at konsulentene trives på arbeidsplassen, mens leverandør påpeker at tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til innleier er en forutsetning for at konsulenten skal gjøre en god jobb. Våre funn avviker fra funnene til Ashford, et al. (2007) som fant at eksterne konsulenter ofte ikke føler seg som en del av organisasjonen de jobber i. Muligens er det slik at det er lettere for konsulenter å komme inn i en prosjektorganisasjon enn i en ordinær linjeorganisasjon grunnet følelsen av prosjektidentitet (Nesheim & Smith, 2015). Vi har derimot ingen sikre funn knyttet til dette siden mange av våre informanter ikke skiller på identitet med innleier som bedrift og prosjektene de jobber på.

Det er liten tvil om at tilfredshet med generelle arbeidsforhold (Hackman & Oldham, 1976) og *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) er viktig. Våre resultater er i tråd med Nesheim, et al. (2007), som finner en dreining i arbeidslivet fra dekobling av konsulenter og faste ansatte til en sterkere integrasjon (Barley & Kunda, 2004).

Leverandørene vi snakket med var også opptatt av at konsulentene opprettholdt sin tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til dem som arbeidsgiver. Konsulenter som tilbringer mye tid ute hos innleier, kan miste følelsen av tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) ovenfor egen arbeidsgiver (Donnelly, 2009). Det er følgelig viktig at leverandørene er bevisste på dette og sikrer at konsulentene ikke føler at de står utenfor leverandørens organisasjon. Ingen av våre informanter ga svar som tilsa at konsulentene hadde utfordringer med *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) til både innleier og leverandør som Smith (2013) fant i sin studie. Tilhørigheten til innleier er sterk for de fleste av våre informanter, mens flere av konsulentene også har god tilhørighet til leverandør.

Sterk integrasjon mellom konsulentene og de faste ansatte er å foretrekke

Når samarbeidet er tett, er faglig og sosial integrasjon viktig (Nesheim, et al., 2007). I vår studie finner vi ingen gode argumenter for dekobling av faste ansatte og konsulentene. Alle våre informanter foretrekker et tett samarbeid og innleier er opptatt av at konsulentene og de faste ansatte jobber i arbeidsgrupper (Nylehn, 2002).

Våre informanter var opptatt av sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004). Mange fortalte om dårlige erfaringer fra tidligere konsulentoppdrag, noe som er i tråd med funnene til Rønning & Nesheim (2008) med dårligere tilrettelagte arbeidsplasser og med Barley & Kunda (2004) som fant en rekke formelle retningslinjer for å skille eksterne og interne, samt med Nesheim, et al. (2007) som trekker frem begrenset tilgang til informasjon, begrenset møtedeltakelse og liten tilgang til sosiale arrangementer. Konsulentene understreker at dette var svært demotiverende, og lederne hos innleier var svært bevisste på å unngå dette. Unntaket er som tidligere nevnt fokuset på at egne ansatte skal være kontinuitetsbærere for kritisk kompetanse. Dette gjør at egne ansatte prioriteres i en type oppgave- og kompetansehierarki (Nesheim, et al., 2007), noe som kan utfordre ønsket om likebehandling og sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004).

Våre funn peker utelukkende i retning av at sosial integrasjon (Barley & Kunda, 2004) reduserer faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000). Sosialiseringsprosessen medfører at konsulenter internaliserer innleierens mål, slik at faren for opportunisme reduseres (Wathne & Heide, 2000). Vi har ingen funn som tilsier at sterk integrasjon (Barley & Kunda, 2004) gjør at tilgangen på bedriftsspesifikk informasjon øker.

Det er naturlige forskjeller mellom interne og eksterne når det gjelder noen sosiale og faglige sammenkomster

Barley og Kunda (2004) fant i sin studie at bedriftene ofte ekskluderte konsulenter fra sosiale sammenkomster og sosiale goder. Sosial integrasjon (Barley & Kunda, 2004) kan bedømmes ved å se på muligheten til å delta på sosiale arrangement (Nesheim, et al., 2007). Våre funn tilsier at det er forskjell på formelle og uformelle sammenkomster. Konsulentene ble invitert til alle uformelle sosiale sammenkomster, men ble ekskludert fra de fleste formelle. Eksempler på formelle sammenkomster er julebord, avdelingsseminarer og områdemøter. Årsaken til at konsulentene ikke er med på formelle sammenkomster, er blant annet økonomiske og praktiske hensyn, samt at de ofte har blant annet julebordtilbud hos leverandør.

Den faglige integrasjonen (Barley & Kunda, 2004) kan vurderes ut fra tilgang til informasjon og mulighet til blant annet kursdeltakelse for å bygge på *kompetanse* (Nesheim, et al., 2007). Som tidligere nevnt får konsulentene i vår studie sin formelle kompetanseutvikling fra leverandør, og innleierens kompetanseutvikling av konsulenter begrenser seg til prosjektoppgavene som utføres. Disse funnene er i tråd med Nesheim, et al. (2003) som påpeker at bedriftene betaler kostnadene ved langsiktige kompetanseinvesteringer for de faste ansatte, i samsvar med den åpne og langsiktige kontrakten bedriftene har med disse (Nesheim, et al., 2003). En slik form for kompetanseutvikling er ikke tilgjengelig for de eksterne konsulentene, som uansett får dette gjennom egen arbeidsgiver, og tilbudet til konsulentene begrenses dermed til det som er direkte relevant for gjennomføring av de konkrete oppgavene i prosjektene som skal utføres (Nesheim, et al., 2003).

5.7 Sammenhengen mellom jobbegenskapene

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

Teorien gir naturlige sammenhenger mellom jobbegenskapene, men ikke grunnlag for å vektlegge noen av egenskapene mer enn andre

Selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (2000) beskriver en sterk sammenheng mellom *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Dette er tre psykologiske tilstander som er avgjørende for å oppnå varig autonom motivasjon. Selvbestemmelsesteorien anerkjenner at også *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) og *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) er jobbegenskaper som virker positivt inn på ansattes motivasjon (Oldham & Fried, 2016). På tilsvarende måte beskriver jobbkarakteristikk-modellen til Hackman & Oldham (1976) en sterk sammenheng mellom *autonomi*, *meningsfulle oppgaver* og *tilbakemelding*. I denne modellen er dette tre psykologiske tilstander som er avgjørende for å oppnå indre motivasjon (Gagne & Deci, 2005).

Jobbkarakteristikk-modellen (Hackman & Oldham, 1976) har kunnskap og ferdigheter, styrke på vekstbehov og tilfredshet med andre arbeidsforhold som individuelle moderatorer. Dette er sammenlignbare faktorer med selvbestemmelsesteoriens (Deci & Ryan, 2000) *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Verken selvbestemmelsesteorien eller jobbkarakteristikk-modellen gir derimot noe grunnlag for å vektlegge noen av jobbegenskapene mer enn andre.

Et visst minstenivå bør være på plass for alle de fem jobbegenskapene, og det er sterke innbyrdes sammenhenger mellom flere av dem

Vår studie viser at alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell er viktige for eksterne konsulenter i en trepartsrelasjon (Rønning & Nesheim, 2008). For å lykkes med innleie av konsulenter bør et visst nivå være på plass for alle de fem jobbegenskapene. Samtidig er det sterke innbyrdes sammenhenger. Sammenhengene kommer frem både delvis fra teorien og delvis fra vår empiri.

Nivået på flere av jobbegenskapene gir ringvirkninger på andre jobbegenskaper. Det er derfor

ikke et overraskende funn at vellykkede konsulentoppdrag gjennomgående har høye verdier på alle fem jobbegenskaper, mens mislykkede konsulentoppdrag gjennomgående har det motsatte. På forhånd trodde vi at faren for opportuniste ville øke ved kombinasjoner mellom høy *autonomi* og noen av de andre jobbegenskapene. Dette ble imidlertid overraskende tilbakevist av våre informanter. Vi kommer nærmere tilbake til dette i neste kapittel.

De fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell medfører ti ulike kombinasjoner, som illustrert i figuren under.

Figur 11: Kombinasjoner av avhengigheter mellom jobbegenskapene i forskningsmodellen

	Autonomi	Meningsfulle oppgaver	Tilbakemelding	Kompetanse	Sosial tilhørighet
Autonomi		(1)	(2)	(3)	(4)
Meningsfulle oppgaver	(1)		(5)	(6)	(7)
Tilbakemelding	(2)	(5)		(8)	(9)
Kompetanse	(3)	(6)	(8)		(10)
Sosial tilhørighet	(4)	(7)	(9)	(10)	

Nedenfor oppsummerer vi kortfattet noen av sammenhengene mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell. Merk imidlertid at vi ikke har grunnlag for å fastslå kausale årsakssammenhenger, slik at vi i denne delen begrenser oss til påpeke noen innbyrdes korrelasjoner (Bryman, 2015).

Sammenhengen mellom autonomi og meningsfulle oppgave (1)

På forhånd trodde vi at en kombinasjon av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) og *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) hos innleier kunne være uheldig. De mest betydningsfulle oppgavene er ofte innenfor oppdragsgiverens kjernevirksomhet. Hvis innleier slipper konsulenter inn på oppgaver innenfor kjernevirksomheten uten å ha sterke kontrollmekanismer, antok vi at faren for opportuniste (Wathne & Heide, 2000) og kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) ville være høy. Som tidligere omtalt tilbakeviste våre informanter imidlertid dette som reelle farer når konteksten er prosjekter i offentlig sektor.

Sammenhengen mellom autonomi og tilbakemelding (2)

Innleier gir konsulenter *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) for å best utnytte de ferdighetene og kunnskapene konsulentene besitter. *Tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) enten direkte fra arbeidet eller fra leder (Hargie, 2006) er viktig for at konsulentene skal kunne forbedre seg. Det er følgelig viktig at jobbegenskap *tilbakemelding* er til stede selv om konsulentene gis stor grad av *autonomi*. Uten tilbakemeldinger er faren stor for at arbeidet som utføres ikke er i tråd med det oppdragsgiver forventer. Samtidig er *tilbakemelding* det våre informanter anser som den minst viktige jobbegenskapen i et heltids konsulentoppdrag.

Sammenhengen mellom autonomi og kompetanse (3)

Liten tilstedeværelse av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) begrenser muligheten for utvikling, kreativitet og læring (Deci & Ryan, 2000). Hvis frihetsgraden i arbeidet er liten, vil dette også påvirke jobbegenskapen *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000). Muligheten for å utvikle kunnskap hos både innleier og hos konsulentene reduseres når autonomien begrenses. Dette gjør at verdien av å benytte konsulenter reduseres for innleier, samt at konsulenten selv ikke får utviklet og bygget kunnskap.

Sammenhengen mellom autonomi og sosial tilhørighet (4)

Hvis innleier innfører strenge kontrolltiltak ovenfor innleide konsulenter, er tilstedeværelsen av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) liten. Noe som igjen vil gå utover den sosiale tilhørigheten (Deci & Ryan, 2000) ved at trivselen blir mindre. Det er følgelig en sterk sammenheng mellom disse to jobbegenskapene. Det er imidlertid ikke slik at høy tilstedeværelse av *autonomi* automatisk gir god *sosial tilhørighet*. Den sosiale tilhørigheten påvirkes av en rekke andre faktorer som for eksempel grad av integrasjon (Barley & Kunda, 2004) og sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004). Noen av våre informanter påpekte at høy grad av *autonomi* og lav *sosial tilhørighet* potensielt kan være en farlig kombinasjon som øker faren for opportunistisk adferd (Wathne & Heide, 2000).

Sammenhengen mellom meningsfulle oppgaver og tilbakemelding (5)

Sammenhengen mellom *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) og *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) fremgår av jobbkarakteristikk-modellen. De er begge viktige psykologiske tilstander for å sikre at konsulentene er motiverte. Systemer for god *tilbakemelding* er essensielle for at konsulentene lærer om de kan gjøre forbedringer i sitt

arbeid. Særlig viktig er dette når oppgavene konsulentene jobber med er svært betydningsfulle for innleier.

Sammenhengen mellom meningsfulle oppgaver og kompetanse (6)

Jobbegenskapene *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) og *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) har en rekke fellestrekk og henger tett sammen. For at konsulentene skal ha en meningsfull hverdag, er det viktig at muligheten for utvikling er store. Konsulentene drives av jakten på nye utfordringer (Nesheim & Smith, 2015). Hvis oppgavene ikke er varierte og interessante, er det vanskelig å tilrettelegge for at konsulentene skal utvikle seg.

Sammenhengen mellom meningsfulle oppgaver og sosial tilhørighet (7)

Hvis oppgavene konsulentene jobber med er meningsfulle (Hackman & Oldham, 1976), er mulighetene større for at konsulentene føler en *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) til innleier. Når oppgavene oppfattes som viktige, medfører det et større engasjement fra konsulentene som igjen gir en økt forståelse for innleierens behov og kan føre til et bedre felleskap rundt mål.

Sammenhengen mellom tilbakemelding og kompetanse (8)

Lavt nivå på *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) gir liten innsikt i resultatene fra arbeidet som utføres. Dette påvirker konsulentenes evne til å forbedre seg. Dermed påvirkes også konsulentenes kompetanseutvikling og følgelig jobbegenskapen *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000).

Sammenhengen mellom tilbakemelding og sosial tilhørighet (9)

God integrasjon (Barley & Kunda, 2004) og sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) er viktige premisser for at konsulentene skal føle *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) til innleier. Det er samtidig naturlig å anta at den sosiale tilhørigheten til innleier blir større hvis konsulentene føler at de blir sett. *Tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) er en måte å sikre at konsulentene føler seg verdsatt.

Sammenhengen mellom kompetanse og sosial tilhørighet (10)

Hvis konsulentene har lav grad av *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) til innleier, kan

dette påvirke jobbegenskap *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) der utfordrende oppgaver og kompetanseutvikling er viktige elementer. Når man har lav *sosial tilhørighet* til innleier, har man mindre forståelse for innleierens behov og mål. I tillegg er det vanskeligere å dele sin kompetanse med personer man ikke føler en felles tilhørighet til.

5.8 Overraskende funn

De tre partene i trepartsrelasjonen har nærmest identiske oppfatninger på konsulentenes jobbutforming

Forskningsmodellen vår består av en relasjon mellom tre parter (Rønning & Nesheim, 2008). Vi forventet å finne interessante ulikheter i empirien hentet fra de tre partene. Det var naturlig å anta at så i utgangspunktet forskjellige roller som henholdsvis konsulent, innleier og leverandør hadde en rekke ulike oppfatninger og perspektiver på problemstillingen vi undersøkte. Det var derfor noe overraskende at svarene fra alle våre informanter var såpass like. Muligens er det svakheter i vår seleksjonsmetode (Thagaard, 2009) av informanter som gjør at deres oppfatninger er for like. Eventuelt har vi som forskere ubevisst påvirket svarene fra våre informanter slik at reliabiliteten (Johannessen, et al., 2017) reduseres. I kapittel 3 om metode har vi redegjort for både seleksjonsmetode og hvordan vi på en så nøytral måte som mulig har utøvet vår rolle som forskere. Trolig er det dermed andre faktorer som fører til at våre informanter har så like oppfatninger.

På forhånd hadde vi forventet at innleier var mer opptatt av overvåking og kontroll (Wathne & Heide, 2000). Siden konsulentene har en annen arbeidsgiver med potensielt andre mål, kunne man tenke seg at innleier utviste større skepsis enn det de ga uttrykk for i våre intervjuer. Vi var overrasket over hvor mye tillit (Nicholson, et al., 2001) innleier viste til eksterne konsulenter. Lederne vi intervjuet var svært reflekterte rundt hvordan man får det beste ut av kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002; Alvesson, 2004). Flere var meget opptatt av sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) og likebehandling. En av årsakene til dette er trolig at flere av lederne hos innleier selv tidligere har hatt roller som konsulenter og leverandører. Dette har skapt en bevissthet rundt hvilken jobbutforming som gir best effekt for alle parter.

Vi var også overrasket over hvor stor forståelse for innleierens behov leverandøren og konsulentene viste. Vi hadde forventet at de på en mer kynisk måte var opptatt av kortsiktig inntjening og egen lønnsomhet (Biong, et al., 2016). Derimot viste det seg at de begge var opptatt av å bygge og utvikle kunnskap. Gjennom kunnskapsutvikling skapes gode resultater både på kort og lang sikt. Dette gir en vinn-vinn situasjon for alle parter. Konsulentene bygger egen *kompetanse*. Leverandørene øker muligheten for fremtidig inntjening. Innleier får best læring ut av konsulentinnleien. På samme måte som for lederne hos innleier var det også flere av konsulentene og leverandørene som hadde hatt tilsvarende roller hos innleier. Dette bidro også til at de lettere forstår hvordan konsulentoppdraget best kan gi høy verdi for alle parter.

Vi fikk inntrykk av at det i liten grad var målkonflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2013) mellom konsulentene og innleier. Konsulentene oppfattet seg selv på mange måter som ordinære ansatte. Mye av empirien vi har hentet inn fra konsulenter kunne muligens sett lik ut hvis den var hentet fra ordinære ansatte. Trolig spiller oppdragstype og oppdragets lengde en avgjørende rolle. Oppdragstypen vi har studert er heltidsinnleie. Den normale lengden på oppdragene hos våre informanter var minimum to år, mens rammeavtalene mellom innleier og leverandør var mellom fire til seks år. Dette gjør at mange av de naturlige forskjellene grunnet konsulentenes tilknytningsform (Rønning & Nesheim, 2008) viskes ut. I dagens fleksible og mobile arbeidsmarked er det ikke unormalt at også ordinære ansatte skifter arbeidsgiver innenfor en sammenlignbar tidshorisont.

Det er liten fare for opportunistisk ved heltidsinnleie av konsulenter, og det er andre mekanismer som påvirker jobbutformingene i stor grad

I forskningsmodellen vår antok vi at faren for opportunistisk (Wathne & Heide, 2000) var en modererende faktor på våre fem valgte jobbegenskaper. Det var derfor også svært overraskende for oss at våre informanter nærmest tilbakeviste opportunistisk som en reell fare ved heltidsinnleie av konsulenter. At faren for opportunistisk i liten grad er reell ved heltidsinnleie av konsulenter, er et viktig funn i vår studie.

Flere av våre informanter trakk frem at leverandørens hensyn til eget rykte og renommé veier langt tyngre enn kortsiktig opportunistisk. Det er ikke i leverandørens interesse å oppføre opportunistisk da dette vil skade mulighetene for fremtidige oppdrag. I tillegg ønsker konsulentene å utvikle sin egen kunnskap, og dette gjøres best gjennom en tillitsfull adferd der man åpent deler sin kunnskap. Det ble også trukket frem at konsulenter på lik linje som

ordinære ansatte har integritet og vilje til å gjøre en god jobb. Selv om dette er svært interessante momenter, har vi ikke dykket dypere inn i disse i vår studie. Dette er forhold som er utenfor vår forskningsmodell, men som er gode emner for videre forskning. En annen mekanisme som påvirker jobbutformingen til heltidsinnleide konsulenter er innleierens behov for kontinuitet på kritisk kompetanse, noe som medfører at faste ansatte prioriteres i en type kompetanse- og oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007). Selv om det er lett å forstå dette behovet, reiser det også en rekke nye spørsmål vi belyser i våre anbefalinger under.

Konteksten av vår studie har hatt innvirkning på våre funn.

Faren for opportunisme kunne vært langt mer reell under andre omstendigheter. Vår studie er gjennomført i prosjekter i offentlig sektor i Norge. Våre funn knyttet til jobbegenskapene i vår forskningsmodell, samt faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) og kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) ville trolig vært annerledes i en annen kontekst. Våre funn er i tråd med grunnelementene i den norske arbeidslivskulturen der fokus legges på blant annet frihet, likhet og medbestemmelse. Norge er et relativt lite land der eventuell opportunistisk (Wathne & Heide, 2000) atferd raskt vil bli kjent og slå tilbake på utøvende part. Det er også viktig å bemerke at konsulentoppdragene i vår studie gjennomføres i offentlige bedrifter som ikke konkurrerer med hverandre. Innenfor offentlig sektor er det tvert imot ofte positivt at kunnskap og beste praksis overføres mellom offentlige etater slik at frykten for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) sjelden er tilstede.

Som tidligere nevnt er det i tillegg trolig en sammenheng mellom kontraktsform (Mohagheghi & Jørgensen, 2017), sosial integrasjon (Deci & Ryan, 2000) og faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000). Vår studie er hovedsakelig gjort på prosjekter med stek integrasjon mellom heltidsinnleide konsulenter og de faste ansatte hos innleier. Med sterkere dekobling mellom konsulentene og de faste ansatte, samt en kontraktsform som skaper feil insentiver, kunne våre funn vært annerledes. Konsulentene i vår studie kommer utelukkende fra større velrenommerte leverandører. Våre funn kunne muligens også vært annerledes hvis konteksten for vår studie var på mindre leverandører, som for eksempel enkeltmannsforetak.

6. Konklusjon

Målet med vår utforskende (Saunders, et al., 2007) studie har vært å skape ny innsikt innen temaet jobbutforming for eksterne konsulenter, samt å gi et godt grunnlag for videre forskning. For å besvare problemstillingen på best mulig måte utviklet vi en forskningsmodell med tilhørende forskningsspørsmål. Samlet har forskningsspørsmålene gitt oss nok innsikt til å besvare problemstillingen: *Hvordan bør jobben til konsulenter fra en leverandør utformes, i prosjekter der de har arbeidsplass hos innleier og samarbeider med innleierens ansatte, for å sikre best effekt for innleier og best utvikling for konsulenten?*

Vårt hovedfunn er at fem utvalgte jobbegenskaper som anses som viktige for ordinære ansatte, også er viktige for heltidsinnleide konsulenter som sitter daglig hos innleier i prosjekt. Et visst nivå av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000), *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976), *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976), *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) og *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) er avgjørende for at konsulentoppdraget skal være vellykket for alle parter. I vår forskningsmodell antok vi at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) var en moderator på de fem jobbegenskapene. Vi trodde på forhånd at potensielle målkonflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2013) som følge av ulik tilknytningsform (Rønning & Nesheim, 2008) medførte behov for spesialtilpasninger i jobbutformingen til eksterne konsulenter. Et overraskende funn var derfor at våre informanter nærmest avfeide opportunisme (Wathne & Heide, 2000) og kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) som en reell fare for alle fem jobbegenskaper. Hovedårsaken til dette er at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) motvirkes av leverandørens renommé, ønsket om å få nye oppdrag og konsulentenes integritet. Dette funnet indikerer at innleier så langt det lar seg gjøre bør behandle de eksterne konsulentene som ordinære ansatte.

6.1 Forskningsspørsmål 1 - Autonomi

Hvordan påvirker konsulenter autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportunisme?

Vi konkluderer med at *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) er viktig for konsulentenes motivasjon. Eksterne konsulenter er kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002; Alvesson, 2004) som trives

best når de blir gitt tillit (Nicholson, et al., 2001) og frihet. Våre funn tilsier at det er gjennom et gjensidig tillitsbasert forhold at man oppnår en autonom, selvbestemt motivasjon (Stone, et al., 2009) som igjen gir de beste resultatene for involverte parter. Konsulentene er forberedt på mindre jobbautonomi enn faste ansatte, men dette er ikke optimalt og bør unngås. Høy grad av jobbautonomi åpner faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000), men det er andre potensielt sterkere mekanismer som motvirker denne faren. Blant disse finner vi leverandørens renommé, ønsket om å få nye oppdrag og konsulentenes integritet.

6.2 Forskningsspørsmål 2 - Meningsfulle oppgaver

Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?

Meningsfulle oppgaver (Hackman & Oldham, 1976) og en variert hverdag er avgjørende for at konsulentoppdraget skal være vellykket. Våre funn tilsier at konsulentene ofte arbeider innenfor innleierens kjernevirksomhet, men ingen av våre informanter var bekymret for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) eller innlåsingeffekter (Wathne & Heide, 2000). Selv om våre informanter var opptatt av sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) og likebehandling mellom innleierens faste ansatte og konsulentene, er det forskjeller på noen områder. Innleier er særlig opptatt av å beholde nøkkelkompetanse internt. Dette medfører at noen type oppgaver forbeholdes til de faste ansatte som dermed prioriteres i et slags oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007). Selv om vi forstår innleierens behov, mener vi forskjellsbehandlingen er problematisk. Prioriteringen av faste ansatte kan blant annet medføre at konsulentene ikke får utfordrende nok oppgaver eller får reduserte insentiver til å dele på sin kompetanse. Forskjellsbehandling kan virke negativt på både trivsel og motivasjon. Når faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) er lav, bør konsulentene gis samme utviklingsmuligheter som ordinære ansatte.

6.3 Forskningsspørsmål 3 - Tilbakemelding

Hvordan påvirker konsulenter kunnskap om resultatene av sitt arbeid hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvordan er sammenhengen mellom oppdragets varighet og opportuniste?

Tilbakemelding (Hackman & Oldham, 1976) gjennom kunnskap om resultatene av arbeidet er en viktig jobbegenskap som sikrer motivasjon og mulighet til forbedring. De eksterne konsulentene i vår studie ser resultater av eget arbeid uavhengig av tilknytningsform (Rønning & Nesheim, 2008) og oppdragets lengde. Dette er den viktigste formen for *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976). En annen måte å få tilbakemeldinger på sitt arbeid er fra leder (Hargie, 2006). Konsulenter som sitter hos innleier følges i liten grad opp av nærmeste leder hos både leverandør og innleier. Det bør gjøres noe med oppfølgingen, selv om *tilbakemelding* anses som den minst viktige av de fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell. Når det gjelder oppdragets lengde, indikerer våre funn at de tre partene har sammenfallende interesser. Konsulentoppdraget må vare lenge nok til at konsulenten blir produktiv, men ingen av partene ønsker for lange konsulentoppdrag. For lange konsulentoppdrag vil være negativt for utviklingen av ny kunnskap både for innleier, leverandør og konsulenten selv.

6.4 Forskningsspørsmål 4 - Kompetanse

Hvordan påvirker konsulenter utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

Kompetanse (Deci & Ryan, 2000) er den jobbegenskapen som anses som viktigst i et konsulentoppdrag. Utfordrende oppgaver er essensielt for konsulentenes autonome motivasjon (Stone, et al., 2009) og utvikling, samt leverandørens muligheter til å vinne nye oppdrag i fremtiden. Innleier er på sin side opptatt av å utvikle kunnskapen i egen organisasjon. Den største kompetanseutviklingen skjer gjennom det daglige arbeidet hos innleier slik at kunnskapsdeling (Smith, 2013) er et sentralt moment. I tillegg sikrer ofte leverandøren formell kompetanseheving gjennom kurs og sertifiseringer. Informantene våre

var svært lite bekymret for innlåsingeffekter (Wathne & Heide, 2000). Innleier unngår dette ved at de ordinære ansatte alltid er kontinuitetsbærerne for kritisk kompetanse. Dette innebærer imidlertid en prioritering av ordinære ansatte fremfor konsulenter som igjen kan gi en rekke utfordringer. Utfordringsbildet er tilnærmet det samme som for jobbegenskap *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976). Et kompetansehierarki (Nesheim, et al., 2007) kan medføre at verdien av konsulentoppdraget reduseres, siden forskjellsbehandlingen virker negativt på både konsulentenes motivasjon og på viljen til å dele. Forskjellsbehandling bør derfor så langt det lar seg gjøre unngås. Innlåsingeffekter (Wathne & Heide, 2000) kan unngås ved å i større grad jobbe teambasert (Nylehn, 2002).

6.5 Forskningsspørsmål 5 - Sosial tilhørighet

Hvordan påvirker konsulenter sine sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til innleier, samt god integrasjon (Barley & Kunda, 2004) er gode mekanismer for å redusere opportuniste (Wathne & Heide, 2000) og skape autonom motivasjon (Stone, et al., 2009) hos konsulentene. Våre funn indikerer at konsulentene føler tilhørighet til innleier, samt at god integrasjon er svært viktig for deres motivasjon. Det er ingen motsetning mellom det å ha tilhørighet til innleier og det å ha tilhørighet til leverandøren som er arbeidsgiver. Våre informanter er opptatt av sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004). Våre funn peker utelukkende i retning av at sosial integrasjon reduserer faren for opportuniste. Sosialiseringprosessen (Wathne & Heide, 2000) medfører at konsulenter internaliserer innleierens mål slik at faren for opportuniste reduseres. Vi har ingen funn som tilsier at sterk integrasjon gjør at tilgangen på bedriftsspesifikk informasjon blir større og at faren for kunnskapslekkasje (Matusik & Hill, 1998) dermed øker. Konsulentene er invitert til alle uformelle sosiale sammenkomster, men ekskludert fra de fleste formelle. Årsaken til at konsulentene ikke er med på formelle sammenkomster er blant annet økonomiske og praktiske hensyn. Denne forskjellsbehandlingen anses som naturlig og u dramatisk. Så langt det er praktisk hensiktsmessig bør konsulenter og vanlige ansatte behandles likt. Leverandør bør følge opp sine ansatte selv om de sitter på heltid ute hos innleier i prosjekt og påse at de opprettholder

sin tilknytning til egen arbeidsgiver.

6.6 Forskningsspørsmål 6 - Sammenhengen mellom jobbegenskapene

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

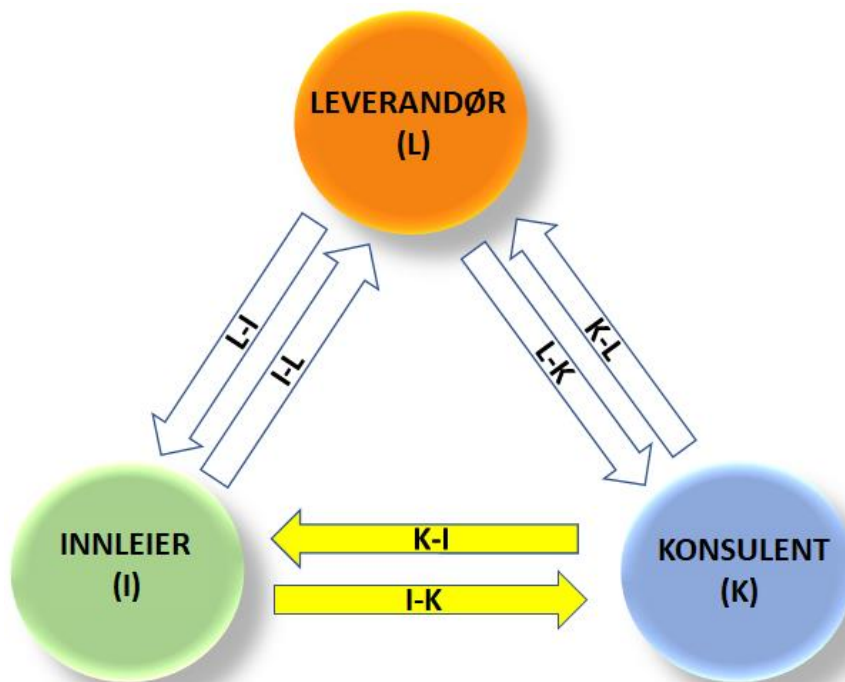
Vi har ikke grunnlag for å si at det er en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at et konsulentoppdrag skal være vellykket. Derimot har vi noen funn som peker i retning av at jobbegenskapene er korrelerte. Det er sterke sammenhenger mellom jobbegenskapene. I vellykkede konsulentoppdrag er det gjennomgående høye verdier på alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell. Særlig trekkes *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) og *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) frem. Trivsel er en viktig faktor når konsulentene sitter fulltid hos innleier. Siden en av de viktigste hensiktene med bruk av konsulenter er kompetanseutvikling for både innleier, konsulent og leverandør, er det i tillegg viktig at jobbutformingen tilrettelegges for dette formålet. I mislykkede konsulentoppdrag er det gjennomgående lave verdier på alle jobbegenskapene i vår forskningsmodell. Her er det særlig lave nivåer på *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) og *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) som trekkes frem. Det er en sammenheng mellom mistrivsel, manglende sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) og tilstedeværelse av strenge kontrollmekanismer (Wathne & Heide, 2000). I tillegg vil lave verdier på enkelte jobbegenskaper få ringvirkninger slik at det automatisk også blir lave nivåer på andre. Lav *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) begrenser for eksempel muligheten for utvikling og læring, mens lav *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) på tilsvarende måte vanskeliggjør forståelsen av mål og muligheten til å dele kunnskap (Smith, 2013). Enkelte kombinasjoner av lave nivåer på noen jobbegenskaper og høye nivåer på andre kan gi svært uheldige utslag. Faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) kan for eksempel være mer reell ved kombinasjoner av høy *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) og lav *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000). *Tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) anses som den minst viktige jobbegenskapen og er minst til stede både på vellykkede og mislykkede konsulentoppdrag.

7. Implikasjoner

7.1 Anbefalinger

Vår studie er utforskende (Saunders, et al., 2007). Grunnlaget for sterke anbefalinger er derfor ikke til stede. Derimot gir våre funn en rekke indikasjoner på hvordan jobbutforming bør gjøres for heltidsinnleide eksterne konsulenter i prosjekt. I denne delen gir vi våre råd til de involverte partene i vår forskningsmodell. Kjernen i vår forskningsmodell er trepartsrelasjonen (Rønning & Nesheim, 2008) med innleier, leverandør og konsulent illustrert i figuren under.

Figur 12: Trepartsrelasjonen



Vi avgrenset studien til å omhandle relasjonsretningene mellom innleier og konsulent markert i gult. Våre anbefalinger til partene er derfor også avgrenset til å gjelde for de samme relasjonsretningene. Den sentrale mottakeren av våre anbefalinger er innleier. Dette er naturlig siden det er innleier som har hovedansvar for jobbutformingen til heltidsinnleide konsulenter. Vi mener i tillegg at leverandøren bør ta en mer aktiv rolle i å optimalisere

hverdagen til sine ansatte selv om de er utleid på fulltid.

Et viktig funn er at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) ser ut til å være liten ved heltidsinnleie av konsulenter som til daglig jobber sammen med innleierens faste ansatte i prosjekter. Det er andre mekanismer som bør undersøkes nærmere, men våre funn indikerer at leverandørens renommé, ønsket om å få nye oppdrag og konsulentenes integritet motvirker faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000). Et av spørsmålene partene da bør stille seg er om det i det hele tatt er noen gode argumenter for å forskjellsbehandle konsulenter og faste ansatte. Hvis argumentasjonen for forskjellsbehandling ikke er til stede, er det nærliggende å tro at forskningen som har funnet ut hva som er viktig for ansatte i topartsrelasjoner (Kalleberg, 2000) også er gjeldende for konsulenter i trepartsrelasjoner (Rønning & Nesheim, 2008). Som vi redegjorde for i teoridelen av denne oppgaven er Deci & Ryans (2000) selvbestemmelsesteori og Hackman & Oldhams (1976), jobbkarakteristikk-modell blant de mest anerkjente teoriene på dette feltet.

Anbefalinger til innleier

For å sikre at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) er lav, bør innleier sørge for en kontraktsform som gir rett insentiver. Fastpriskontrakter eller kontrakter som i stor grad fungerer som dette, bør unngås (Mohagheghi & Jørgensen, 2017). I tillegg bør innleier sikre god integrasjon (Barley & Kunda, 2004) mellom konsulentene og egne ansatte slik at man oppnår et fellesskap om mål. Gitt at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) er så lav, bør innleier så langt det lar seg gjøre behandle eksterne konsulenter som ordinære ansatte. Dette indikerer at innleier bør sikre så høye nivåer som mulig på alle de fem jobbegenskapene i vår forskningsmodell.

Autonomi (Deci & Ryan, 2000) er en viktig jobbegenskap også for konsulenter. Konsulentene er kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 2002; Alvesson, 2004) som trives best når de gis tillit og frihet i sitt arbeid. Når faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) er lav, ser vi få argumenter for å gi lavere grad av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) til konsulentene enn det som gis til faste ansatte. Dette er i tråd med anbefalingene til Smith (2013) om å øke de eksterne jobbautonomi (Deci & Ryan, 2000). Smith (2013) trekker samtidig frem at innleier ofte gir spesifikke oppgaver til konsulenter, samt at de ønsker å kontrollere arbeidet underveis. Våre funn ved heltidsinnleie av konsulenter indikerer at det ikke bør være noe

større kontrollbehov på arbeidet konsulenter utfører enn på det arbeidet de faste ansatte utfører.

Jobbegenskapene *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) og *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) har noen fellestrekk. Våre funn tilsier at det er svært viktig at konsulentene har en meningsfull hverdag (Hackman & Oldham, 1976) der muligheten for utvikling (Deci & Ryan, 2000) er store. Innleier bør sikre at oppgavene som gis til konsulentene er så interessante og lærerike som mulig. Andre sider ved jobbegenskapene *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) og *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) er mer utfordrende. På lignende måte som Nesheim, et al. (2007) fant i sin studie finner også vi at de faste ansatte prioriteres i en type kompetanse- og oppgavehierarki. Innleierens sterke behov for å beholde nøkkelkompetanse internt er en interessant, men sammensatt problemstilling. På den ene siden forstår vi innleierens prioriteringer og ønske om kontinuitet på kritisk kompetanse særlig innen egen kjernevirksomhet. På den andre siden synes vi denne forskjellsbehandlingen er problematisk. Prioriteringen av faste ansatte kan medføre at konsulentene ikke får oppgaver som er utfordrende nok. Dette vil kunne påvirke motivasjonen (Gagne & Deci, 2005) til konsulentene negativt og legge begrensninger på hvor vellykket konsulentoppdraget blir for alle parter. Hvis konsulentene vet at de faste ansatte alltid prioriteres i et slags kompetanse- og oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007), kan dette også påvirke viljen deres til å dele på sin kompetanse, som igjen reduserer verdien av konsulentinnleien for alle parter. I tillegg er det en rekke utfordringer knyttet til sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004). Opplevelsen av forskjellsbehandling kan påvirke både trivsel og motivasjon (Gagne & Deci, 2005) i feil retning. Vår anbefaling på dette området er derfor å begrense forskjellsbehandlingen mest mulig. Hvis en ekstern konsulent er best skikket til å få økt ansvar, bør dette gis uavhengig av tilknytningsform (Rønning & Nesheim, 2008). Konsulentene bør også få mulighet til å utvikle seg og vokse inn i mer ansvarsfulle oppgaver hos innleier. For å sikre at kunnskapen ikke går tapt ved avsluttet konsulentoppdrag, bør innleier sikre at sårbarheten i forhold til kunnskap hos enkeltpersoner reduseres. Dette gjelder uavhengig av om personene er fast ansatt eller ekstern konsulent. Sårbarheten i forhold til kunnskap hos enkeltpersoner kan reduseres ved å for eksempel i enda større grad organisere seg med team (Nylehn, 2002).

Når det gjelder *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976), er våre funn tvetydige. Mange av konsulentene påpekte at de som oftest så resultatet av sitt arbeid selv og det er ifølge

Hackman & Oldham (1976) den viktigste formen for *tilbakemelding*. Innleier bør utforme arbeidet på en slik måte at resultatene blir synlige for konsulentene så raskt som mulig. Konsulentene er avhengige av å vite resultatene av sitt arbeid for å kunne forbedre seg og utvikle seg videre, noe som igjen vil bidra til at resultatene for innleier blir bedre. *Tilbakemelding* på arbeidet kan også komme fra leder (Hargie, 2006). Flere av lederne vi intervjuet hos både innleier og leverandør, kommenterte at det var en del mangler på ledelsesoppfølgingen av konsulentene. Siden konsulentene sitter hos innleier på fulltid, er oppfølgingen fra nærmeste leder hos leverandør relativt begrenset. Oppfølgingen fra nærmeste leder hos innleier er også begrenset siden konsulentene personalmessig har en annen arbeidsgiver. Resultatene av konsulentoppdraget vil trolig kunne bli enda bedre hvis man sikrer en god ledelsesoppfølging av konsulentene. Dette vil kreve et enda tettere samarbeid mellom innleier og leverandør. I sum bør en konsulent gis samme grad av oppfølging fra leder som det ordinære ansatte får. Samtidig viser våre funn at *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) er den jobbegenskapen våre informanter anser som minst viktig. Det er derfor muligens ikke her man skal iverksette de største tiltakene.

Konsulentenes *sosiale tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) til innleier bør være så sterk som mulig. Gjennom en god sosialiseringssprosess (Wathne & Heide, 2000) kan innleier sikre internalisering av mål. God integrasjon (Nesheim, et al., 2007) mellom konsulentene og innleierens faste ansatte bidrar til å redusere faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) og samtidig øke mulighetene for kompetanseutvikling for alle parter. Innleier bør dyrke den sterke sammenhengen mellom konsulentenes sosiale tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til innleier og læringseffekten for både innleier og konsulent. Flere av våre informanter fortalte om organisering av team (Nylehn, 2002) bestående av både faste ansatte og konsulenter der alle i utgangspunktet er likeverdige. Vi synes at dette er en tiltalende modell som tilsynelatende ser ut til å fungere godt.

Anbefalinger til leverandør

Leverandøren legger seg i svært liten grad opp i hvordan innleier tilrettelegger jobbhverdagen til innleide konsulenter. Vi mener at leverandøren bør ta en mer aktiv rolle og ikke overlate dette til innleier alene. I tillegg til å sikre en kontraktsform som gir rett insentiver (Mohagheghi & Jørgensen, 2017), slik at faren for opportunisme (Wathne & Heide, 2000) reduseres, bør rammevilkårene utvides til å regulere jobbutformingen. Målet bør være at

leverandøren sammen med innleier sikrer så høye nivåer som mulig på alle de fem jobbegenskapene *autonomi*, (Deci & Ryan, 2000), *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976), *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976), *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) og *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000). Vi mener at dette fortrinnsvis bør gjøres i form av formelle avtaler, men mye kan løses gjennom bedre dialog underveis mellom leverandør, innleier og konsulent.

Leverandøren bør ta et tydelig standpunkt på at opportunistisk adferd (Wathne & Heide, 2000) ikke er ønskelig. Konsulenten har liten eller ingen egeninteresse i å opptre opportunistisk (Wathne & Heide, 2000) på egen hånd. Hvis leverandøren er tydelig på dette området, er muligheten størst for å opprettholde renommé og vinne nye oppdrag.

Konsulentene gis ofte høy grad av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000) fra egen arbeidsgiver (Donnelly, 2009). På samme måte som innleier bør gi konsulentene høy grad av *autonomi* (Deci & Ryan, 2000), bør leverandør gi tillit (Nicholson, et al., 2001) og stor frihetsgrad til sine ansatte.

Når det gjelder jobbegenskapene *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976) og *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000), legges mye av fundamentet i anbudsprosessen (Biong, et al., 2016). Leverandøren bør velge oppdrag med omhu gjennom selvseleksjon (Biong, et al., 2016). Så langt det lar seg gjøre bør man kun gi tilbud på oppdrag som er meningsfulle (Hackman & Oldham, 1976) og utviklende (Deci & Ryan, 2000) for konsulentene. I gjennomføringen av selve konsulentoppdraget bør leverandøren ha en tett dialog med både konsulenten og innleier slik at sosial rettferdighet (Connelly & Gallagher, 2004) opprettholdes. Hvis det oppstår tilfeller der faste ansatte prioriteres i en type kompetanse- og oppgavehierarki (Nesheim, et al., 2007), bør hensiktsmessigheten ved dette tas opp mellom leverandør og innleier. Leverandøren bør i dialog med innleier i tillegg sikre at oppgavene som gis til konsulentene er så interessante, utfordrende og lærerike som mulig. Vi mener at et tett samarbeid mellom leverandør og innleier er en vinn-vinn situasjon. Meningsfulle (Hackman & Oldham, 1976) og utfordrende oppgaver (Deci & Ryan, 2000) er viktig for konsulentenes motivasjon (Gagne & Deci, 2005). Når konsulentene er motiverte (Gagne & Deci, 2005), skapes samtidig de beste resultatene for alle involverte parter.

For jobbegenskap *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) er det åpenbare mangler. Selv om konsulentene ofte ser resultater av sitt eget arbeid, og dette er den viktigste formen for *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976), er det noen forbedringspunkter. Særlig gjelder dette ledelsesoppfølgingen heltidsutleide konsulenter får. Som tidligere nevnt får konsulentene i mange tilfeller begrenset oppfølging både fra leverandør og innleier. Vi oppfordrer også her til et tettere samarbeid mellom leverandør og innleier slik at konsulentenes oppfølging i sum blir tilnærmet lik det vanlige ansatte får. *Tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) er essensielt i utvikling av ferdighetene til konsulentene (Hargie, 2006). For at konsulentene skal forbedre seg er de avhengig av tilbakemeldinger (Hackman & Oldham, 1976). Det tar ofte tid for en konsulent å være produktiv i et konsulentoppdrag. En bedre ledelsesoppfølging vil potensielt gjøre at konsulentene raskere blir effektive, samt over tid leverer bedre for alle parter i trepartsrelasjonen (Rønning & Nesheim, 2008). Selv om *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976) er den jobbegenskapen våre informanter synes er minst viktig, mener vi at leverandøren med enkle grep kan gjøre forbedringer på dette området.

Som nevnt under anbefalingene til innleier bør konsulentenes *sosiale tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) til innleier være så sterk som mulig. Leverandøren bør således tillate og oppfordre til at konsulentene aktivt involverer seg hos innleier. God *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) øker læringsutbyttet for alle parter. Leverandøren bør i tillegg påse at konsulentenes sosiale tilhørighet (Deci & Ryan, 2000) til egen arbeidsgiver opprettholdes. Selv om konsulentene sitter fulltid hos innleier, mener vi at det er viktig å opprettholde tett kontakt både faglig og sosialt med leverandøren.

Konsulentens rolle

Hovedfokus i vår oppgave har vært på hvordan innleier bør tilrettelegge hverdagen til innleide konsulenter for at alle parter skal få mest mulig ut av trepartsrelasjonen (Rønning & Nesheim, 2008). Hvordan konsulenten selv skal opptre er derimot i utgangspunktet utenfor vår studie. Våre funn gir oss derimot grunnlag for å komme med noen generelle oppfordringer som øker muligheten for at konsulentoppdraget skal være vellykket. Konsulentene bør være bevisste på hvilke mekanismer som er viktig for å lykkes når man utleid på heltid. Vi vil oppfordre konsulenter til å opptre redelig og tillitsverdig (Nicholson, et al., 2001). For å oppnå best mulig læringsutbytte av konsulentoppdraget bør konsulenter i tillegg være villige til å dele på sin kompetanse. Sannsynligheten for å tilegne seg ny kunnskap er større hvis man selv er

villig til å dele på sin (Smith, 2013). Hvis man er bevisst på hvilke mekanismer som best legger til rette for egen motivasjon og yteevne, er sannsynligheten større for at konsulentoppdraget blir vellykket for alle parter. Konsulentene bør aktivt søke steder der rammevilkårene for å lykkes er til stede. Blant viktige rammevilkår er muligheten for å oppnå høye verdier på jobbegenskapene *autonomi*, (Deci & Ryan, 2000), *meningsfulle oppgaver* (Hackman & Oldham, 1976), *tilbakemelding* (Hackman & Oldham, 1976), *kompetanse* (Deci & Ryan, 2000) og *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000). For å sikre dette bør konsulentene i den grad leverandøren tillater det, selv være aktiv i tilbudsprosessen. For å sikre *sosial tilhørighet* (Deci & Ryan, 2000) bør konsulentene involvere seg hos innleier og aktivt søke kontakt og samarbeid med innleierens ansatte. I tillegg er det viktig å opprettholde kontakt med egen arbeidsgiver, herunder blant annet å delta på sammenkomster i leverandørens regi, samt holde nærmeste leder oppdatert på hvordan jobbhverdagen fungerer.

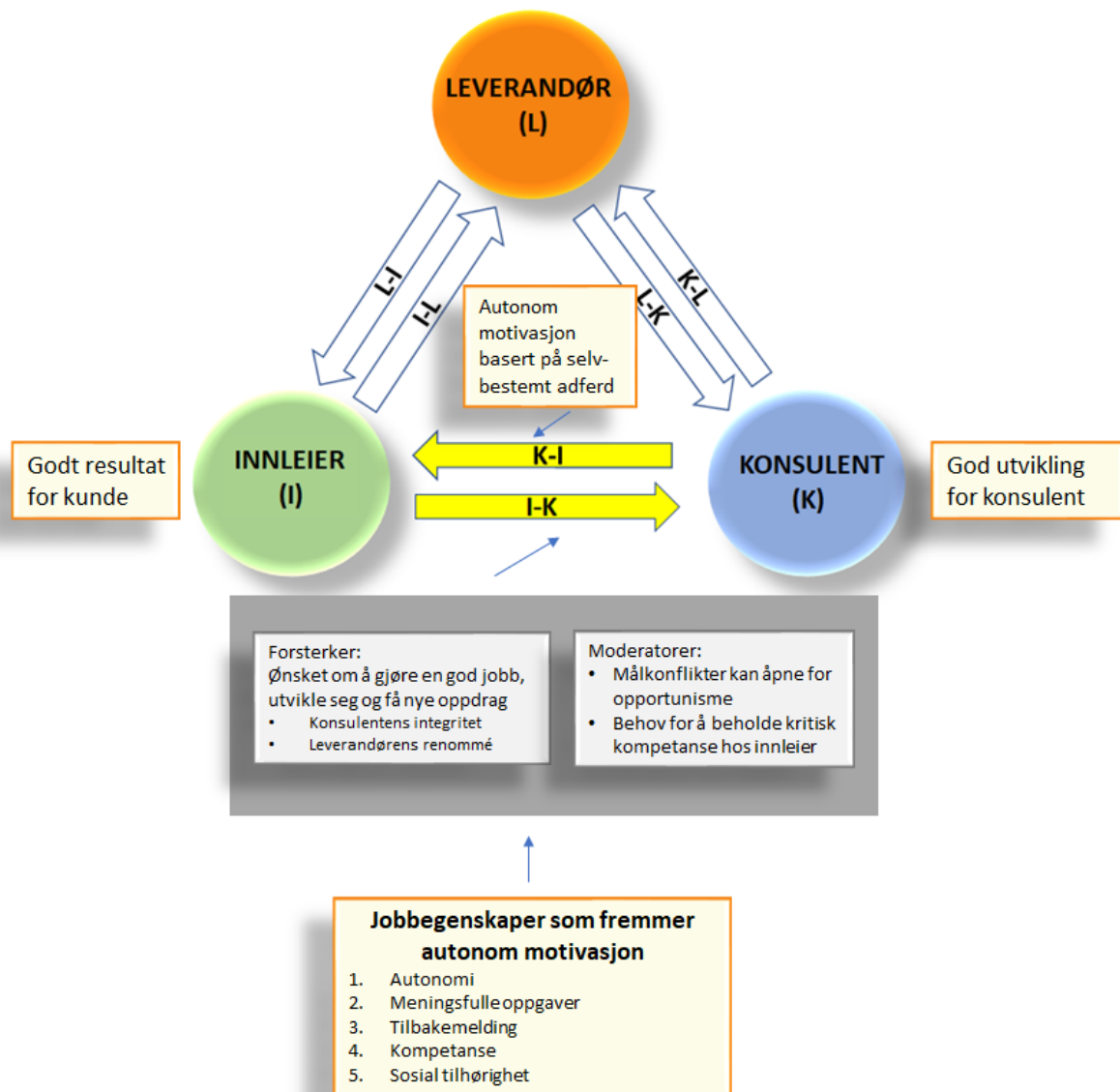
7.2 Videre forskning

Som nevnt i gjennomgangen av vår metodiske tilnærming i kapittel 3 er det lite eksisterende forskning på vår problemstilling. Det er fortsatt mange mulige studieområder, både innholdsmessig og metodisk, innen jobbutforming for eksterne konsulenter som sitter daglig hos innleier i prosjekt. Studien vår er utforskende (Saunders, et al., 2007). Hensikten har vært å skape ny innsikt på et relativt ukjent felt, uten å trekke bestemte konklusjoner. Vi håper derfor at våre funn kan fungere som inspirasjon og bidrag til videre forskning.

Utvidet forskningsmodell

Våre funn tilsier at det også er andre viktige elementer enn opportuniste (Wathne & Heide, 2000) som påvirker utformingen av jobbegenskaper for eksterne konsulenter i en trepartsrelasjon (Rønning & Nesheim, 2008). En mulig tilnærming til videre forskning kan være å utvide vår forskningsmodell med nye momenter for leverandørens renommé og ønsket om å få nye oppdrag, konsulentenes integritet, samt innleierens behov for å beholde kritisk kompetanse hos innleier. Et forslag til utvidet forskningsmodell fremgår av figuren under:

Figur 13: Forskningsmodell utvidet med nye momenter



I figuren er konsulentens integritet og leverandørens renommé illustrert som en forsterker på de fem jobbegenskapene. Disse momentene motvirker opportunistisme (Wathne & Heide, 2000) som moderator. Innleierens behov for å beholde kritisk kompetanse er derimot illustrert som en ny moderator på de fem jobbegenskapene. I videre forskning kan det undersøkes hvilke av disse faktorene som har størst effekt.

Andre utvidelser

Det er mange andre mulige utvidelser av vår studie. En åpenbar utvidelse er å undersøke de andre pilene i vår forskningsmodell. Både forholdet mellom leverandør og innleier og mellom leverandør og konsulent har en rekke interessante momenter. Vår forskning er foretatt i form

av en hybrid mellom case-studie (Yin, 2009) fra våre egne organisasjoner og kryss-seksjonell studie (Bryman, 2015) fra prosjekter i offentlig sektor i Norge. En naturlig utvidelse er å undersøke et mer konkret case (Yin, 2009). Dette kan for eksempel være i form av en spesifikk organisasjon, ett eller flere enkeltprosjekter eller å følge utvalgte konsulenter over tid. Ved å undersøke andre case og sammenligne disse med våre funn, kan man øke funnens eksterne validitet (Johannessen, et al., 2017). Våre funn er trolig avhengig av konteksten for vår studie som er offentlig sektor i Norge. Det vil være svært interessant å gjøre tilsvarende studier innenfor andre bransjer og sektorer, samt i andre land med ulik kultur enn Norge.

En annen mulig tilnærming er å endre forskningsdesignet (Johannessen, et al., 2017). Forskningsspørsmålene kan erstattes med testbare hypoteser. Hypotesene kan testes gjennom enten kvalitativ eller kvantitativ forskning (Kvale, et al., 2009), og dette vil gi et bedre grunnlag for å komme med klarere anbefalinger enn det vi er i stand til å gjøre basert på vår studie.

Utover forskningsmodellen er det i tillegg en rekke andre faktorer som kan undersøkes. Faktorene kan være andre jobbegenskaper enn de fem vi har undersøkt og eventuelt andre modererende eller forsterkende faktorer. Trolig er det slik at personlige trekk hos den enkelte konsulent også spiller en rolle og det medfører at man kan undersøke hvordan elementer som personlighet og livsfase spiller inn. Siden mye av arbeidet i prosjekter ofte gjøres i team (Nylehn, 2002), er dette også et interessant perspektiv det bør forskes mer på i tilknytning til konsulentinnleie og jobbutforming.

Vår forskningsmodell tar utgangspunkt i at heltidsinnleie av konsulenter medfører en relasjon mellom de tre partene innleier, leverandør og konsulent. Konsulentene har i tillegg ofte mye kontakt med de ansatte hos innleier. Det kan være svært interessant å undersøke perspektivene til den fjerde parten, de ordinære ansatte som samarbeider tett med konsulentene.

7. Referanser

- Alvesson, M., 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Ashford, S. J., George, E. & Blatt, R., 2007. Old Assumptions: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment. *Academy of Management Annals* 1(1), pp. 65-117.
- Atkinson, J., 1984. Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personell management*, pp. 28-31.
- Barley, S. R. & Kunda, G., 2004. *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Biong, H., Nes, E. B. & Sande, J. B., 2016. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bredin, K. & Söderlund, J., 2011. *Human Resource Management in Project-Based Organizations*. 1. Utgave ed. London: Palgrave Macmillan UK.
- Bryman, A., 2015. *Social Research Methods*. 5 utg ed. New York: Oxford University Press.
- Connelly, C. E. & Gallagher, D. G., 2004. Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management* 30(6), pp. 959-983.
- Dalen, M., 2011. *Intervju som forskningsmetode*. 2. Utgave ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, E. & Ryan, R., 2000. The what and why of goal pursuit: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry* 11(4), pp. 227-268.
- Donnelly, R., 2009. The knowledge economy and the restructuring employment: the case of consultants. *Work, employment and society* 23(2), pp. 323-339.
- Drucker, P. F., 2002. *Managing in the Next Society*, Oxford: Butterworth-Heineman.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55, pp. 553-560.
- Ferrin, D. L. & Dirks, K. T., 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology* 87(4), pp. 611-628.
- Gagne, M. & Deci, E. L., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, pp. 331-362.
- Hackman, J. & Oldham, 1976. Motivation Through the the Design of Work; Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 250-279.
- Hargie, O., 2006. *The handbook of communication skills*. London: Routeledge.
- Herzberg, F., 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L., 2017. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave ed. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, M., 2015. *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*, Oslo: Simula og Scienta.
- Kalleberg, A., 2000. Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 341-365.
- Kuvaas, B., 2009. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations*, 31(1), pp. 39-56.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Andersen, T. & Rygge, J. F., 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lautsch, B. A., 2003. The Influence of Regular Work Systems on Compensation for Contingent Workers. *Industrial Relations* 42 (4), pp. 565-588.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. & Wilmott, H., 2005. *Fragmenting Work: Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. New York: Oxford University Press.
- Matusik, S. F. & Hill, C. W. L., 1998. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *Management Review*, pp. 680-697.
- Moen, S. E., 2010. *Konsulentbruk og midlertidige ansettelser i staten*, Oslo: Fafo.
- Mohagheghi, P. & Jørgensen, M., 2017. What Contributes to the Success of IT Projects? An Empirical Study of IT Projects in the Norwegian Public Sector. *Journal of Software* 12(9), pp. 751-758.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58(3), pp. 20-38.
- Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A., 2013. When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges. In: G. G. Koene, ed. *Management and Organization of Temporary Agency Work*. New York: Routledge.
- Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M. & Mostervik, M., 2007. Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten : Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer. *Magma* 10(5), pp. 88-99.
- Nesheim, T., Kalleberg, A. L. & Olsen, K. M., 2005. *Externalizing the Core : explaining firms' use of employment intermediaries in the information- and communication technology industries*, Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning AS.
- Nesheim, T., Nesheim, A. & Garnæs, S., 2003. *Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten*, Bergen: Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten.
- Nesheim, T. & Smith, J., 2015. Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter?. *Personnel Review* 44 (2), pp. 255 - 269.

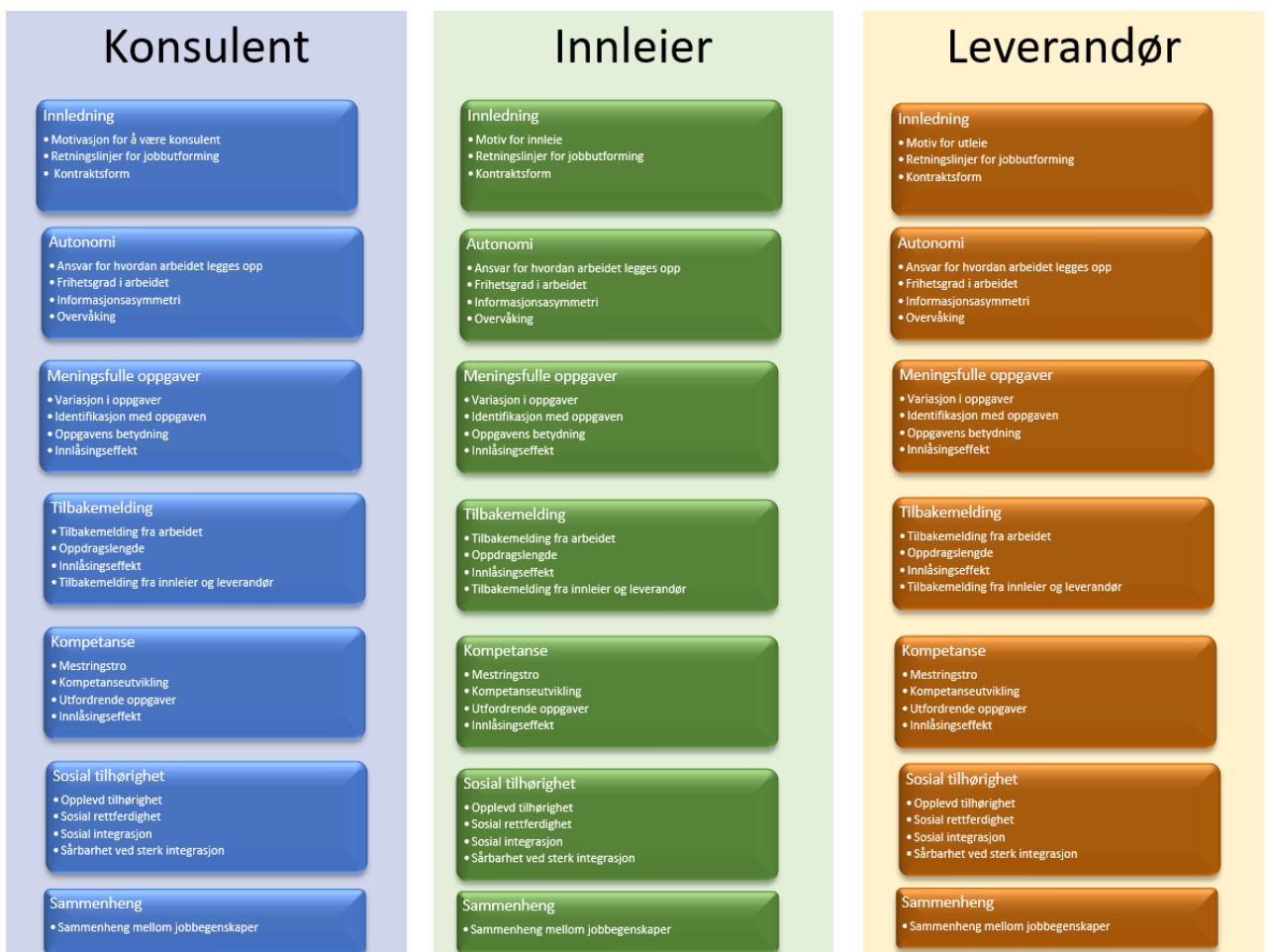
- Nesheim, T. & Vagstad, S., 2013. *Konsulentkjøp og -bruk i statlige virksomheter*, Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning AS (Rapport 11/13).
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D. & Sethi, R., 2001. The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(1), pp. 3-15.
- Nylehn, J., 2002. *Prosjektorganisering. Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Oldham, G. R. & Fried, Y., 2016. Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136, p. 20–35.
- Parastoo Mohagheghi & Magne Jørgensen, 2017. What Contributes to the Success of IT Projects? An Empirical Study of IT Projects in the Norwegian Public Sector. *Journal of Software* 12(9), pp. 751-758.
- Project Management Institute, 2013. *A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. Fifth Edition ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Riksrevisjonen, 2017. *Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten - Dokument 3:6 (2016/2017)*, Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Rønning, A. R. & Nesheim, T., 2008. Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 25(2), pp. 231-242.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2007. *Research methods for business students*. 7. Utgave ed. Harlow: Prentice Hall.
- Sennett, R., 1988. *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton & Company.
- Smith, J., 2013. *External Consultants and Knowledge Sharing - A Comparative Study of Permanent Employees and External Consultants*, Bergen: Samfunns- og Næringslivsforskning AS.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2009. Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management* Vol. 34 (3), pp. 75-91.
- Thagaard, T., 2009. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. Utgave ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wathne, K. H. & Heide, J. B., 2000. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing* 64(4), pp. 36-51.
- Widerberg, K., 2007. *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget AS..
- Wuyts, S. & Geyskens, I., 2005. The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69 (4), pp. 103-117.
- Yin, R. K., 2009. *Case study Research, Design and Methods, forth edition*, London: Sage publications.

8. Vedlegg

8.1. Intervjuguide

Intervjuguiden er basert på vår forskningsmodell med tilhørende forskningsspørsmål. Intervjuguiden er strukturert etter de fem jobbegenskapene med temabaserte underpunkter. Vi utarbeidet en samlet intervjuguide for alle de tre partene i trepartsrelasjonen. Basert på jobbegenskapene og underpunktene formulerte vi spørsmål til hver av partene konsulent, innleier, leverandør. Fokus i alle intervjuer var på jobbutformingen til den eksterne konsulenten som sitter hos innleier. De fem jobbegenskapene med forskningsspørsmål utgjorde intervjuguidens hovedtema, mens undertemaene var eventuelle oppfølgingsspørsmål vi stilte ved behov. Strukturen er illustrert i figuren under:

Figur 14: Strukturen i vår intervjuguide



Intervjuguide konsulent

Innledning	
Underkategorier	Spørsmål
Motivasjon for å være konsulent	Hvorfor har du valgt å jobbe som konsulent?
Retningslinjer for jobbutforming	Kjenner du til noen retningslinjer hos innleier som gjelder måten dine oppgaver utformes på?
Kontraktsform	Hvilken kontraktsform har din arbeidsgiver med innleier?

Autonomi	
Forskningsspørsmål: <i>Hvordan påvirker konsulenter autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportuniste?</i>	
Underkategorier	Spørsmål
Ansvar for hvordan arbeidet legges opp	Har du ansvar for hvordan arbeidet legges opp?
Frihetsgraden i arbeidet	I hvilken grad styrer du din egen hverdag? Gir innleier deg frihet i hvordan du utfører ditt arbeid? Er frihetsgrad i ditt arbeid hos innleier viktig for deg?
Informasjonsasymmetri	Hvordan mener du stor frihetsgrad og tillit fra innleier påvirker faren for opportuniste?
Overvåking	Kjenner du til noen kontrolltiltak innleier benytter for å overvåke måten du utfører jobben din på?

Meningsfulle oppgaver	
Forskningsspørsmål: <i>Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?</i>	
Underkategorier	Spørsmål
Variasjon i oppgaver	Er oppgavene varierte eller ensidige og rutinepregede? Utdyp
Identifikasjon med oppgaven	Føler du ansvar for sluttresultatet for arbeidet du gjør?
Oppgavens betydning	Opplever du at oppgavene er betydningsfulle for innleier? Har du oppgaver innenfor innleierens kjernevirksomhet? Hvor viktig for deg er det at oppgavene du arbeider med er meningsfulle?
Innlåsingeffekt	Opplever du at innleier er avhengig av deg pga type oppgaver du jobber med?

Tilbakemelding

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenterens kunnskap om resultatene av sitt arbeid hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvordan er sammenhengen mellom oppdragets varighet og opportuniste?

Underkategorier	Spørsmål
Tilbakemelding fra arbeidet	Ser du resultatet av det arbeidet du utfører eller er du kun inne på deloppgaver?
Oppdragets lengde	Har du jobbet på noen lange oppdrag hos noen innleiere? Hvilke positive og negative effekter ser du ved dette?
Innlåsingeffekt	Opplever du at innleier er avhengig av deg pga. oppdragets lengde?
Tilbakemelding fra innleier og leverandør	Hvilken dialog har du med ledere hos innleier? Hvilken dialog har du med ledere hos din arbeidsgiver? Hvordan evalueres din arbeidsinnsats?

Kompetanse

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenterens utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

Underkategorier	Spørsmål
Mestringstro	Opplever du at du mestrer de arbeidsoppgavene du har hos innleier?
Kompetanseutvikling	Hvordan får du utviklet din kompetanse. Fasiliteres dette av innleier eller leverandør? I hvilken grad deler du din kunnskap og kompetanse med de faste ansatte? Hva sier du til dette utsagnet; «Mange konsulenter vegrer seg for å dele sin kunnskap – dette er jo deres jobbsikkerhet!»
Utfordrende oppgaver	Opplever du at dine arbeidsoppgaver hos innleier er utfordrende nok slik at du utvikler din kompetanse?
Innlåsingeffekt	Opplever du at innleier er avhengig av deg pga. din kompetanse?

Sosial tilhørighet

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenters sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Underkategorier	Spørsmål
Opplevd tilhørighet	Føler du en tilhørighet til innleier under oppdrag? Ligger tilhørigheten din hos innleier eller leverandørbedriften under et prosjekt? Føler du en sterkere vilje til å lykkes hos innleiere der du har følt sosial tilhørighet?
Sosial rettferdighet	Opplever du at du som innleid blir behandlet annerledes enn de fast ansatte hos innleier?
Sosial integrasjon	Foretrekker du tett samarbeid med innleierens ansatte eller å jobbe mer selvstendig? Hvordan er du fysisk plassert? Sitter du sammen med innleierens faste ansatte? Deltar du på faglige og sosiale sammenkomster med hhv. innleier og leverandør?
Sårbarhet ved sterk integrasjon	Hvilke utfordringer ser du ved tett integrasjon med innleierens faste ansatte?

Sammenhengen mellom jobbegenskapene

Forskningsspørsmål:

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

Underkategorier	Spørsmål
Et godt konsulentoppdrag	Tenk deg et vellykket konsulentoppdrag i et prosjekt du har deltatt i. Sett tilbake på det konsulentoppdraget, hvordan var tilstedeværelsen av de forskjellige jobbegenskapene?
Et dårlig konsulentoppdrag	Tenk deg et mislykket konsulentoppdrag i et prosjekt du har deltatt i. Sett tilbake på det konsulentoppdraget, hvordan var tilstedeværelsen av de forskjellige jobbegenskapene?
Hvor viktige er jobbegenskapene?	Hvilke jobbegenskaper er viktigst for deg for å lykkes med et konsulentoppdrag i et prosjekt? Score de fra 1 til 5 der: 1 = meget lav tilstedeværelse, 2 = lav tilstedeværelse, 3 = middels tilstedeværelse, 4 = høy tilstedeværelse, 5 = meget høy tilstedeværelse

Intervjuguide innleier

Innledning	
Underkategorier	Spørsmål
Motiv for innleie	I hvilke tilfeller leier dere inn konsulenter som sitter hos dere?
Retningslinjer for jobbutforming	Har dere retningslinjer for hvordan konsulenter oppgaver utformes når de sitter hos dere? Hvis ja. Hva inneholder de? Hva gjør du for at eksterne konsulenter skal være motiverte?
Kontraktsform	Hvilken kontraktsform har du med leverandør for konsulenter som sitter hos dere?

Autonomi	
Forskningsspørsmål: <i>Hvordan påvirker konsulenter autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportuniste?</i>	
Underkategorier	Spørsmål
Ansvar for hvordan arbeidet legges opp	Gir du konsulenten et selvstendig ansvar for hvordan arbeidet legges opp?
Frihetsgraden i arbeidet	Hvilken frihetsgrad gir du konsulenter i sitt arbeid? Hvor viktig tror du konsulentenes frihetsgrad er?
Informasjonsasymmetri	Hvordan mener du stor frihetsgrad hos konsulentene påvirker faren for opportuniste?
Overvåking	Hvilke kontrolltiltak har du for å kontrollere måten eksterne konsulenter utfører jobben på?

Meningsfulle oppgaver	
Forskningsspørsmål: <i>Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?</i>	
Underkategorier	Spørsmål
Variasjon i oppgaver	Har eksterne konsulenter hos deg varierte oppgaver eller er de rutinepregede? Utdyp.
Identifikasjon med oppgaven	Opplever du at konsulenter føler ansvar for sluttresultatet for arbeidet de gjør? Hva gjør du for at konsulentene skal se resultatene av sitt arbeid?
Oppgavens betydning	Gir du konsulenter oppgaver som er betydningsfulle for din bedrift?

	<p>Synes du det er viktig at oppgavene du gir til eksterne konsulenter er meningsfulle? Utdyp</p> <p>Jobber konsulenter med oppgaver innenfor bedriftens kjernevirksomhet?</p>
Innlåsingseffekt	Opplever du en avhengighet til eksterne konsulenter pga. type oppgaver de jobber med?

Tilbakemelding

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenterers kunnskap om resultatene av sitt arbeid hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvordan er sammenhengen mellom oppdragets varighet og opportuniste?

Underkategorier	Spørsmål
Tilbakemelding fra arbeidet	Har dere et bevisst forhold til å gi de innleide en forståelse av deres bidrag, sett fra et helhetlig perspektiv?
Oppdragets lengde	Har du noen konsulenter på lange oppdrag? Hvilke positive og negative effekter ser du ved dette?
Innlåsingseffekt	Opplever du en avhengighet til eksterne konsulenter pga. oppdragets lengde?
Tilbakemelding fra innleier og leverandør	<p>Hvordan gir du konsulenter tilbakemeldinger på arbeidet de utfører?</p> <p>Hvilken type kontakt har du med konsulentenes nærmeste leder hos leverandøren?</p>

Kompetanse

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenteres utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

Underkategorier	Spørsmål
Mestringstro	Mestrer konsulentene de arbeidsoppgavene du gir til de?
Kompetanseutvikling	<p>På hvilken måte tar du ansvar for konsulentens kompetanseutvikling?</p> <p>Hva sier du til dette utsagnet; «Mange konsulenter vegrer seg for å dele sin kunnskap – dette er jo deres jobbsikkerhet!»</p>
Utfordrende oppgaver	Gir du konsulenten samme type oppgaver som de ansatte eller er de i større eller mindre grad utfordrende?
Innlåsingseffekt	Opplever du en avhengighet til eksterne konsulenter pga. deres kompetanse?

Sosial tilhørighet

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenter sine sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Underkategorier	Spørsmål
Opplevd tilhørighet	Er det viktig for din bedrift at eksterne konsulenter føler tilhørighet til dere? Tror du konsulenten har sterkest tilhørighet til deg som innleier eller sin egen arbeidsgiver (leverandør) i et prosjekt?
Sosial rettferdighet	Behandler du interne og eksterne på ulik måte? Hvis ja, hvordan?
Sosial integrasjon	I hvilken grad ønsker du at eksterne og interne skal samarbeide med hverandre? Hvor plasserer du konsulenter som jobber hos deg? Er dette avskilt fra de faste ansatte? Er eksterne konsulenter med på faglige og sosiale sammenkomster?
Sårbarhet ved sterk integrasjon	Hvilke utfordringer ser du ved tett integrasjon mellom dine ansatte og de eksterne konsulentene?

Sammenhengen mellom jobbegenskapene

Forskningsspørsmål:

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

Underkategorier	Spørsmål
Et godt konsulentoppdrag	Tenk deg et vellykket konsulentoppdrag i et prosjekt du har deltatt i. Sett tilbake på det konsulentoppdraget, hvordan var tilstedeværelsen av de forskjellige jobbegenskapene?
Et dårlig konsulentoppdrag	Tenk deg et mislykket konsulentoppdrag i et prosjekt du har deltatt i. Sett tilbake på det konsulentoppdraget, hvordan var tilstedeværelsen av de forskjellige jobbegenskapene?
Hvor viktige er jobbegenskapene?	Hvilke jobbegenskaper er viktigst for deg for å lykkes med et konsulentoppdrag i et prosjekt? Score de fra 1 til 5 der: 1 = meget lav tilstedeværelse, 2 = lav tilstedeværelse, 3 = middels tilstedeværelse, 4 = høy tilstedeværelse, 5 = meget høy tilstedeværelse

Intervjuguide leverandør

Innledning	
Underkategorier	Spørsmål
Motivasjon for utleie	I hvilke tilfeller leier dere ut konsulenter som sitter hos innleieren?
Retningslinjer for jobbutforming	Har dere retningslinjer for hvordan dere følger opp konsulenter som sitter hos innleiere? Hvis ja. Hva inneholder de? Hva tror du motiverer konsulenter som sitter ute hos innleier? Hva gjør du for at dine ansatte som sitter hos innleier skal være motiverte?
Kontraktsform	Hvilken kontraktsform har du med innleier der dine konsulenter sitter?

Autonomi	
Forskningsspørsmål: <i>Hvordan påvirker konsulenter autonomi hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og gir autonomi økt fare for opportunisme?</i>	
Underkategorier	Spørsmål
Ansvar for hvordan arbeidet legges opp	Har dine konsulenter et selvstendig ansvar for hvordan arbeidet legges opp hos innleiere?
Frihetsgraden i arbeidet	Hvilken frihetsgrad mener du er ideelt for konsulenter som sitter hos innleier? Hvor viktig tror du konsulentenes frihetsgrad er?
Informasjonsasymmetri	Hvordan mener du at stor frihetsgrad og tillit fra innleier til konsulenter påvirker faren for opportunisme?
Overvåking	Hvilke kontrolltiltak har du som leverandør for å kontrollere måten eksterne konsulenter hos innleier utfører jobben på?

Meningsfulle oppgaver	
Forskningsspørsmål: <i>Hvordan påvirker meningsfulle oppgaver for konsulenter hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi eksterne konsulenter like meningsfulle oppgaver som de faste ansatte eller kan dette medføre uønskede innlåsingeffekter?</i>	
Underkategorier	Spørsmål
Variasjon i oppgaver	Har dine eksterne konsulenter varierte oppgaver hos innleier eller er de rutinepregede? Utdyp
Identifikasjon med oppgaven	Opplever du at dine eksterne konsulenter føler ansvar for sluttresultatet for arbeidet de gjør hos innleier?

	Hva gjør du for at konsulentene skal se resultatene av sitt arbeid hos innleier?
Oppgavens betydning	I hvilken grad opplever du at dine ansatte som sitter ute hos innleiere får meningsfulle oppgaver, og hvor viktig synes du at dette er? På hvilken måte sikrer du at dine medarbeidere som sitter hos innleier får utfordrende oppgaver?
Innlåsingseffekt	Opplever du at noen av dine innleiere har en avhengighet til noen av dine konsulenter pga.type oppgaver de jobber med?

Tilbakemelding

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulents kunnskap om resultatene av sitt arbeid hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvordan er sammenhengen mellom oppdragets varighet og opportuniste?

Underkategorier	Spørsmål
Tilbakemelding fra arbeidet	Opplever du som leverandør at dine konsulenter som sitter hos innleiere ser resultatene av arbeidet de utfører?
Oppdragets lengde	Har du noen konsulenter på lange oppdrag hos innleiere? Hvilke positive og negative effekter ser du ved dette?
Innlåsingseffekt	Opplever du at noen av dine innleiere har en avhengighet til noen av dine konsulenter pga. oppdragets lengde?
Tilbakemelding fra innleier og leverandør	Hvordan gir du dine medarbeidere som sitter hos innleier tilbakemeldinger på jobben de utfører? Hvilken type kontakt har du med dine konsulents nærmeste ledere hos innleier der de sitter til daglig?

Kompetanse

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulents utfordrende og utviklende oppgaver hos innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og bør innleier gi de mest utfordrende oppgavene til faste ansatte slik at man ikke opparbeider en for stor avhengighet til eksterne konsulenter?

Underkategorier	Spørsmål
Mestringstro	Opplever du at dine konsulenter som sitter hos innleiere mestrer sine oppgaver?
Kompetanseutvikling	På hvilken måte tar du ansvar for dine ansattes kompetanseutvikling? Hva sier du til dette utsagnet; «Mange konsulenter vegrer seg for å dele sin kunnskap – dette er jo deres jobbsikkerhet!»
Utfordrende oppgaver	På hvilken måte sikrer du at dine medarbeidere som sitter hos innleier får utfordrende oppgaver?
Innlåsingseffekt	Opplever du at noen av dine innleiere har en avhengighet til noen av dine konsulenter pga. hvilke type oppgaver de jobber med?

Sosial tilhørighet

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker konsulenters sosiale tilhørighet til innleier effekten av konsulentoppdraget for involverte parter, og hvor viktig er integrasjon mellom konsulentene og innleierens ansatte?

Underkategorier	Spørsmål
Opplevd tilhørighet	Synes du konsulentenes sosiale tilhørighet til innleier er viktig? Utdyp Tror du konsulenten har sterkest tilhørighet til innleier de sitter hos eller dere som arbeidsgiver i et prosjekt?
Sosial rettferdighet	Behandles dine eksterne konsulenter likt med innleierens faste ansatte når de sitter fast hos de?
Sosial integrasjon	I hvilken grad ønsker du at dine ansatte som sitter hos innleier skal samarbeide med innleieren? Hvordan plasseres dine eksterne konsulenter fysisk når de sitter fast hos innleier? Er dette avskilt fra innleierens faste ansatte? Har dere faglige og sosiale sammenkomster med ansatte som sitter hos innleier?
Sårbarhet ved sterk integrasjon	Hvilke utfordringer ser du ved tett integrasjon mellom dine eksterne konsulenter og innleierens faste ansatte?

Sammenhengen mellom jobbegenskapene

Forskningsspørsmål:

Hvordan er sammenhengen mellom jobbegenskapene i vår forskningsmodell, og er det en nødvendig betingelse at alle jobbegenskapene må være til stede for at konsulentoppdraget skal bli vellykket for involverte parter?

Underkategorier	Spørsmål
Et godt konsulentoppdrag	Tenk deg et vellykket konsulentoppdrag i et prosjekt du har deltatt i. Sett tilbake på det konsulentoppdraget, hvordan var tilstedeværelsen av de forskjellige jobbegenskapene?
Et dårlig konsulentoppdrag	Tenk deg et mislykket konsulentoppdrag i et prosjekt du har deltatt i. Sett tilbake på det konsulentoppdraget, hvordan var tilstedeværelsen av de forskjellige jobbegenskapene?
Hvor viktige er jobbegenskapene?	Hvilke jobbegenskaper er viktigst for deg for å lykkes med et konsulentoppdrag i et prosjekt? Score de fra 1 til 5 der: 1 = meget lav tilstedeværelse, 2 = lav tilstedeværelse, 3 = middels tilstedeværelse, 4 = høy tilstedeværelse, 5 = meget høy tilstedeværelse

8.2. Informasjonsskriv

Til respondenter som blir intervjuet i forbindelse med vår masteroppgave.

Vi, Jonas Bjerga (Rambøll) og Rune Danielsen (SPK), ønsker å intervju deg i forbindelse med vår avsluttende masteroppgave i organisasjon og ledelse på NTNU. Tema for vår oppgave er: *Hvordan bør jobben til konsulenter fra en leverandør utformes, i prosjekter der de har arbeidsplass hos innleier og samarbeider med innleierens ansatte, for å sikre best effekt for innleier og best utvikling for konsulenten?*

Hensikten med oppgaven er å se på hvilke jobbegenskaper som er viktige når en innleier utformer jobben til eksterne konsulenter, samt om det forskning har funnet ut at er viktig for vanlige ansatte også gjelder for konsulenter.

Basert på vår gjennomgang av litteratur har vi funnet ut at vi særlig vil undersøke om følgende fem jobbegenskaper også er viktige for motivasjonen til eksterne konsulenter:

- *Autonomi* - Behovet for å ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger
- *Meningsfulle oppgaver* - Opplevelsen av at arbeidet er viktig
- *Tilbakemelding* – Kunnskap om resultatene av sitt arbeid
- *Kompetanse* - Troen på at man har kompetanse til å påvirke resultatet av sitt arbeid
- *Sosial tilhørighet* - Gjensidig respekt og tillit med kolleger

I tillegg kommer vi til å spørre noen spørsmål om målkonflikter og faren for opportuniste i relasjon til jobbegenskapene over. Det er fint om dere reflekterer litt rundt disse temaene før intervjuet.

Deltakelse i vår studie er frivillig. Dere står i deres fulle rett til å velge å ikke delta på vår studie. Hvis dere velger å delta kan dere når som helst trekke dere fra studien uten nærmere begrunnelse. Hvis det er spørsmål underveis dere ikke ønsker å svare på kan dere også velge å ikke gjøre dette.

Vi vil understreke at du vil forbli anonym i vår oppgave. Det vil ikke fremgå av oppgaven hvem vi har intervjuet, hvilket firma de kommer fra, eller hvem som har gitt de ulike svarene på våre spørsmål. Hvis det er greit for deg vil vi ta i bruk båndopptaker under intervjuet. Dette

er kun for å sikre at vi får med oss alle relevante momenter fra intervjuet. Lydopptakene vil bli slettet etter at vår oppgave er levert.

Tiden som avsettes til intervju vil foregå i arbeidstiden. Det første intervjuet beregnes til å vare ca. 2 timer og vil bli gjennomført i løpet av januar 2018. Etter at vi har sammenstilt våre funn vil vi i tillegg trolig ha noen oppfølgingsspørsmål slik at vi regner med å kalle deg inn til en kortere samtale i mars eller april 2018.

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

Har du spørsmål i forbindelse med din deltakelse i studien, ber vi deg ta kontakt med en av oss på telefon eller epost.

Med vennlig hilsen

Jonas Bjerga

Rune Danielsen