



Kristian Arne Iversen

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

Kristian Arne Iversen

Mai 2020



Kristian Arne Iversen

Arbeids- og Organisasjonspsykologi
Innlevert: Mai 2020
Hovedveileder: Martin Rasmussen

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for psykologi

Forord.

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet i min mastergrad innen arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Dette har vært en omfattende og utfordrende, men svært lærerik og tilfredsstillende prosess. Selv om dette er min masteroppgave, hadde jeg ikke klart å skrive den helt på egen hånd. En studie kan ikke gjennomføres uten et utvalg, jeg vil derfor gi en stor takk til alle respondentene som var villige til å dele litt av sin virkelighet med meg. Det å kaste seg ut i et masterprosjekt er litt som å hoppe i fallskjerm. Jeg er derfor svært takknemlig for at min veileder, Martin Rasmussen, var villig til å hoppe sammen med meg, og hjelpe meg å utløse den akademiske fallskjerm med faglig støtte hele veien, slik at jeg overlevde uten å falle i bakken. Jeg vil også vise min takknemlighet overfor klassen min. Jeg tror aldri jeg har hatt et flottere klassemiljø, som jeg alltid kunne støtte meg på dersom jeg trengte det. Spesielt vil jeg takke min klassekamerat Sol, som leverte en respondent til meg på sølvfat. Jeg må også få takke familien min. Ikke bare har de vært svært støttende, men de har vært en stor motivasjon for meg, i og med at jeg frem til nå er den eneste uten en mastergrad. Nå kan jeg endelig måle meg med dere.

Sammendrag.

Konsulenter er en av de raskest voksende yrkesgruppene i Norge. Til tross for dette, vet vi lite om arbeidsmiljøet de opplever. Formålet med denne oppgaven har vært å utforske hvordan prosjektansatte konsulenter forplikter seg til og bedriver medarbeiderborgerskap hos kundene de leverer tjenester til. Oppgaven er basert på seks intervju med norske konsulenter som tilbringer store deler av arbeidstiden sin i andre bedrifter enn den de er ansatt i, og analyserer disse ved å bruke en form for tematisk innholdsanalyse kalt Applied Thematic Analysis. Dette resulterte i fem tema: Forpliktning, Ekstrarolleatferd, Tilknytning, Forskjellsbehandling og Mersalg. Sammen bidrar disse temaene til å fortelle om prosjektansatte konsulents forpliktelse of medarbeiderborgerskap. Teorier som er brukt til å utforme studien og diskutere resultatene er tre-komponentsmodellen for forpliktelse til organisasjon, rolleteori for medarbeiderborgerskap og fem-dimensjonell medarbeiderborgerskapsteori. Konsulentene i oppgaven viste seg som mer forpliktet og mere villig til å bedrive medarbeiderborgerskap enn forventet. I utvalget var det også konsulenter som var mer forpliktet til kunden enn konsulenthuset sitt, og et flertall av de bedrev mere medarbeiderborgerskap hos kunden enn i konsulenthuset. Resultatenes teoretiske implikasjoner og bidrag til fremtidig forskning blir diskutert.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.	II
Introduksjon.	1
Grunnleggende definisjoner	1
Konsulenter.	1
Konsulenter helse	2
Teori.....	2
Organisasjonsforpliktning	2
Tre-komponentsmodellen for organisasjonsforpliktning	3
Affektiv forpliktning.....	4
Medarbeiderborgerskap.....	4
Inn- og Ekstrarolleatferd.....	5
Teori satt i perspektiv	5
Tidligere forskning.	6
Problemstilling og hypoteser.	6
Metode.	7
Iterativ intervjuprosess	7
Utvalg	8
Datainnsamlingsmetode.....	8
Analyseform	9
Epistemologisk ståsted	10
Analyseplan	10
Intervjuprosessen	11
Analyseprosessen.....	12
Triangulering	13
Resultater.	13
Forpliktning til kunde.....	13
Å bli værende hos kunden.	14
Faktorer som påvirker forpliktning.....	15
Ekstrarolleatferd	15
Sosialt initiativ	16
Mersalg.....	17

Forskjellsbehandling	18
Sosial utestenging	18
Tilknytning	19
Å miste konsulenter til en kunde	19
Diskusjon.	20
Forpliktning	20
Tre-komponentsmodellen	20
Medarbeiderborgerskap	21
Sosiale relasjoner	22
Arbeidsoppgaver	22
Altruisme	23
Fem-Dimensjonell Medarbeiderborgerskapsteori	23
Medarbeiderborgerskap som Innrolleatferd	24
Tilknytning	24
Forskjellsbehandling	25
Opplevd intern status	26
Hvem Definerer Ekstrarolleatferd?	27
Mersalg	27
Negative Sider Ved Mersalg	28
Styrker og Svakheter.	28
Utvalg.	28
Kultur	29
ATA som metode	29
Hypotesene.	29
Denne oppgavens bidrag og implikasjoner for videre forskning.	31
Konklusjon.	32

Introduksjon.

Bruken av konsulentarbeid er i kraftig vekst (Castellano, 2013, Wang & Kaarst-brown, 2014). Dette kommer blant annet som følge av et økt fokus på produktivitet, effektivitet og fleksibilitet i arbeidsmarkedet (Schmidt & Hunter, 1998). Til tross for at andelen midlertidig ansatte i Norge har gått ned fra 6.7% til 5.0% i tidsrommet 2006-2020 (SSB, 2020a), øker andelen konsulenter i arbeidsmarkedet både internasjonalt (Castellano, 2013, Wang & Kaarst-brown, 2014) og i Norge (Oslo Economics, 2018). Konsulenter har unike arbeidsforhold som skiller dem fra tradisjonelt fulltidsansatte. Konsulenter forholder seg til to eller flere organisasjoner på en og samme tid, ettersom de har en organisasjon som de er ansatt i, konsulenthuset, og en eller flere kundeorganisasjoner de utøver arbeidet i. Dette fører til at de må balansere identifikasjon til flere organisasjoner samtidig, og medfører mye interaksjon med organisasjoner de formelt ikke er del av.

Grunnleggende definisjoner. Konsulenter som yrkesgruppe kan defineres på flere måter. I SSBs standard for yrkesklassifisering kan man finne definisjoner på ulike typer konsulenter i ulike bransjer, men det finnes også en del fellestrekk mellom de (SSB, 2011). Ut ifra dette vil konsulenter i denne oppgaven defineres som arbeidere som selger rådgivning og spesialiserte tjenester til andre virksomheter. Innenfor kategorien konsulenter finner man også stor variasjon i arbeidsforhold. Denne oppgaven benytter også en del andre begreper som bør defineres. Konsulenthus refererer til organisasjonen som konsulenten er ansatt i. Kunde eller kundebedrift er organisasjonen de er utleid til og jobber i, selv om de er ansatt i konsulenthuset. Det som er oppgavens hovedfokus, er konsulentens relasjon til kunden. Prosjektansatte konsulenter refererer til personer som er ansatt i et konsulenthus, og som tilbringer store deler av arbeidstiden sin hos en kunde, enten fysisk tilstedeværende ved kundens bedrift, eller gjennom hjemmekontor og liknende. Denne masteroppgaven omhandler hvordan et utvalg prosjektansatte konsulenter i privat sektor forplikter seg til, og utøver medarbeiderborgerskap i bedriftene de er utleid i.

Konsulenter.

Innen IT-bransjen i Norge har antall konsulentbedrifter økt med 18% mellom 2007-2017, og bransjen har hatt en omsetningsøkning på 93% i perioden 2007-2017 (SSB, 2017). Gruppen kunde- og personalkonsulenter har økt med 591% mellom 2005 og 2013, og gruppen personal-

og organisasjonskonsulenter har i samme tidsrom økt med 59% (SSB, 2018). Til tross for dette finnes det relativt lite forskning på arbeidsmiljøet som norske konsulenter opplever.

Litteratursøkene til denne oppgaven fant ingen kilder på temaet. Store deler av forskningen på konsulenter er gjort i arbeidsmarkeder som kan være vanskelig å generalisere til det Norske (Van Dyne & Ang, 1998, Huang & Lin, 2016). Denne oppgaven gjør derfor verdifulle bidrag til konsulentforskningen i Norge.

Konsulenter helse. Et av de store fokusområdene innen organisasjonspsykologi er forskning på hvilke faktorer på arbeidsplassen som har en innvirkning på arbeidstakernes helse. Tradisjonelt har dette feltet hatt et fokus på det negative, men etter at Martin Seligman tok over som president i APA har man sett at også organisasjonspsykologien har blitt påvirket av positiv psykologi-bølgen, som har ført til et større fokus på hvilke faktorer som spiller positivt inn på helsen til arbeidstakerne (Seligman et al. 2005, Wright, 2003). Ettersom konsulenter skiller seg fra tradisjonelle arbeidstakere på flere av faktorene som har vist seg å ha en helsepåvirkning har konsulentvirksomhet vært av spesiell interesse i både organisasjonspsykologi- og helsepsykologifeltet. Eksempler på problemstillinger som har vært utforsket her er knyttet til jobbusikkerhet og ansettbarhet (Storey et al., 2006, De Cuyper et al., 2009). De Cuyper et al. (2009) beskriver at en av de største utfordringene som kommer som resultat av økt bruk av konsulenter er at kundeorganisasjoner nyter av økt fleksibilitet og tilgang til spesialisert arbeidskraft, mens kostnadene av dette legges på konsulentene, da det resulterer i en ny gruppe arbeidere som lider av store jobbkrav i form av jobbusikkerhet. som opplever mye jobbusikkerhet.(De Cuyper et al., 2009).

Teori.

Her vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven bli presentert og begrunnet, samt satt i perspektiv. I tillegg vil relevant forskning presentert for å knytte disse teoriene til temaet for oppgaven.

Organisasjonsforpliktning.

Dagens arbeidsmarked opplever stor vekst i spesialisert arbeidskraft. Mellom 2011 og 2019 økte antall yrker som krever universitetsutdanning med 23%, og antall yrker som krever utdanning fra høgskole med 6% (SSB, 2019). I tillegg er ledere en av yrkesgruppene med størst

vekst i perioden 2011-2019, med en vekst på 32% (SSB, 2020b). Økt grad av spesialisert arbeidskraft har blitt knyttet til at organisasjoner får et større behov for å holde på sine ansatte, noe som igjen har ført til en økt interesse blant forskere rundt organisasjonsforpliktning (Spagnoli & Caetano, 2012). Organisasjonsforpliktning har blitt vist til å ha negativ sammenheng med fravær (Farrell & Stamm, 1988) og gjennomtrekk (Meyer et al, 2002), og har samtidig vist positiv sammenheng med jobbtilfredshet (Rayton, 2006) og motivasjon (Mathieu & Zajac, 1990). Det har blitt identifisert en rekke variabler som kan forklare hva som fører til at en arbeider opplever forpliktning. For en oversikt over disse, se Suman og Srivastava (2012). I tillegg fant en relativt ny studie at den overordnede arbeidsliv-kvaliteten en arbeider opplever forklarte 30% av variasjonen i forpliktningen i et utvalg akademikere i USA (Khan & Khan, 2017).

Tre-komponentsmodellen for organisasjonsforpliktning. Organisasjonsforpliktning har blitt konseptualisert på flere måter, men den mest innflytelsesrike teorien er Meyer og Allen (1991) sin tre-komponentsmodell, som benyttes som utgangspunktet for denne oppgaven. I følge Meyer og Allen (1991) var forskningsfeltet rundt organisasjonsforpliktning todelt før tre-komponentsmodellen deres ble presentert. Den ene delen av feltet, affektiv forpliktning, fokuserte på hvilke faktorer som fører til forpliktning, og hvilke atferdsmessige konsekvenser denne forpliktningen har. Atferdsforpliktning på den annen side fokuserte på å finne forhold som legger til rette for forpliktning relaterte atferdsmønstre, og hvordan disse mønstrene fører til holdninger (Meyer & Allen, 1991). I et forsøk på å forene de to retningene under en teori, introduserte Meyer og Allen (1990; 1991) tre-komponentsmodellen, som deler opp forpliktning i affektiv, normativ og opprettholdende. Affektiv forpliktning defineres som “en ansatt sin emosjonelle tilknytning til, identifisering med, og involvering i organisasjonen”, normativ som “en ansatts opplevde plikt til å bli i organisasjonen”, og opprettholdende som “bevissthet overfor kostnadene tilknyttet å forlate organisasjonen” (Meyer & Allen, 1991, s.67. egen oversettelse). Tre-komponentsmodellen har blitt vist å ha negativ sammenheng med gjennomtrekk (Meyer et al, 2002), og i samme studie var den komponenten som viste sterkest sammenheng med positiv atferd som prestasjon og medarbeiderborgerskap affektiv forpliktning. Ulike kulturer opplever ulike arbeidsmiljø. Dette betyr at ikke alle arbeidsmiljørelaterte teorier kan benyttes utenfor kulturen den ble utviklet i. Det har blitt gjort mye forskning på hvorvidt tre-komponentsmodellen og måleredskaper utviklet for den også er relevante utenfor det amerikanske arbeidslivet den ble

utviklet i. Vandenberghe (1996) fant støtte for modellen i Belgia, en ikke-amerikansk vestlig kultur. Ko et al. (1997) undersøkte modellen i Sør-Korea, og hadde noe mer blandet resultat. Her lå deler av svakhetene i at måleredskapet de brukte hadde spørsmål som ikke var like relevante i Sør-Korea. Alt i alt gjør teorien det godt nok utenfor USA til å brukes i denne oppgaven.

Affektiv forpliktning. Selv om hele tre-komponentsmodellen danner utgangspunktet til denne oppgaven, vil fokuset ligge på affektiv forpliktning. Grunnen til dette er at både opprettholdende og normativ forpliktning i stor grad omhandler ansattes vurderinger knyttet til å bli i eller forlate en organisasjon, en problemstilling som ikke er reell for prosjektansatte konsulenter, spesielt når fokuset ligger på kundeorganisasjonen og ikke konsulenthuset. Det har også blitt vist at affektiv forpliktning er en sterkere prediktor for forpliktningsrelatert atferd, som for eksempel turnover intention (Jaros, 1997). Van Dyne og Ang (1998) undersøkte affektiv forpliktning hos konsulenter, og fant at de sammenlignet med faste ansatte opplevde mindre forpliktning. De fant derimot også ut at koblingen mellom forpliktning og medarbeiderborgerskap var sterkere hos konsulenter, sammenlignet med faste ansatte.

Medarbeiderborgerskap.

Frivillige handlinger er viktige for en organisasjon, ettersom formelle jobbeskrivelser ikke kan inneholde all type atferd som skal til for at en organisasjon skal fungere best mulig. Medarbeiderborgerskap omfatter disse handlingene, samt deres foranledninger og konsekvenser (Bogler & Somech, 2019). I dagens arbeidsmarked, som preges av stort fokus på innovasjon og organisasjonsendring, stilles det større krav til at arbeidere bidrar til å videreføre disse endringene gjennom medarbeiderborgerskap. Sett ut ifra kontekstuell prestasjon, defineres medarbeiderborgerskap som aktiviteter som i mindre grad omhandler den tekniske kjernen av arbeidet, men som støtter det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet som den tekniske kjernen må fungere i (Borman & Motowidlo 1993). Rettferdighet, jobbtilfredshet og støtte har blitt vist å være viktige prediktorer for medarbeiderborgerskap (Lee et al, 2013., Ackfeldt & Coote, 2000). Organ (1997) utviklet en av de opprinnelige konseptualiseringene for medarbeiderborgerskap, og delte det opp i fem dimensjoner: altruisme, planmessighet, sportslighet, høflighet og pliktroskap. Altruisme omhandler å handle for andres gevinst. Planmessighet har her en noe ulik definisjon fra personlighetstrekket i fem-faktormodellen, og beskriver handlinger som går ut over jobbets forventninger. Sportslighet omhandler å holde seg

positiv og unngå klaging på jobben, samt resiliens i situasjoner med stor arbeidsmengde. Høflighet beskriver personer som handler med målet om å unngå problemer før de inntreffer. Til sist handler plikt troskap om å holde seg interessert i organisasjonen og prøver å finne måter å forbedre den på via eget initiativ (O'Grady, 2018).

Inn- og Ekstrarolleatferd. Det teoretiske rammeverket valgt som utgangspunkt for medarbeiderborgerskap i denne oppgaven er rolleteori. Rolleteori deler opp atferden man utfører på arbeidsplassen i to: inn- og ekstrarolleatferd. Innrolleatferd består av den atferden man gjør som er i tråd med arbeidsoppgavene man har, ofte betinget av jobbeskrivelser eller andre formelle krav. Ekstrarolleatferd refererer til atferd som er positivt for organisasjonen, men som ikke kan belønnes eller håndheves av ledelsen (Bowling, 2010). Eksempler på ekstrarolleatferd kan være å fremsnakke organisasjonen, eller hjelpe kolleger med arbeid selv om det går på bekostning av egen produktivitet. Handlinger som blir kategorisert som ekstrarolleatferd blir derfor eksempler på medarbeiderborgerskap i praksis. Rolleteori danner et tydelig skille mellom medarbeiderborgerskap og andre typer atferd på arbeidsplassen, og legger et godt grunnlag for å identifisere hvordan konsulenter bedriver medarbeiderborgerskap hos kundene sine. Rolleteori har blitt valgt som teoretisk utgangspunkt i denne oppgaven av to hovedgrunner. Den første er at teorien har et overordnet fokus på faktisk atferd og gir derfor et utgangspunkt for å drøfte handlinger. Den andre er at teorien allerede er etablert som en god teori å bruke i sammenheng med forpliktning (Van Dyne & Ang, 1998). En annen teori som kunne vært relevant å bruke er sosial bytteteori, som er svært populær innen forskning på medarbeiderborgerskap (Lee et al, 2013). De tidligere nevnte styrkene ved å benytte rolleteori gjør den derimot bedre egnet til dette prosjektet, sammenlignet med sosial bytteteori. I tillegg til rolleteori vil også Organ (1997) brukes, da den sier mer om medarbeiderborgerskaps natur enn rolleteori.

Teori satt i perspektiv. Det hersker noe uenighet angående konseptualiseringen til medarbeiderborgerskap, som illustrert i Organ (1997). Han argumenterer for at det finnes stort overlapp mellom begrepene og definisjonene under medarbeiderborgerskaps paraplydefinisjon, som har ført til at mye litteratur på medarbeiderborgerskap velger noe vilkårlig fra listen av underbegreper, når de stort sett måler det samme. En annen utfordring angående medarbeiderborgerskap som Organ (1997) tar opp er knyttet til inn- og ekstrarolleatferd, og omhandler at det ikke alltid finnes klare skiller mellom hva som er inn- og hva som er ekstrarolle. For eksempel kan det å hjelpe kolleger med utfordringer ikke direkte knyttet til

arbeidsoppgaver tolkes begge veier av ulike personer. Det er derimot usikkert hvorvidt det finnes individuelle forskjeller knyttet til å tolke atferd som inn- eller ekstrarolle. Vey og Campbell (2004) ba deltagere kategorisere ulike typer atferd som enten innrolle eller ekstrarolle, og undersøkte påvirkningen til flere variabler, blant annet kjønn og personlighet. De fant at den eneste variabelen som påvirket denne bedømmingen var ledererfaring. Bruken av konsulenter i denne oppgaven kan lette for denne utfordringen. En fordel ved å benytte konsulenter som gruppe for å utforske medarbeiderborgerskap er at de ofte har svært definerte kontrakter som klart og tydelig beskriver hva slags arbeidsoppgaver de har, ergo er det lettere å bryte ned skillet mellom inn- og ekstrarolleatferd, da innrolleatferden er klarere definert enn i mange andre yrkesgrupper.

Tidligere forskning. Det finnes flere eksempler på forskning på konsulenter innen både forpliktning og medarbeiderborgerskap. Van Dyne og Ang (1998) utforsket både forpliktning og medarbeiderborgerskap hos konsulenter, og fant en sterk kobling mellom de. Stamper og Masterson (2002) skriver om hvor vesentlig opplevd intern status (perceived insider status) kan være for eksterne arbeidstakere, og for i hvor stor grad de velger å utøve medarbeiderborgerskap. Opplevd intern status beskriver i hvor stor grad en ansatt ser på seg selv som en som er på innsiden av en gitt organisasjon (Stamper & Masterson, 2002). Chattopadhyay (2005) utforsket forskjeller i relasjonen konsulenter har med kunde og konsulenthus, og fant at tilknytning gjennom arbeidsoppgaver og sosiale relasjoner hadde påvirkning på hvorvidt konsulenter bedrev ekstrarolleatferd hos kunden. Lee et al. (2013) fant at organisasjonskompleksitet, deriblant strukturell gruppering av ansatte, slik som konsulenter opplever hos kunder, var negativt assosiert med medarbeiderborgerskap. Dette kan forklare hvorfor mange studier setter hypoteser som tilsier at konsulenter vil bedrive mindre medarbeiderborgerskap sammenlignet med fast ansatte.

Problemstilling og hypoteser.

Problemstillingen for denne oppgaven lyder slik: *Hvordan forplikter prosjektansatte konsulenter seg til, og bedriver medarbeiderborgerskap i kunde-organisasjonene de jobber i?* Ettersom dette er et tema det til nå finnes lite forskning på, er problemstillingen svært åpen. Problemstillingen er også åpen for å legge til rette for et utforskende perspektiv i oppgaven.

Basert på problemstillingen og teorien som har blitt presentert, har denne oppgaven følgende hypoteser.

H1: Konsulentene vil oppleve forpliktning til kunden.

H2: Konsulentene vil vise villighet til å bedrive medarbeiderborgerskap hos kunden.

H3: Konsulentene vil vise større forpliktning til konsulenthuset enn kunden.

H4: Konsulentene vil vise større vilje til å bedrive medarbeiderborgerskap hos konsulenthuset sammenlignet med kunden.

Metode.

Utgangspunktet for denne oppgaven var å studere prosjektbaserte konsulenters forpliktning og medarbeiderborgerskap på kundens arbeidsplass. Det ble derfor valgt en kvalitativ tilnærming i søken om dybde i data, og for å legge til rette for videre forskning på temaet. Med utgangspunkt i teori presentert tidligere, ble det skrevet en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 1). Denne besto av fire deler: introduksjon, konsulentrollen, forpliktning til organisasjon, og medarbeiderborgerskap. Delen om konsulentrollen ble laget fra et utgangspunkt i litteratur om konsulenter og midlertidig ansatte, forplikningsdelen fra litteratur på forpliktning, og medarbeiderborgerskap fra litteratur på inn- og ekstrarolleatferd. På bakgrunn av utvalgets natur ble det i all hovedsak tatt utgangspunkt i affektiv forpliktning, og lite fokus ble lagt på normativ og fortsettelsebasert forpliktning. I tillegg til spørsmålene i de ulike delene, ble oppfølgingsspørsmål og noen prober lagt til i intervjuguiden. Intervjuguiden ble sendt til NSD (14.10.19) og godkjent (16.10.19). Vurderingen finnes som vedlegg 2.

Iterativ intervjuprosess. Jeg valgte å ta en iterativ tilnærming i intervjuprosessen, og derfor ble det gjort små endringer i guiden mellom hvert intervju. Endringene besto av oppfølgingsspørsmål for å komme inn på tematikk som noen av respondentene kom inn på i sine svar. To noe større tema ble lagt til i intervjuguiden som følge av svar fra de to første respondentene. Den første respondenten belyste viktigheten av sosiale tiltak og inklusjon i konsulenthuset, ikke kun hos kunden, som ble tatt med videre i alle etterfølgende intervju. Den andre respondenten omtalte mersalg som et viktig aspekt av tilknytning og medarbeiderborgerskap hos kunden, og temaet ble tatt med videre. Dette ble et sentralt tema som mange av de andre respondentene også hadde mye å si om. De aller fleste endringene i guiden ble gjort tidlig i intervjuprosessen. Dette ble gjort for å sikre at ikke intervjuene som følge av

endringer ble så forskjellige at de ikke kunne sammenlignes. Det var også naturlig at endringene forekom tidlig ettersom det var her jeg lærte mest om yrket, bransjen og rollen som konsulentene har. Det ble fortløpende vurdert om endringene var omfattende nok til at de burde meldes til NSD, men ettersom de nye spørsmålene var innen samme generelle tematikk og ikke innhentet noen former for personidentifiserende informasjon, ble det ikke levert noen endringsmeldinger i løpet av datainnsamlingen.

Utvalg. Utvalget besto av 6 konsulenter som tilbringer store deler av arbeidstiden sin i kundebedrifter. Sammen representerer de to ulike bransjer. Konsulentene ble rekruttert gjennom snøball-metodikk, og måtte skrive under på en samtykkeerklæring (se vedlegg 3) før intervju. Jeg fikk to navn fra min veileder og et fra en klassekamerat, og etter intervju etterspurte jeg relevante respondenter fra de. Dette resulterte i et noe mer homogent utvalg enn planlagt, hvor 5 av de 6 respondentene kommer fra samme bedrift, ettersom de anbefalte personer som de kjenner innad i bedriften. Samtidig er dette et stort selskap med kontorer i ulike byer, og kun to av respondentene kommer fra samme avdeling. Det var også stor variasjon innad hos disse respondentene når det gjaldt hva slags prosjekter de jobbet på og hvor stor andel av arbeidstiden de jobbet ute hos kunder. Det var også variasjon i typen arbeid de utførte, selv om de var innenfor samme bransje. Selv konsulenter fra samme konsulenthus er leid ut til ulike kunder, og vil derfor ha med seg ulike erfaringer. Dette letter for noen av utfordringene knyttet til et homogent utvalg. Det å ha et så homogent utvalg kan også være en styrke, ettersom det gir dypere kunnskap om en spesifikk type konsulent. En av respondentene nevnte at hen trodde deres erfaringer var svært ulike fra de i IT-bransjen, en bransje svært preget av prosjektbasert konsulentvirksomhet. Den ene respondenten som ikke var fra den tidligere nevnte organisasjonen, jobber i IT-konsulentbransjen. Dette ser jeg på som en styrke i utvalget. På bakgrunn av det utforskende perspektivet til denne oppgaven, kunne det ha vært fordelaktig med et mer variert utvalg. Selv om homogenitet i utvalget til kvalitative studier ikke trenger å være en svakhet, hadde en større bredde i bransjer og roller kunne lagt et sterkere utgangspunkt for videre forskning.

Datainnsamlingsmetode. Ettersom denne oppgavens mål var å undersøke de personlige erfaringene og opplevelsene til utvalget, ble intervju valgt som datainnsamling over kvantitative metoder som spørreskjema. Da forskning på dette utvalget og med disse variablene er vanskelig å finne, var et av målene å danne et utgangspunkt for videre forskning. Intervju har fordelen ved

å generere rike data med større dybde, og legger et utgangspunkt for å få fram nyanser i respondentenes svar. Intervjuene ble gjennomført i november-desember 2019. Det var ganske jevn tid mellom de første 5 intervjuene, som ble gjennomført over 3 uker ut ifra når respondentene kunne sette av tid. Det siste intervjuet ble gjennomført i slutten av desember, da transkripsjon av de andre intervjuene var ferdig, mens analysen av dataene pågikk. Dette hadde trolig lite påvirkning på intervjuet. Intervjuene tok mellom 45-60 minutter. Dette var som forventet, men noen av intervjuene varte litt kortere enn ønsket. Om dette skyldes en noe for strukturert intervjuguide, eller om det skyldes lite pratsomme respondenter er vanskelig å fastslå. Dette trenger derimot ikke å være en svakhet, da ingen av intervjuene fremstår som utilfredsstillende når det gjelder dekning av tematikken i fokus. Alle intervjuene endte med spørsmål om respondentene hadde noe mer å si som kunne være relevant for tematikken diskutert i intervjuet, og kun to av respondentene, 1 og 2, hadde noe å legge til.

Analyseform. Analyseformen valgt er tematisk innholdsanalyse (Thematic Analysis; TA; Guest et al., 2012), da jeg i all hovedsak ønsket å analysere innholdet i intervjuene. Grounded Theory (GT; Glaser & Strauss, 1967) ville også vært en svært interessant tilnærming, men denne ble ikke valgt, da GT krever at man gjennom flere runder med datainnsamling gradvis bygger opp datagrunnlaget til teorien. Ettersom dette er en masteroppgave ble det vurdert at en tilnærming med et så usikkert tidsomfang på god og korrekt utførelse ikke passet. Jeg har tatt utgangspunkt i Guest et al. (2012), sin tilnærming til TA, som de kaller Applied Thematic Analysis (ATA). De har gjort et forsøk på å skape et noe mer forent og systematisk rammeverk for å bedrive tematisk analyse, hvor de låner noen metodiske teknikker blant annet fra GT. Guest et al. (2012) sammenligner ATA med Bruce Lee sin kampsport “Jeet Kune Do”, hvor Lee tok de mest nyttige teknikkene fra alle kampsportene han kjente til og satt dem sammen til et eget selvforsvarsrammeverk. TA kan gjennomføres på utallige ulike måter, ettersom det ikke er en spesifikk metode, men heller en kategori av ulike former for innholdsanalyse. Dette kan føre til utfordringer knyttet å sammenligne resultater fra ulike studier (Guest et al., 2012), og senker validiteten til studier som benytter slik metodikk (Guest et al., 2012). Jeg valgte derfor å ta utgangspunkt i ATA for å unngå slike utfordringer. Bakgrunnen for valg av ATA over andre former for TA var i størst grad å ha et forent rammeverk å forholde seg til. Det finnes flere andre alternativer som også kunne vært relevante å benytte, som å ta spesifikke forskeres TA-metoder og holde seg til de så slavisk som mulig. Det var ikke spesifikke aspekter ved ATA som gjorde

det til en metode bedre egnet enn andre, men det fremsto som et gjennomført og oversiktlig rammeverk å benytte.

Epistemologisk ståsted. En måte ATA skiller seg ut er ved å ta et noe mer positivistisk epistemologisk ståsted sammenlignet mange andre former for kvalitativ metode. Guest et al (2012) sammenligner med Grounded Theory, som de beskriver som interpretativ-positivistisk, mens de beskriver ATA som positivistisk-interpretativ. De gir to hovedbegrunnelser for dette. For det første har ATA et mer pragmatisk og åpent syn på analytiske hjelpemidler andre rammeverk ikke benytter, som frekvensanalyse. For det andre er systematikk, planlegging og gjennomsiktighet gitt stort fokus. Når det angår epistemologi er det to ting som må presiseres. ATA er ikke den første og eneste metoden som opererer med slike premisser, men dette beskriver utgangspunktet som Guest et al. (2012) utviklet metoden ut ifra. Det må også presiseres at ATA kun beskrives som relativt mer positivistisk sammenlignet med en rekke kjente kvalitative metodikker, og ikke som et rent positivistisk rammeverk.

Analyseplan. Selv om ATA har et utvidet fokus på systematikk, tilbyr ikke Guest et al. (2012) en satt plan for analyseprosessen, men gir heller en rekke teknikker, og ber heller forskere om å velge de som best passer sitt prosjekt, lage en analyseplan ut ifra det, og ikke avvike fra den underveis. Tabell 1 viser analyseplanen til denne oppgaven, i henhold til Guest et al. (2012).

Tabell 1.

Analyseplan

Hva slags tekst skal analysen brukes til?	Masteroppgave.
Hvilken analytisk tilnærming skal benyttes?	Utforskende
Hvilken type data skal analyseres?	Transkripsjoner av semistrukturerte intervju.
Hvilken programvare benyttes for analysen?	Notepad (Transkripsjon)
	Audacity (Transkripsjon)

	NVivo 12 (Analyse)
Plan for definering av kodebok.	Koding skjer i NVivo 12. Hver node skal defineres tydelig for å unngå tvetydighet. Node-definisjoner utvikles etter hvert som en node oppstår i teksten. Node-definisjonene skal inneholde beskrivelse av når de kan benyttes.
Retningslinjer for datareduksjon.	Teoretisk relevans. Frekvensanalyse
Hvor mange personer vil kode datamaterialet?	1
Plan for triangulering	Unødvendig grunnet oppgavens natur.

Intervjuprosessen. Fire av intervjuene ble tatt opp på en diktafon lånt av psykologisk institutt, NTNU. To av intervjuene ble tatt opp med en USB-mikrofon ved hjelp av programvaren Audacity (Audacity, 2019). I det første tilfellet ble intervjuet gjort over skype, og lyden ble derfor spilt inn direkte fra lydkortet på min PC. I det andre hadde jeg ikke tilgang til diktafonen, og måtte derfor anvende USB-mikrofon. Lydfilene ble lagret på en minnepenn, og transkribert i Notepad. Transkripsjonen besto av ordene som ble sagt, med noen få tegn for å symbolisere nøling og ord som respondentene la vekt på. Komma betyr små pauser, punktum lengre pauser, flere punktum på rad indikerer lengre pauser og hvor lange de er basert på antall punktum, og bindestrek i midten av eller på slutten av et ord viser til avbrytelse av utsagn, som for eksempel ved stamming. Ingen andre semantiske eller fonologiske signaler ble transkribert ettersom de ikke var av interesse for oppgaven. To av intervjuene ble holdt ansikt til ansikt, et ble tatt over skype, og de resterende tre over telefon. Bakgrunnen for dette var at kun to av respondentene befant seg i Trondheim, da de andre var spredd utover landet. Det at intervjuene ble holdt digitalt utgjør med tanke på tematikk og metode ikke noen stor forskjell. Dette,

sammen med at respondentene hadde hektiske arbeidsdager, gjorde det lite relevant å reise ut for å intervju dem direkte.

Analyseprosessen. Transkripsjonene ble analysert i NVivo 12 (QSR International Pty Ltd, 2020). Analysen startet mellom intervju 4 og 5, og begynte derfor før alle intervju var gjennomført og transkribert. Dette ser jeg på som en styrke, ettersom det åpnet for å forbedre intervjuene basert på innsikt fra transkripsjon og analyse. Da analysemetoden var ATA, besto første del av datareduksjonen av å kode temaene i hvert svar fra respondentene i noder. Nodene fra alle intervjuene ble samlet i en mappe og ikke separat, for å lettere kunne sammenligne resultatene. Videre gikk analysen over i å gruppere nodene i temaer, samt frekvensanalyse for å utforske hvilke noder og temaer som var mest representert i teksten. Til sammen resulterte dette i 131 noder, som ble redusert til 13 tema, og videre redusert til 5 hovedtema. For en oversikt over nodene og undertemaene, se vedlegg 4. Prosessen med å velge ut de 5 hovedtemaene besto av to deler. Den første var å samle tema som hang sammen ut ifra teorien som la grunnlaget for oppgaven, og ved å ta utgangspunkt i hvilke tematiske koblinger som respondentene lagde ut ifra assosiasjoner gjort i intervju. Den andre delen omhandlet forkasting av noder og temaer som var av interesse under tidlige deler av analysen, men som mistet sin relevans sett i den større konteksten til oppgaven. Også her var teorien en viktig faktor for å rettferdiggjøre hvilke temaer som måtte forkastes, men i tillegg ble frekvensanalyse et viktig utgangspunkt for denne prosessen. Her ble analyseprogramvaren NVivo 12 (QSR International Pty Ltd, 2020) benyttet, da programmet gir mye informasjon som hvor mange ganger hver node er notert, og i hvor mange ulike intervju hver node oppstår. Den frekvensstatistikken som oftest ble brukt til å bedømme hvilke noder og tema som var viktigst var i hvor mange intervju den oppstår i, da dette ble vurdert som en viktigere indikator på relevans sammenlignet med hvor mange ganger en node ble notert, da det er mer relevant at flere respondenter uavhengig kommer med liknende utsagn enn at en respondent er svært opptatt av et visst tema. Det skal samtidig poengteres at frekvensanalyse aldri ble brukt som eneste grunn til forkastning av et tema. Jeg valgte også å lage et tema kalt “Noder kun notert en gang”, som ikke ble tatt med i videre datareduksjon, hverken til tema eller undertema. Det betyr derimot ikke at utsagnene i disse nodene ikke ble brukt til å diskutere og gi nyanser til diskusjonen, da frekvensanalyse i seg selv ikke danner et godt nok grunnlag til å bedømme denne kunnskapen som lite verdifull.

Triangulering. Da dette er et masterprosjekt med kun en student, ble ingen form for triangulering gjort i prosessen transkripsjon-analyse. Rocco (2003) understreker hvor viktig triangulering kan være for å øke validiteten til kvalitative studier, ved å redusere forsker-bias. Et annet grep for å øke validiteten som Guest et al. (2012) trekker frem, er å la en person intervju og transkribere, og en annen person gjennomføre analysen. Ettersom dette er en masteroppgave gjennomført av en student, og ikke et omfattende prosjekt gjennomført av en gruppe forskere, ble ikke dette gjort i prosjektet.

Resultater.

Analysen resulterte i 131 noder, som ble samlet i 13 tema, og videre redusert til 5 hovedtema. Tabell 2 (se vedlegg 2) viser nodene og temaene de er samlet i. De fem hovedtemaene som kom frem i analysen var forpliktning, ekstrarolleatferd, mersalg, forskjellsbehandling og tilknytning. Forpliktning, ekstrarolleatferd og tilknytning var ganske forutsigbare tema, da de henger tett sammen med teorien intervjuguiden ble utviklet basert på. Mersalg og forskjellsbehandling, på den annen side, var ikke i utgangspunktet med i intervjuguiden en gang, og skiller seg derfor ut, da de var to svært viktige og interessante tema hyppig omtalt av respondentene. Selv med denne oppdelingen i tema, var det forpliktning og ekstrarolleatferd som var de hyppigst omtalte tema blant respondentene. Med bakgrunn i frekvensanalyse kan det derfor argumenteres for at forpliktning og ekstrarolleatferd er de største og viktigste temaene. Mersalg, forskjellsbehandling og tilknytning er samtidig viktige tema, faller i liten grad inn under forpliktning og ekstrarolleatferd, og gir viktig kunnskap om konsulentenes arbeidsmiljø ut over det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven. Selv om tilknytning ikke spesifikt er nevnt i teoridelen er det også naturlig at det kommer frem som et stort tema, ettersom det er sterkt relatert til både forpliktning og medarbeiderborgerskap. Videre vil hvert tema bli presentert og forklart, med sitater som eksempel. For å holde oppgaven oversiktlig, har hver respondent fått et tall, og vil bli omtalt som R1-R6. R står for Respondent.

Forpliktning til kunde.

Det var blandede meninger i utvalget i hvor stor grad de følte seg forpliktet til kundens organisasjon. To svar som var av interesse her var fra R3 og R4, som til tross for kontrasterende utgangspunkt, hadde svært like forklaringer på hvorfor de følte eller ikke følte forpliktning.

Felles for begge var at de knyttet forplikningen nært opp mot leveranse. Begge poengterte at de knyttet deres evne til å levere et godt arbeid opp til deres integritet og forpliktning, men svarene skilte seg i hvor de plasserte forplikningen. R3 knyttet det opp mot sin forpliktning til kunden, og nevner at man gir et løfte ved å gå inn som konsulent hos en kunde, og at dette løftet forplikter konsulenten til å gjøre et arbeid best mulig. R4 nevner også eksplisitt forpliktning, men knytter det til å ivareta sitt navn og rykte, ikke til organisasjonen. R4 poengterer at kundeorganisasjoner ikke har tanker og følelser, og skiller de veldig tydelig fra andre typer, som familiebedrifter: *“man skal ikke glemme at det er et system, det går på penger, og sånt noe. det er ikke en familiebedrift, liksom. det er ikke noen som har strekt seg for deg. og det blir jo enda mere tydelig når du er inne i et sånt konsulentforhold, da”*. R4 sitt syn kan peke mot at gjensidighet er en viktig variabel for hvorvidt konsulenter føler forpliktning. Dette kommer også R6 inn på, når hen omtaler tillit: *“du får jo et tillitsverv på en måte. du blir valgt ut av en av de som de kan stole på, og som de forventer litt av, slik at du må jo ha en viss forpliktelse mot selskapet mot at du ønsker å levere et godt- en god leveranse. så i den forstand så vil jo du ha en forpliktelse.”*

Å bli værende hos kunden. En av nøkkelfaktorene ved forpliktning er at høy forpliktning øker sjansen for å bli på samme arbeidsplass. En del av intervjuguiden tok derfor for seg hvorvidt respondentene noen gang hadde vurdert muligheten for å bli fast ansatt hos en kunde etter å ha vært konsulent der. Her trekker R6 frem opplevd intern status som viktig. Hen nevner et ønske om å delta i interne prosesser og påvirke organisasjonen, og at dette ikke er mulig når man kun er konsulent. Dette relaterer hen også til hvor stor prosentandel utleid man er, noe som flere av de andre respondentene også trekker frem som viktig. Flere respondenter trekker frem at de som er i størst risiko for å bli værende hos en kunde er personer som er 100% utleid til en kunde, da de står i fare for å miste tilknytning til konsulenthuset og skifte jobb. Blant respondentene i denne oppgaven var det en respondent, R3, som var utleid 100% av arbeidstiden sin, og hen var også den som stilte seg mest positiv til det å bli værende hos kundebedrifter. R3 var også i en ulik posisjon enn de andre respondentene, ettersom hen er utleid som rådgiver og ikke en typisk konsulent, og jobber derfor ut mot kundens kunder som en representant for kundens bedrift, og fremstår derfor et steg nærmere å være i samme rolle som en fast ansatt sammenlignet med de andre respondentene. R3 beskriver forskjellen mellom relasjonen en rådgiver og en konsulent har til de faste ansatte hos en kunde slik: *“når man da blir innleid [som*

rådgiver], så vil det si at man dekker et ressursbehov i selskapet, og dermed blir man også sett som en representant av selskapet. og det vil si at man også får oppgaver som ligger mye mer- ligger mye nærmere kunden- eller, selskapet man er leid inn til sine ansatte, så da blir skillet mellom fast ansatt og innleid ansatt mye mindre enn når man er kun en- en prosjekt å jobbe på enn rådgivning.”.

Faktorer som påvirker forpliktning. Det er stor enighet blant respondentene om at tid er den faktoren som kanskje er viktigst når det gjelder å forplikte seg til en kunde. R5 understreker at forpliktingen hen opplever øker jo bedre kjent hen blir med arbeiderne i kundens bedrift, mens R3 drar frem at det over tid vil oppleves slik at kunden blir din nye arbeidsgiver, og at forplikting overføres deretter. Fellesskap fremstår også som en viktig faktor. R6 nevner at det for hen er svært viktig å identifisere seg med produktet som kunden leverer, og som resultat føler seg som en del av selskapet. R3 drar også frem det å jobbe mot et felles mål sammen med de fast ansatte skaper forpliktning, og legger vekt på å dele felles utfordringer med kundens bedrift og dens ansatte. R4 er enig i at å jobbe mot felles mål skaper forpliktning og gjensidig avhengighet, men at denne i stor grad blir påvirket av størrelsen på prosjektet hen jobber på: *“la oss si at du er et av 4 tannhjul da. mens i det andre prosjektet så var du kanskje et av 1000 tannhjul, på en måte. det har noe med det å gjøre.”*. R4 drar frem sosialantropologisk teori for å forklare innfallsvinkelen hen har når det gjelder forpliktning. Hen omtaler uttrykket “gone native” som brukes om forskere som bedriver deltagende observasjon, og blir så involvert i gruppen de forsker på at de blir som en av dem. Dette tar R4 med seg inn i kundebedrifter: *“du skal liksom ikke adoptere kulturen, da. du skal delta, ja, men du skal- observere og delta inn, men du skal ikke bli en del av den”*. Dette er interessant ettersom R4 fremstår som hverken forpliktet konsulenthuset eller kunden.

Ekstrarolleatferd.

Et gjennomgående tema hos respondentene var at de som konsulent først og fremst er hos kunden for å hjelpe dem. Flere av respondentene nevnte at det ikke var så viktig for dem hvilke arbeidsoppgaver de hadde, så lenge de kunne bidra til kunden. Dette viser en stor vilje til å bedrive ekstrarolleatferd, og interessant nok viser en større villighet til å bedrive ekstrarolleatferd enn innrolleatferd. Dette henger trolig sammen med at konsulentene genuint er opptatt av å forbedre kunden, selv etter at de har forlatt organisasjonen. Dette har flere Motiver. For det første

er det trolig et element av altruisme, en viktig dimensjon i medarbeiderborgerskap (Organ, 1997). Dette kan spores til en av de mest prevalente nodene i analysen, *“ønske om å forbedre kunden”*, hvor det kommer frem fra 4 av de 6 respondentene at de ønsker å forlate en kunde på et bedre sted enn da de kom inn. Dette kan belyses ved R3, som nevner at hen ikke opplever noe press fra kunden om å gjøre annet enn innrolleatferd. Slike arbeidsmiljø kan trolig bidra til å fostre altruistiske motiver for å bedrive ekstrarolleatferd. Dette henger trolig også sammen med mersalg. Dette var et tema som kom opp under intervjuene, og som viste seg å være en sentral del av konsulenters hverdag hos kunden. Den mest effektive metoden for å sikre mersalg, var ut ifra respondentene å gjøre en god jobb på arbeidsoppgavene, og vise at de var villige til å gjøre ekstrarolleatferd. Det er derimot ikke alltid ekstrarolleatferden er velkommen. R2 forteller om en gang hen gikk ut av sin vei for å gjøre mer enn kunden hadde forventet, og dermed skapte mer jobb for kunden: *“det er et selskap jeg har, der var vi innleid for å gjøre en jobb som ikke ble- på en måte- de ville ha- de leide inn [bedriftsnavn] fordi de hadde lyst til å ha, liksom, en stjerne i boka, og så fant vi ut at de ikke var så veldig bra, så vi ga dem en del ting å jobbe med, da. Og det ble ikke godt tatt imot akkurat der og da.”*

Sosialt initiativ. Den typen ekstrarolleatferd som ble nevnt mest av respondentene var det å ta sosialt initiativ hos kunden. R4 og R6 viser til at de aktivt går inn for å danne gode sosiale relasjoner til de fast ansatte i kundens bedrift, mens R1 og R2 viser til større initiativ, ved å arrangere sosiale arrangement for hele kundebedriften utenfor arbeidstid. Det vil være naturlig for en person å søke sosiale relasjoner på sin arbeidsplass, men arbeidsplassen er kun en av flere sosiale arena, og trenger ikke å være den mest sentrale for enhver person. R6 nevner at hen er sosialt tilfredsstilt gjennom konsulenthuset. Her kan det også være verdt å merke seg at hen ikke er 100% utleid, og ikke ønsker det heller, på grunn av denne sosiale preferansen. R2 nevner også ved flere anledninger at hen opplever et svært lite behov for sosiale relasjoner på jobb, både hos kunden og i konsulenthuset, men utmerker seg som spesielt villig til å arrangere store sosiale arrangement med kunden, som fagkvelder og bedriftsbesøk med faglig tilsnitt til tross for dette. Disse tre respondentene nevner også at de ser på det å danne sosiale relasjoner som en del av mersalget, så dette kan mulig forklare R2 sin sosiale villighet til tross for sitt lavere behov. R1 sitt arrangement var en feiring for å gi tilbake til en kunde som hadde behandlet konsulentene i prosjektet godt, og kan peke mot at kunder som behandler konsulentene sine godt, i større grad vil oppleve ekstrarolleatferd fra dem. *“[D]ette her har vært en god kunde for dette selskapet i*

ganske mange år, og jeg har funnet folk med felles interesser og sånn at ja, kom med bare- ha en liten fest for å bare- ja, for å feire vel blåst samarbeid for eksempel, da.”

Mersalg.

Mersalg omfatter flere ting, men i respondentenes tilfelle omhandler det i hovedsak om å få utvidet kontraktene sine med kunden slik at de jobber der lengre eller på høyere prosent, og å sikre seg at konsulenthuset blir brukt igjen neste gang kunden trenger støtte. Et viktig element hos respondentene var å sikre at de ikke fremsto som en “selger-type”. Her gjennomsyrrer også altruismedimensjonen respondentenes svar. Her er det interessant å dra frem R4, som nevner et prosjekt hen jobbet på med mange internasjonale konsulenter, hvor hen med avsky beskriver hvordan en gruppe engelske konsulenter aktivt økte arbeidsmengden sin gjennom å aktivt finne nye problemer for dem å løse hos kunden: *“de var jo så kyniske, vet du, de holdte på å identifiserte så j*vlig masse sånn der aksjoner og ting og tang som de skulle jobbe videre med, og det var helt kvalmt, for nedi der så er det så veldig- der er det- de fleste konsulentene er enkeltmannsforetak, de har ikke noe arbeidsgiver i ryggen, liksom, så de er ekstremt opptatt av å dekke sin egen rygg, da.”*. Dette, sammen med R3, som sier at hen helst vil unngå å bruke ordet salg, og heller vil si at man utvider arbeidsmengde og gjenansettelse ved å være faglig interessert, gir et tydelig bilde på hvordan respondentene i denne oppgaven ønsker å bli sett på av kunden. Dette kan både tolkes som en form for inntrykksforvaltning, hvor respondentene ønsker salg men ikke vil fremstå slik, eller som en form for altruisme. Dette utdypes videre av R2, som nevner at det å være for aggressiv på salgsfronten kan resultere i tapet av en kunde, eller nedsatte relasjoner med kunden som hen jobber hos. Dette gir også et inntrykk av risikoen konsulenter kan føle når det gjelder mersalg, og kan også bidra til å forklare hvorfor flere av respondentene følte seg så redde for å fremstå som selgere overfor kunden. Det var ingen respondenter som nevnte noen personlige erfaringer med å miste kunder på denne måten, så det er vanskelig å si om dette er en frykt basert på erfaring eller ikke. Et annet negativt resultat av for aggressivt mersalg utdypes av R4, som nevner at det går mot selskapets verdier: *“det vil jo stå stikk i strid med verdiene til selskapet, og som jeg deler, da, personlig, å holde på på den måten. også hvis du ikke har noe å bidra med, og ikke greier å se problemet, og ikke har noe å bidra med, så skal du heller ikke prøve å late- prøve å få det til virke sånn“*. Som respons på spørsmål om hvordan man sikrer salg uten å fremstå som en selgertype, knytter respondentene det opp mot tillit,

tilknytning og sosiale relasjoner. R4 og R5 nevner begge hvordan deres sosiale relasjoner med nøkkelpersoner hos kunden har resultert i mersalg. R4 kommer med et eksempel: *“så kan det jo hende at du fortsetter å snakke om jobben, og da- og da vil det jo sikkert kunne flyte litt inn i hverandre, liksom.”*. R3 gir et innblikk i hvordan man unngår å gå utenfor det kunden synes er greit når det gjelder mersalg: *“det viktigste, tenker jeg, er at man har godt forhold med hovedkontaktpersonen din i selskapet, eller i prosjektet, typisk er det prosjektlederen fra andre siden, for å si det sånn, og være tydelig over forventninger, og så være klar og tydelig over når man mener at dette ligger uttafor.”*.

Forskjellsbehandling.

Et annet tema som kom opp under intervjuene var forskjellsbehandling mellom de faste ansatte og konsulenter. De fleste respondentene bemerket dette som helt naturlig, til tross for at det kan føre til mindre tilknytning og forpliktning blant konsulenter (Chattopadhyay, 2005). I konsulentenes omtale om forskjellsbehandling er det to typer som kommer tydeligst frem. Den første omhandler arbeidsoppgaver, og at det på grunn av at konsulentene har andre arbeidsoppgaver, forventes mer av de enn av de faste. R4 og R2 bemerker seg at dette også går over i arbeidsmoral, hvor begge har opplevd at de faste drar tidligere fra jobb sammenlignet med konsulentene som forventes å bli lengre. R1 sin skildring får det til å framstå som at dette har ført til et skille mellom konsulentene og de faste ansatte, da hen må beherske seg fra å si at de har bedre arbeidsmoral: *“Så vi konsulenter har mye større, eh- har mye større arb- eller, ikke arbeidsmoral, men vi leverer i hvert fall kanskje kjappere”*. R1 nevner også tidligere i intervjuet at hen ser på sosialisering som en stor kilde til samarbeid. Den andre typen naturlig forskjellsbehandling omhandler deltagelse på interne møter og sosiale arrangementer. Her nevner flere av konsulentene at de ser det som helt naturlig å ikke bli invitert til arrangementer som julebord, ettersom de har eget hos konsulenthuset.

Sosial utestenging. Det er derimot ikke alle sosiale ekskluderingsprosesser som føles like naturlig. R1 bemerker at opplevelsen av at konsulenter ikke bli invitert på sosiale hendelser som to-kaffe førte til et større sosialt skille mellom de faste og konsulentene, og at det ikke var innafor: *“Noen ganger så fikk konsulentene restene, det er sånn, hvorfor kan de ikke bare sitte med oss da, liksom? Fra starten av, liksom? Være litt sånn hyggelig med de, da”*. Denne hendelsen er interessant, ettersom R1 i denne situasjonen var fast ansatt i et selskap som benyttet

konsulenter. R5 deler dette synet. Det fremstår som at det eksisterer to kategorier av sosiale arrangement og situasjoner, hvor den ene oppleves som innafor å ikke bli invitert til, og den andre som utenfor. Det finnes derimot ikke noe tydelig mønster rundt hva disse kategoriene består av hos utvalget, så det er nok svært subjektivt. Det er også forskjell fra kunde til kunde i hvorvidt de inviterer til store sosiale arrangement, så mye av det som definerer hvorvidt konsulentene føler seg forskjellsbehandlet er nok kontekstuel, og har ikke kommet frem i disse intervjuene.

Tilknytning.

Tilknytning fremstår som nært relatert til forpliktning hos respondentene. Samtlige beskriver kunder de har følt tilknytning til, men at graden av tilknytning varierer fra kunde til kunde. Her siteres mange av de samme faktorene som har blitt nevnt angående forpliktning og medarbeiderborgerskap, men det fremstår som enda mer tidsbetinget sammenlignet med sosiale relasjoner og forpliktning, mulig på bakgrunn av at tilknytning utvikles over tid, og er vanskeligere å ha fra tidlig i et prosjekt, da det ikke kan knyttes opp mot arbeidsoppgaver eller samarbeid i startfaser. Dette belyser R3: *“hvis man er på jobb og man kommer til et sted hver dag og treffer forskjellige kolleger som man jobber med til et felles mål, så har man- om man spiser lunsj med dem sammen, og drikker kaffe, og jobber med felles problemstillinger, så blir man godt kjent med de. også- ja, også får man de samme utfordringer, som man jobber med, så da blir det også tilknytning deretter”*. R4 og R3 er begge enige om at de kollegiale relasjonene er det viktigste for å oppleve tilknytning. Tilknytning fremstår også som viktig for konsulentene når det relateres til mersalg, ettersom det er gjennom å gå god tilknytning til kunden og dens ansatte at man kan minske risikoen for de negative konsekvensene nevnt tidligere. Det er ikke bare kollegaer konsulentene kan oppleve tilknytning til. R1 nevner et tilfelle hvor hen ble så tilknyttet prosjektet hen jobba på at hen ikke ville slutte å jobbe med det, uten å ønske å bli ansatt. R6 deler dette synet, og understreker at hen både kan føle tilknytning til menneskene hos en kunde og prosjektet.

Å miste konsulenter til en kunde. Høy grad av tilknytning medfører samtidig noe risiko. R4, R5 og R6 har alle opplevd å miste kolleger fra konsulenthuset på grunn av at de har følt større tilknytning til en kunde enn til konsulenthuset. For R4 gikk det så langt at konsulenthuset måtte lage en intern policy for at ikke flere skulle forlate selskapet. Dette omtaler

også R6, som sier at det er vanlig for konsulenthuss å ha slike reglement som del av kontrakten med kunden.

Diskusjon.

Denne oppgaven har undersøkt prosjektansatte konsulenter, og hvordan de knytter seg til, forplikter seg overfor og bedriver medarbeiderskap hos kundeorganisasjoner de er utleid til. Analysen resulterte i fem hovedtema: Forpliktning, Medarbeiderorgerskap, Mersalg, Forskjellsbehandling og Tilknytning. Diskusjonsdelen er strukturert ut ifra disse temaene.

Forpliktning

Flere av respondentene nevnte at jobben i lav grad tilba ekstern motivasjon, hverken gjennom høy lønn eller gjennom andre fasiliteter. Dette underbygges av utsagn som antyder at de ikke tok jobbtillbud til tross for bedre lønn og andre fasiliteter: *“vi har en ekstra ferieuke, men ellers så er det jo ikke noe særlig bedre betalt, tror jeg? og- så en føler jo liksom ikke at en, ok, hvorfor- hva gjør de på en måte? hvorfor skal jeg være her? eller hva gjør de for at jeg skal være her, liksom?”*. Samtidig var det ingen av respondentene som hadde noen reell tanke om å bytte jobb, selv til kunder som de har hatt gode arbeidsoppgaver og sosiale nettverk i. Dette kan tolkes dit hen at respondentene drives til konsulentvirksomhet av intern motivasjon. Dette kan illustreres ved R4 sine ytringer rundt leveranse, hvor hen beskriver hvordan hen knytter store deler av sin forpliktning til hens evne til å levere det hen personlig lover. I tillegg til dette nevnte flere av respondentene at de valgte en konsulentstilling fordi det ga dem mulighet til å lære og utvikle seg, som også underbygger intern motivasjon. Den interne motivasjonen respondentene føler, kan også bidra til å forklare deres villighet til å bedrive ekstrarolleatferd. Intern motivasjon har blitt vist å ha sammenheng med både altruistisk atferd (Tang & Ibrahim, 1998), og ekstrarolleatferd (Barbuto et al., 2003). Samtidig går denne forklaringen imot van Dyne og Ang (1998), som argumenterer for at konsulenter som frivillig velger en slik type arbeid vil bedrive mindre ekstrarolleatferd sammenlignet med personer som i lav grad opplever ekstern mobilitet.

Tre-komponentsmodellen. Sett opp mot tre-komponentsmodellen bekrefter denne oppgaven noen av antagelsene presentert i teoridelen. Respondentene beskrev i hovedsak forpliktningen sin enten tilknyttet personer og relasjoner eller til leveranse. Dette er konsistent med antagelsen om at affektiv forpliktning var den komponenten i tre-komponentsmodellen som

i størst grad var relevant for de prosjektansatte konsulentene som deltok i denne oppgaven. Respondentene i denne oppgaven viste lite til ingen normativ forpliktning. Dette var som forventet ettersom det i liten grad er relevant for konsulenttilværelsen. En interessant teoretisk kobling som kan gjøres relatert til mersalg er at mersalg også kan ses som en form for opprettholdende forpliktning. Ettersom opprettholdende forpliktning defineres ut ifra kostnadene medført av å forlate en organisasjon (Meyer & Allen, 1991), kan det tolkes dit hen at høy opprettholdende forpliktning til en kunde vil øke sjansen for at en konsulent bedriver mersalg der. Her kan jobbusikkerhet og jobb i konsulenthushus trekkes frem som faktorer som vil kunne påvirke denne relasjonen. Dette kan begrunnes ut ifra Storey et al. (2006), som både argumenterer for at freelance-arbeid og jobbusikkerhet henger sammen med mersalg. Denne koblingen kommer til tross for forventningene om at kun affektiv forpliktning kom til å være relevant for denne oppgaven, ettersom mersalg ikke ble forutsett som et viktig tema. Det er noe vanskeligere å plassere forpliktningen relatert til leveranse innenfor tre-komponentsmodellen. Det er kanskje heller ikke en relevant sammenligning å gjøre, ettersom denne typen forpliktning i mindre grad omhandler organisasjonen i utgangspunktet, men heller forpliktning til arbeidsoppgaver. Det kan derfor argumenteres for at et annet teoretisk utgangspunkt hadde vært fordelaktig for denne oppgaven, da dette kunne ha lagt til rette for større bredde i tolkningene av resultatene. Det er derimot noen utsagn relatert til dette som kan peke mot at leveranseforpliktningen er en form for, eller kommer som resultat av høy affektiv forpliktning til konsulenthuset.

Medarbeiderborgerskap

En av hypotesene til denne oppgaven var at konsulentene skulle vise liten villighet til å bedrive ekstrarolleatferd hos kunden. Dette ble det ikke funnet noe støtte for, da villigheten blant respondentene viste seg å være høy. Dette speiler erfaringene i Pearce (1993), som også undersøkte medarbeiderborgerskap hos konsulenter, med hypotese om lav ekstrarolleatferd. Pearce (1993) var en kryss-seksjonell studie som sammenlignet fast ansatte og konsulenter, og fant at konsulentene bedrev mer medarbeiderborgerskap enn de faste. Til tross for de metodiske forskjellene mellom denne oppgaven og Pearce (1993), finnes noen viktige fellestrekk å dra frem. Pearce (1993) drøfter muligheten for at den lavere jobbsikkerheten til konsulentene kan bidra til at de har større fokus på å bedrive medarbeiderborgerskap hos deres kunder. Dette er

noe konsulentene i denne oppgaven kan bidra til å bekrefte, da flere av respondentene i denne oppgaven beskrev ekstrarolleatferd som en viktig strategi for å øke sitt mersalg, og dermed øke jobbsikkerheten sin. Pearce (1993) omhandlet også forpliktning, og fant ikke noen signifikant forskjell mellom faste og konsulenter når det gjaldt forpliktning. De begrunner dette med å trekke frem at det ikke bare er en organisasjon man kan oppleve tilknytning til, men også en bransje, og nevner muligheten for at konsulenter gjennom å danne relasjoner til andre konsulenter i bransjen tar med seg emosjonell investering inn i kundenes organisasjon. Dette kan også bidra til å forklare forpliktningen i denne oppgavens utvalg, da flere av de avviste ideen at konsulenter fra andre konsulenthushus i samme bransje var deres rivaler og at de konkurrerte med de.

Sosiale relasjoner. En annen interessant forklaring som Pearce (1993) kommer med angående dette er at konsulentene i studien ved prosjektstart ble satt inn i etablerte team hos kunden, og dermed i stor grad opplevde å måtte konformere til godt etablerte sosiale normer. Denne konformiteten, sammen med en redsel for å bli sosialt utestengt fra teamet, bidro til å øke deres motivasjon for å bedrive medarbeiderborgerskap. Dette ble ikke nevnt av noen av respondentene i denne oppgaven, hverken i relasjon til forpliktning, medarbeiderborgerskap eller sosial inklusjon. Et av de mest fremtredende mønstrene blant respondentene i denne oppgaven var et relativt passivt mønster av sosial atferd, hvor de ofte ventet på invitasjon fra de faste til å etablere sosiale relasjoner. Det ble derimot ikke direkte nevnt mye om de sosiale normene som preget konsulent-fast-relasjoner i denne oppgaven, så det er vanskelig å si i hvor stor grad dette påvirket dem. Det ble derimot hyppig brukt beskrivelse av fast-konsulent-relasjoner som kollegiale, og flere respondenter understreket at de ikke opplevde noen forskjell mellom å jobbe med de faste hos en kunde og sine kolleger i samme konsulentselskap, så det er liten grunn til å tro at slike sterke konformitetsutfordringer preget respondentene i denne oppgaven.

Arbeidsoppgaver. Organ (1997) ytrer bekymring over at skillet mellom innrolle- og ekstrarolleatferd er diffust og vanskelig å definere. Denne oppgaven gir støtte til dette synet, da mange av konsulentene så på handlinger tradisjonelt kategorisert som ekstrarolle som noe av det viktigste de gjorde på jobb hos kunden. Dette kan tyde på at konsulentene har et ulikt syn på hva kjernearbeidsoppgavene sine er som konsulent. Samtidig presiserte flere av respondentene at deres arbeidsoppgaver var svært klart definerte i kontraktene med kunden, så det er også mulig at konsulentene var klare over skillet, men er inneforståtte med hvor viktig ekstrarolleatferd er for

en organisasjons fungering. En annen forklaring kan komme fra Storey et al. (2006), som undersøkte kontraktarbeidere i medieindustrien, og understreket at de var svært oppmerksomme på sårbarheten en slik arbeidsform medbringer, og som resultat hadde et svært høyt klient-fokus. De forsto, og fokuserte på å se de bredere, overordnede målene med ethvert prosjekt, og akkomoderte for de i tillegg til arbeidsoppgavene sine. Til tross for at utvalget i deres studie ikke hadde noe konsulenthuss å finne jobbsikkerhet i, og i større grad drev med freelance-arbeid, er det mange likheter mellom disse og konsulentene i denne oppgaven. Fellestrekket strekker seg også over i mersalg, da dette ble sitert som hovedbakgrunnen for Storey et al. (2006) sitt utvalg sin atferd, og er felles med at utvalget i denne oppgaven, som siterte ekstrarolleatferd som en viktig måte å drive mersalg uten at det oppleves som salg fra kundens side.

Altruisme. Mersalg var ikke den eneste grunnen til at respondentene i denne oppgaven bedrev ekstrarolleatferd, da mange også nevnte altruistiske motiver. Dette blir ikke nevnt i Storey et al (2006), men dette kan mulig forklares ved at deres utvalg opplever et adskillig mer kompetitivt jobbmarked. Deres utvalg omtalte at de opplever stor jobbusikkerhet, med lite overskudd til å tenke ha altruistiske motiver. Et interessant element ved de altruistiske motivene respondentene viser, er at flere av konsulentene bedrev ekstrarolleatferd selv hos kunder de ikke føler seg forpliktet til. Dette står i kontrast til van Dyne og Ang (1998), som argumenterer for at konsulenter bedriver medarbeiderborgerskap til tross for forpliktning når de står til gevinst ved å gjøre det. Dette kan mulig forklares ved at de brukte sosial bytteteori til å diskutere funnene sine, en teori som forklarer atferd ved å ta utgangspunkt i ressursene som to eller flere parter utveksler i sosiale bytter (Lee et al, 2013), og vil derfor ikke åpne opp for altruistiske begrunnelser for atferd.

Fem-Dimensjonell Medarbeiderborgerskapsteori. For å diskutere respondentenes altruistiske motiver videre, kan man trekke linjer tilbake til Organ (1997). Hans modell for medarbeiderborgerskap inkluderer altruisme som en av de fem dimensjonene som sammen danner medarbeiderborgerskap. Hvis man tar utsagnene fra utvalget i denne oppgaven og knytter det opp mot Organs modell (1997), ser man at alle de fem dimensjonene er representert i dette utvalget. I tillegg til altruisme, som hyppig har blitt diskutert tidligere gjør Sportslighetsdimensjonen seg synlig hos de respondentene som omtaler arbeidsmoralen sin, og at de ikke har noe imot å legge inn en ekstra innsats selv når de fast ansatte har dratt hjem. Anekdoten R2 fortalte om da hen endte opp med å skape mer arbeid for kunden står frem som et

eksempel på dimensjonen planmessighet, ettersom det gikk langt over kundens forventninger. Samtidig illustrerer anekdoten dimensjonen høflighet, da begrunnelsen for at hen lagde mer arbeid for kunden var for å unngå større problemer i fremtiden. Til sist fremstår utfordringene som noen av respondentene møtte når det gjaldt å hjelpe kunden mest mulig uten å drive mersalg som eksempler på dimensjonen pliktterskap.

Medarbeiderborgerskap som Innrolleatferd. Det kan også diskuteres hvorvidt konsulentene i denne oppgaven faktisk bedriver ekstrarolleatferd hos kunden. Flere av respondentene poengterte at det viktigste for de var å hjelpe kunden, og at hvorvidt dette gjøres gjennom kontraktbundede arbeidsoppgaver eller gjennom andre måter var mindre viktig. Det er mulig å argumentere for at de da bedriver innrolleatferd etter arbeidsoppgaver som de har definert selv, eller tolker disse mindre høytidelige forventede typene atferd som kjerneoppgavene sine, og dermed bedriver en form for innrolleatferd istedenfor.

Tilknytning.

En utfordring som jeg møtte på i intervjuprosessen var skillet mellom forpliktning og tilknytning hos respondentene. Ved flere anledninger måtte spørsmål stilles flere ganger for å presisere at det var snakk om forpliktning og ikke tilknytning. Dette hadde også følger for analysen, da det ble stort overlapp mellom disse temaene. Dette var derimot ingen stor overraskelse, da tilknytning og forpliktning er nært relaterte konsepter. Organisasjonstilknytning har vært sentralt i utviklingen av tre-komponentsmodellen for forpliktning, så et stort teoretisk overlapp må forventes (Meyer & Allen, 1991). Det var derimot tydelig at respondentene i denne oppgaven hyppigst knyttet tilknytning opp mot sosiale relasjoner og identifisering med kundeorganisasjoner. Dette var også hovedfokuset i Chattopadhyay (2005), som intervjuet konsulenter angående sosial identifisering med konsulenthus og kundeorganisasjoner. Her ble det funnet at sosial identifikasjon var noe konsulentene verdsatte høyt, og at den gruppa som det var viktigst å identifisere seg med var teamet de arbeidet med hos kunden. Flere av respondentene i denne oppgaven tok også opp team som en av de viktigste sosiale gruppene hos kunden. Verdien til team-identifikasjon underbygges av van Dick et al. (2008), som i likhet med Chattopadhyay (2005) brukte sosial identifiseringsteori til å predikere sammenhengen mellom medarbeiderborgerskap og identifikasjon med både organisasjonen og team. Konsulentene i van Dick et al. (2008) beskrev det å jobbe i mindre team som en viktig måte å danne sosiale

relasjoner, og det fremsto som en essensiell motivator for å danne tilknytning og forpliktning hos kunden. Også respondentene i denne oppgaven så på sosial inklusjon som svært viktig, blant annet som en kilde til ekstrarolleatferd. Dette støtter van Dyne og Ang (1998), som fant at konsulenter som har et positivt syn på kunden både forpliktet seg mer til og bedrev mer medarbeiderborgerskap. I likhet med respondentene i denne oppgaven, understreket konsulentene i Chattopadhyay (2005) at kunder preget av høy grad av invitasjon og lav forskjellsbehandling var de som konsulentene hadde høyest tilknytning til. Dette er også aspekter ved sosiale normer, og selv om de ikke er like tydelige og rigide som i Pearce (1993), understreker dette viktigheten av kundens sosiale normer for konsulentenes opplevelse i prosjekter hos de. Ettersom det også ser ut til at dette har en effekt på positive bidrag til organisasjonen, som medarbeiderborgerskap og forpliktning, er dette noe bedrifter som leier inn konsulenter bør være bevisst på, og fokusere på å utbedre hvis de ønsker å få mest mulig ut av konsulentene sine.

Forskjellsbehandling

Et tema som kom opp mye i intervjuene var forskjellsbehandling mellom konsulenter og faste ansatte. Forskjellsbehandling av konsulenter er kjent tematikk innen forskningsfeltet (Nienhüser & Matiaske, 2006). Forskjellsbehandlingen som konsulentene opplevde kan deles i to kategorier, forventet eller naturlig forskjellsbehandling, og uforventet eller unaturlig. Som følge av konsulenttilværelsen er det noen ting man må forvente. Eksempler kan være å ikke få tilgang til alle interne systemer, og å ikke bli invitert til julebord. Disse var respondentene klare over, forventet, og lot de ikke gå ut over arbeidet, forpliktning eller medarbeiderborgerskap. Samtidig var det flere typer forskjellsbehandling som ikke var forventet, ikke tolket som nødvendige og dermed gikk på bekostning av forpliktning og medarbeiderborgerskap hos respondentene. Eksempler som kom opp i intervjuene var å ikke få lik tilgang til å skrive reiseregninger og å bli utestengt fra sosiale sammenkomster i arbeidstiden med de fast ansatte. Slike uforventede former for forskjellsbehandling kan ses på som eksempler på organisatoriske begrensninger dersom de påvirker konsulentenes muligheter til å gjøre jobben sin, og kan redusere villigheten til å bedrive ekstrarolleatferd (Jex et al, 2003). Et annet resultat i Jex et al. (2003) er at stress på arbeidsplassen, målt gjennom organisatoriske begrensninger, har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd, men at forpliktning modererte denne relasjonen, slik at stressorer fikk en

positiv sammenheng dersom forpliktning var høy. Dette kan forklare flere aspekter ved denne oppgavens resultater. For det første kan det forklare likhetene mellom konsulentene i denne oppgaven og konsulentene i Storey et al. (2006), ettersom de på tross av å oppleve større stressnivå sammenlignet med konsulentene i denne oppgaven, fortsatt opererte med en liknende innfallsvinkel angående ekstrarolleatferd og mersalg. Ønsket om å utvide kontrakten med nåværende kunde gjennom mersalg viser tegn til fortsettelsesforpliktning, og kan moderere relasjonen mellom organisatoriske begrensninger og ekstrarolleatferd. Samtidig kan det forklare hvorfor respondentene i denne oppgaven til tross for å beskrive organisatoriske begrensninger bedrev stor villighet til ekstrarolleatferd hos kunden.

Opplevd intern status. De fleste konsulenter vil oppleve å ikke bli involvert i interne beslutningsprosesser hos kunden. Dersom en konsulent blir inkludert i slike beslutninger vil det si at de opplever en større intern status, sammenlignet med andre. I denne oppgaven utvalg var det blandede meninger om hvorvidt høy opplevd intern status var ønskelig. En respondent nevnte denne ekskluderingen som en form for forskjellsbehandling, og som noe negativt som ikke var ønskelig. I deres tilfelle var dette noe som førte til en dårligere relasjon med kunden, og er i overensstemmelse med Stamper og Masterson (2002), som fant en positiv sammenheng mellom opplevd intern status og medarbeiderborgerskap hos konsulenter. Samtidig beskrev R1 det eksplisitt som positivt og beroligende å ikke oppleve stor grad av intern status, ettersom det tillot hen å ta avstand fra interne prosesser og dermed oppleve mindre stress på jobb, sammenlignet med de faste ansatte. Dette er en interessant sammenligning med flere av de andre respondentene, som beskrev en slik distansering fra kunden som noe negativt og noe som ga dem mindre motivasjon for å bedrive medarbeiderborgerskap. Dette nevner R2 eksplisitt, og sier at hen opplever bransjen som *“underernært på folk som gidder”* i snakk om ekstrarolleatferd og ansvarsfraskrivelse. Her er en mulig forklaring at respondenten som stilte seg mest positiv til ansvarsfraskrivelsen, R1, var fra en annen bransje enn de andre respondentene, og leverte helt ulike tjenester, som er vesentlig enklere å gjennomføre uten å involvere seg i kunden. Det kan godt være snakk at bransjeforskjeller utgjør skillet her. Jeg vil her bemerke at Stamper og Masterson (2002) benytter hierarkisk regresjon, og sier derfor ingenting om retningen på forholdet mellom opplevd intern status og medarbeiderborgerskap. I kontekst av R1 kan dette være viktig ettersom hen også er den respondenten i denne oppgaven som viste minst interesse i å bedrive medarbeiderborgerskap. R1 kan derfor tolkes som å støtte Stamper og Masterson

(2002), ettersom hen viser både lite medarbeiderborgerskap og lite ønske om opplevd intern status. Selv med tanke på dette er det viktig å understreke at det gjennom denne oppgaven er umulig å fastslå i hvor stor grad bransjen og tjenestene som en konsulent tilbyr påvirker måten de forholder seg til medarbeiderborgerskap på.

Hvem Definerer Ekstrarolleatferd? Som nevnt tidligere er respondentene i denne oppgaven mer positive til, og bedriver mer medarbeiderborgerskap enn hypotesene tilsier. Dette kan mulig ha med tjenestene de leverer å gjøre, da flesteparten av respondentene leverer tjenester hvor ekstrarolleatferd også direkte vil ha en effekt på i hvor stor grad de kan utføre sine vanlige arbeidsoppgaver. Her er det relevant å spørre seg hvorvidt disse tradisjonelt definerte ekstrarolleatferdene faktisk kan tolkes som ekstrarolle hos deler av utvalget, eller om de i større grad bør ses som innrolleatferd. Det kan også dras frem at flere av respondentene så på det som viktigere å hjelpe kunden, selv om det gikk på bekostning av vanlige arbeidsoppgaver. Det må samtidig gjøres rede for konteksten til disse kommentarene, da flere av respondentene som kommenterte på dette senere i intervjuene også var svært bevisste på hvor grensa gikk for hva de kunne gjøre uten å måtte forhandle om kontrakter på nytt.

Mersalg

Konsulenttilværelsen kan preges av mye jobbsikkerhet. Det å sikre at man har kunder å jobbe i etter et endt prosjekt kan gjøres på flere måter, og kan deles i to, å finne nye kunder, eller ved å bedrive mersalg. Her vil det være forskjell på de konsulentene som jobber i konsulenthus og de som jobber freelance eller i enkeltmannsforetak. Denne oppgaven omhandler i utgangspunktet kun konsulenter i konsulenthus, men det å også omtale konsulenter uten kan bidra til å belyse nyansene ved hvordan utvalget i denne oppgaven forholder seg til mersalg. En konsulent som ikke har noe konsulenthus å falle tilbake på vil oppleve et større press for å bedrive mersalg for å utvide kontrakter og sikre seg jobb, mens konsulenter koblet til et konsulenthus i større grad kan lene seg på konsulenthuset til å gi dem inntekt og nye kunder. Flere av respondentene i denne oppgaven nevnte at de fikk tilbud om å jobbe på prosjekter både på grunn av deres CV og tidligere erfaringer, og på bakgrunn av konsulenthuset de jobbet i. Et konsulenthus med godt rykte og som er godt etablert vil derfor kunne øke jobbsikkerheten til konsulentene som jobber der, i tillegg til at konsulentene også utfører arbeid for konsulenthuset, både i perioder de ikke er utleid, og i samme perioder som de er utleid, dersom de ikke er utleid

fulltid. Et eksempel på dette er R6, som intensjonelt aldri lar seg bli utleid fulltid, og derfor bruker deler av arbeidstiden sin på arbeidsoppgaver knyttet til konsulenthuset.

Negative Sider Ved Mersalg. En av de største utfordringene som flere av respondentene i denne oppgaven opplevde som konsulent og som relaterer seg til mersalg er redselen for å oppleves som selgere. Denne redselen begrunnes på flere måter. R4 omtaler andre konsulenter hen har jobbet med som bedrev åpent mersalg med avsky, mens R2 understreker at mislykkede forsøk på mersalg kan resultere i tap av kunde, i like stor grad som suksessrike forsøk resulterer i gevinst av kunde. Da respondentene ble spurt om hvordan man bedriver mersalg uten risikoene som medfølger, svarte flere at de ikke kunne beskrive det, men det var noen svar som kunne gi innsikt i mersalgprosessen. Tillitsbygging var helt klart et gjengående tema relatert til dette. Flere respondenter nevner at mersalg og samtaler relatert til dette blir lettere over tid, og spesielt jo sterkere deres tilknytning blir til de faste ansatte hos kunden. R2 understreker at å danne en relasjon med kunden bidrar til å gjøre det lettere å skille mellom det å opptre som hjelpsom og det å opptre som selgende hos kunden. Dette henger også sammen med at en utfordring knyttet til ekstrarolleatferd som konsulent er at noen former for ekstrarolleatferd, som det å hjelpe kunden med utfordringer utenfor konsulentens gitte arbeidsoppgaver, kan være vanskelig å skille fra forsøk på å drive mersalg. R3 omtaler utfordringer knyttet til faglig interesse, og at det å vise for stor faglig interesse i starten av et prosjekt kan oppleves som forsøk på salg dersom kunden ikke kjenner konsulenten godt nok. Tilknytning fremstår derfor som et viktig mellomledd som binder ekstrarolleatferd og mersalg sammen, da god tilknytning til kunden og de faste ansatte både gjør det lettere å bedrive ekstrarolleatferd og mersalg. Konsulentene i Storey et al (2006) kan også bidra til noen svar. Deres konsulenter benyttet ekstrarolleatferd som en kilde til mersalg, og dette ble nevnt som en effektiv strategi for å kunne bedrive mersalg uten at det oppleves som salg fra kundens side.

Styrker og Svakheter.

Utvalg. Denne oppgaven har noen begrensninger. For det første er utvalget relativt lite og svært homogent. Det har tidligere blitt argumentert for at styrken med et homogent utvalg er at man får dyp kunnskap om denne spesifikke gruppen. Homogeniteten til utvalget trenger derfor ikke nødvendigvis å være en svakhet, spesielt ettersom fem av konsulentene, til tross for å være fra samme selskap, har ulike roller, og representerer ulike avdelinger med ulike kunder og

dermed ulike arbeidsoppgaver. Til tross for dette hadde det vært en større fordel dersom utvalget hadde vært mere mangfoldig, da flere varierende erfaringer kunne ha gitt gjenstand for enda mer interessant diskusjon.

Kultur. En annen utfordring er at mange av studiene resultatene er sammenlignet med er fra andre kulturer, som har svært ulike arbeidsmiljø enn vi har i Norge. Dette kommer som resultat av at det til nå ikke finnes nok studier på tematikken til denne oppgaven i Norge. Det har tidligere blitt argumentert for at det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er sterkt nok til å brukes i kulturer som likner den Norske, som er fordelaktig. Det bør nevnes at kulturforskjeller alltid vil eksistere og påvirke psykologisk forskning, og de har ikke vært fokuset i denne oppgaven. Samtidig er det viktig å anerkjenne dette, med tanke på hvor mange av studiene som denne oppgavens resultater sammenlignes opp mot som kommer fra ulike kulturer enn den Norske.

ATA som metode. Metodevalget av ATA har blitt begrunnet tidligere, men har også andre styrker og svakheter som er verdt å bemerke. Selv om metoden er svært relevant for prosjekter som kun benytter en forsker og et relativt lite utvalg, slik som i denne oppgaven, gjør de største styrkene til metoden seg mest gjeldende i prosjekter som omfatter store datasett og flere forskere. Boken hvor Guest et al. (2012) presenterer metoden bruker mye plass på å gjøre rede for utfordringene slike kilder til metodiske svakheter kan føre til, og hvordan man kan minimere validitetsutfordringer knyttet til teknikker som forsker-triangulering på best mulig måte. Dette er mye av grunnen til at metoden legger et så stort fokus på detaljerte planer og nøyaktighet i å følge de. Samtidig er det viktig å understreke at dette ikke nedtoner viktigheten av, og fordelene ved slik nøyaktighet og detaljfokus i oppgaver som denne. God planlegging og nøyaktig oppfølging av disse vil alltid være fordelaktig, uansett hvordan forskningsdesignet til en studie eller oppgave ser ut. Det er kan også nevnes at det er en styrke at denne oppgaven ikke behøver å kompensere for disse validitetsutfordringene, ettersom de ikke oppstår når arbeidet gjøres av en person.

Hypotesene.

Denne oppgaven hadde en rekke hypoteser, som det var blandet støtte for. H1 lød “Konsulentene vil oppleve forpliktning til kunden”, og ble bekreftet i denne oppgaven, da samtlige respondenter i denne oppgaven beskrev seg selv som forpliktet til kundene de jobbet i.

Under denne hypotesen har det også blitt diskutert hva som motiverer respondentene til å forplikte seg kundene sine, og flere fellestrekk har blitt identifisert, både i dette utvalget og sammenlignet med andre studier på temaet.

H2 lød “Konsulentene vil vise villighet til å bedrive medarbeiderborgerskap hos kunden”, og ble i likhet med H1 bekreftet blant respondentene i denne oppgaven. Denne hypotesen var ikke like ensidig bekreftet som H1, da det her varierte hvordan hver respondent forholdte seg til medarbeiderborgerskapet, og i hvor stor grad de verdsatte det som en viktig del av jobben sin. Samtidig kunne selv de respondentene som stilte seg mest likegyldig til medarbeiderborgerskap komme med konkrete eksempler på ekstrarolleatferd de hadde utført hos kunden. Også dette noe mer komplekse forholdet har blitt utdypet og drøftet.

På grunn av oppgavens metodevalg er det vanskelig å diskutere i hvor stor grad konsulentene opplever forpliktning og bedriver medarbeiderborgerskap, spesielt sammenlignet med andre grupper som faste ansatte i samme kundebedrift. Derfor var H1 og H2 noe enkle og grunnleggende. Det er derimot ingenting å ta for gitt at disse skulle bekreftes, da det finnes blandede resultater i konsulentforskningen på disse variablene. Eksempler på kontrasterende resultater angående forpliktning som er diskutert her er van Dyne og Ang (1998) og Chattopadhyay (2005). Denne oppgaven kan derfor bidra ved å være nok et argument for at konsulenter opplever både forpliktning og medarbeiderborgerskap, og at kunder som leier inn konsulenter bør se på dette som nok en ressurs å utnytte fra konsulentene de leier inn. Denne oppgaven kan ikke brukes til å sammenligne konsulenter med for eksempel faste ansatte for å fastslå hvor stor forskjell det er på mengden medarbeiderborgerskap og forpliktning, men den kan bidra til å si noe om hvilke faktorer som motiverer konsulenter til å bidra gjennom forpliktning og medarbeiderborgerskap.

H3 og H4 var noe mer komplekse, og er derfor vanskeligere å si klart og tydelig hvorvidt de er bekreftet eller ikke. Jeg vil argumentere for at det ikke ble funnet mye støtte for hverken av de. Dette kommer på bakgrunn av at det var noe blandede meninger blant respondentene, som gjør det vanskelig å argumentere for at det definitivt finnes en preferanse for forpliktning og medarbeiderborgerskap i konsulenthuset over kunden.

H3 lød “Konsulentene vil vise større forpliktning til konsulenthuset enn kunden”. Når det gjelder H3 var det flere respondenter som opplevde mer forpliktning til kunden enn konsulenthuset, og argumenterte sterkt for det. Her er det naturligvis heller ikke svart og hvitt, og

det var forskjeller mellom respondentene, med ulike meninger og begrunnelser. Noe uventet her, var hvor bevisste samtlige respondenter var når det gjaldt forpliktningen og relasjonene mellom kunder og konsulenthuset. En av grunnene til at jeg ikke ser på H3 som støttet er at de respondentene som tydeligst argumenterte mot å forplikte seg til kunden, og aktivt unngikk å forplikte seg mest mulig, samtidig ikke viste mye forpliktning til konsulenthuset. Det ble altså ikke funnet støtte for at mindre forpliktning til kunden samsvarer med økt forpliktning til konsulenthuset, og derfor faller argumentasjonen bak hypotesen også fra hverandre.

H4 lød “konsulentene vil vise større vilje til å bedrive medarbeiderborgerskap hos konsulenthuset sammenlignet med kunden”, og er enklere å forkaste, da det ble funnet støtte for at konsulentene var mer villige til å bedrive medarbeiderborgerskap hos kunden enn hos konsulenthuset. På grunn av variabelens natur, er det også noe lettere å fastslå denne hypotesen som feil, ettersom medarbeiderborgerskap er en variabel basert på atferd. Respondentene ga flere eksempler på eksplisitt medarbeiderborgerskap hos kunden enn hos konsulenthuset. En interessant observasjon her er at selv de respondentene som opplevde liten forpliktning hos kunden var svært villige til å bedrive medarbeiderborgerskap. Dette kan også bidra til å utdype vår forståelse av relasjonen mellom forpliktning og medarbeiderborgerskap, da det i denne oppgaven tilsynelatende ikke ble funnet støtte for en sammenheng mellom de.

Denne oppgavens bidrag og implikasjoner for videre forskning.

Denne oppgaven gjør følgende bidrag til forskningen. For det første bidrar den ved å belyse prosjektansatte konsulents arbeidsmiljø, en del av norsk arbeidsmiljø det til nå er lite forskning på. Ved å gjøre kvalitativ forskning på denne gruppen arbeidere legger denne oppgaven grunnlaget for videre forskning. Denne oppgaven viser at det er en oppfatning blant konsulenter at det finnes forskjeller mellom konsulenter og faste ansatte i samme organisasjon. Videre forskning anbefales derfor å sammenligne faste ansatte og konsulenter i samme organisasjon i hvor mye forpliktning og medarbeiderborgerskap som utøves, for å videre tydeliggjøre likheter og forskjeller mellom de to gruppernes arbeidsmiljø. I tillegg til forskjeller mellom faste ansatte og konsulenter, viser denne oppgaven at konsulenter som yrkesgruppe er variert, og ikke bør skjæres over en kam. Selv med det begrensede utvalget denne oppgaven hadde, var det forskjeller mellom konsulenter i ulike bransjer, som gjorde seg spesielt gjeldende når det gjaldt forpliktning. Det anbefales derfor at videre forskning på området utforsker et

bredere spenn av bransjer, for å øke kunnskapen vi har om en gruppe arbeidere i Norsk arbeidsliv som vi vet relativt lite om, og som er i stor vekst.

For det andre kan denne oppgaven bidra til å belyse måter kundebedrifter som hyppig benytter konsulenter kan legge til rette for et arbeidsmiljø som ikke bare er mer behagelig for konsulentene de leier inn, men som også kan bidra til mer forpliktning og ekstrarolleatferd, som er til organisasjonens fordel. Dette gjør oppgaven ved å fokusere på hva som motiverer et utvalg prosjektansatte konsulenter til å forplikte seg til og bedrive medarbeiderborgerskap hos kundeorganisasjonen. Selv om resultatene til denne oppgaven ikke kan generaliseres, legger den til rette for videre praktisk rettet forskning. Samtidig finnes det kunnskap i denne oppgaven som kan være av verdi for kundeorganisasjoner.

For det tredje gjør denne oppgaven teoretiske bidrag, ved å benytte tre etablerte teorier til å diskutere rik data fra kvalitative intervju. Spesielt vil jeg dra frem tolkningen av mersalg som en form for opprettholdende forpliktning som et interessant funn som potensielt kan utvide bruken av tre-komponentsmodellen innen konsulentforskning. Dette kan derfor være en interessant vinkel å utforske videre i andre studier.

Konklusjon.

Problemstillingen til denne oppgaven lød som følger “*Hvordan forplikter prosjektansatte konsulenter seg til, og bedriver medarbeiderborgerskap i kunde-organisasjonene de jobber i?*”. Måten denne ble besvart på var gjennom semistrukturerte intervju, og gjennom en form tematisk innholdsanalyse kalt Applied Thematic Analysis, eller ATA. Dette resulterte i fem tema: Forpliktning, Ekstrarolleatferd, Tilknytning, Mersalg og Forskjellsbehandling. Sammen bidrar disse temaene til å fortelle om hvordan prosjektansatte konsulenter forplikter seg til og bedriver medarbeiderborgerskap hos kundene sine.

Forpliktning var klart viktig for respondentene, og de fremsto som mer forpliktet til kunden enn forventet. Respondentene viste både tegn til affektiv og opprettholdende forpliktning, men lite til ingen tegn til normativ forpliktning. Drivkraften bar forpliktningen til respondentene besto av intern motivasjon og løfter knyttet til leveranse av tjenesten de ble innleid for. Dette viste at respondentene ikke bare forplikter seg til kunden gjennom emosjonell investering, men også gjennom arbeidsoppgavene de utfører.

Når det angår medarbeiderborgerskap viste respondentene en større villighet til å bedrive ekstrarolleatferd enn forventet, og de var svært bevisste verdien til medarbeiderborgerskap. Det sosiale miljøet hos kunden var en viktig motivasjon for å bedrive ekstrarolleatferd, sammen med mersalg for å redusere jobbusikkerhet. Flere av respondentene beskrev arbeidsmiljøet hos kunden som like kollegialt som det i konsulenthuset, noe som kan bidra til å forklare respondentenes villighet til å bedrive ekstrarolleatferd. I tillegg til mersalg, viste altruistiske motiver seg som viktige for ekstrarolleatferd, og respondentene følte seg motiverte gjennom deres autentiske vilje til å forbedre kunden. Her kan det samtidig diskuteres hvorvidt respondentene faktisk bedrev ekstrarolleatferd, eller om de så på medarbeiderborgerskap som en form for innrolleatferd.

Tilknytning er nært relatert forpliktning, og viste seg som en viktig del av respondentenes relasjon til kunden. Her fremsto sosial identifikasjon med kunden som en viktig faktor, og den viktigste gruppen å tilknytte seg og føle identifikasjon med var teamet de jobbet i. Det kom også frem at respondentene på grunn av sin rolle hos kunden hadde passive sosiale mønstre, som ofte var betinget av et behov for invitasjon til det sosiale.

Når det gjelder forskjellsbehandling skilte respondentene mellom forventet og uforventet forskjellsbehandling, og det var tydelig at uforventet forskjellsbehandling hadde negativ påvirkning på konsulentene, og førte til mindre forpliktning og medarbeiderborgerskap. Det var derimot ikke tydelig hvor dette skillet lå, da det var store forskjeller her. Forskjellsbehandlingen fremsto som mest problematisk når den førte til organisatoriske begrensninger. Et tema som kom opp her var opplevd intern status, som bidro til å redusere følelsen av forskjellsbehandling, men det var ikke alle respondentene som så på opplevd intern status som ønskelig, da en respondent beskrev det som en kilde til stress.

Mersalg kom opprinnelig opp som en strategi for å unngå jobbusikkerhet, og er nært relatert til ekstrarolleatferd, ettersom ekstrarolleatferd kan ses på som en strategi for å utøve mersalg. Samtidig kan mersalg også ses på som en motivasjon for å bedrive ekstrarolleatferd hos kunden, og fremstår som en viktig kilde til medarbeiderborgerskap hos respondentene. Mersalg er samtidig risikopreget, da mislykkede mersalgsforsøk kan lede til tap av kunder. Det var også mange negative konnotasjoner til mersalg, ettersom ingen av respondentene ville fremstå som en "selger-type", en kategori av konsulent det er sterke fordommer mot innad i miljøet.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i kjent teori og etablerte metoder, og benytter disse til å belyse en del av Norsk arbeidsmiljø det til nå finnes lite forskning på. Samtidig var målet for oppgaven å utforske denne tematikken åpent, slik at den kan legge til rette for videre utforskning av denne tematikken, i den hensikt å forbedre arbeidsmiljøet som prosjektansatte konsulenter opplever, og å legge til rette for at kundebedrifter som utnytter konsulents arbeidskraft kan utnytte dem på best mulig vis.

Referanser.

Ackfeldt, A.L. & Coote, L.V. (2000). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors. I O’Cass, A (Red). *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge: proceedings of ANZMAC 2000* (s. 217–222). Queensland: Griffith University, School of Marketing and Management, 2000.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Audacity [Programvare]. (2019). Lastet ned fra <https://www.audacityteam.org/>

Barbuto, J.E., Brown, L.L., Wheeler, D.W., & Wilhite, M.S. (2003). Motivation, Altruism, and Generalized Compliance: A Field Study of Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Reports*, 92(2), 498-502.

Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 153(2), 1-19. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. I Schmitt, N. & Borman, W.C. (Red.), *Personnel Selection in Organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9134-0>

Castellano, W.G. (2013). *Practices for Engaging the 21st Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace* (1. utg.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Chattopadhyay, E.G.P. (2005). One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers. *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.68>

De Cuyper, N., Notelaers, G. & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology* 2009, 14(2), 193-205. DOI: 10.1037/a0014603

van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.

Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692–703. <https://doi.org/10.2307/256965>

Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211–227. <https://doi.org/10.1177/001872678804100302>

Guest, G., MacQueen, K.M., & Namey, E.E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781483384436

Glaser, B.G. & A.L. Strauss, (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, New York, Aldine de Gruyter.

Huang, C.Y. & Lin, C.P. (2016). Enhancing performance of contract workers in the technology industry: Mediation of proactive commitment and moderation of need for social approval and work experience. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 320-328.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.025>

Jaros, J.S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior* 51(3), 319-337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>

Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G., & Sorenson, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 171-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.171>

Khan, M.A., & Khan, S.M. (2017). Search for Antecedents of Organisational Commitment: A Structural Equation Model. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(4), 8-15.

Ko, J.-W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>

Lee, U.H., Kim, H.K., & Kim Y.H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of ante antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1). 61-89.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Nienhüser, W., & Matiaske, W. (2006). Effects of the 'principle of non-discrimination' on temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries. *Industrial Relations Journal*, 37(1), 64-77.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00390.x>

O'Grady, S. (2018). Organisational citizenship behaviour: Sensitization to an organisational phenomenon. *Journal of Nursing Management*, 26(7). <https://doi.org/10.1111/jonm.12622>

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Oslo Economics. (2018, 29. januar). IT-konsulentvirksomhet. Lastet ned fra https://www.digi.no/filer/filer/Oslo_Economics_Kartlegging_av_utvikling_og_oppkj%C3%B8ps_virksomhet_i_bransjen_for_IT-konsulentvirksomhet.pdf

Pearce, J.L. (1993). Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *The Academy of Management Journal*, 36(5). 1082-1096.

Rayton, B.R. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organisational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139-54.

Rocco, T.S. (2003). Shaping the Future: Writing Up the Method on Qualitative Studies. *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), 343-349.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>

Spagnoli, P., & Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation. *The Career Development International*, 17(3), 255–275. <https://doi.org/10.1108/13620431211241081>

SR International Pty Ltd. (2020). NVivo [Programvare]. Lastet ned fra software.ntnu.no

Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875–894. <https://doi.org/10.1002/job.175>

Statistisk sentralbyrå. (2011, mai). Standard for yrkesklassifisering (STYRK-08). Hentet fra https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_201117/notat_201117.pdf

Statistisk sentralbyrå. (2017). 08045: *Informasjon og kommunikasjon. Hovedtall, etter næringsundergruppe (SN2007). Bedrifter (avslutta serie) 2007 - 2017* [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08045/>

Statistisk Sentralbyrå. (2018, 07. desember). Endringer i yrkesstrukturen 2000-2017. Hentet fra https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/_attachment/370457?_ts=16f0edd9fb8

Statistisk sentralbyrå. (2019). 11432: *Heltidsansatte med overtid og overtidsukeverk (a 37,5 timer), etter yrke. Årsgjennomsnitt 2011 - 2019* [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/11432/>

Statistisk sentralbyrå. (2020a). 11187: *Midlertidig ansatte, etter kjønn og avtalt/vanlig arbeidstid per uke 2006K1 - 2020K1* [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/11187/>

Statistisk sentralbyrå. (2020b). 09790: *Sysselsatte. Årsgjennomsnitt, etter kjønn, yrke, statistikkvariabel og år* [Datasett]. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/09790/>

Storey, S., Emberson, C., Godsell, J. & Harrison, A. (2006). Supply chain management: theory, practice and future challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 754-774. <https://doi.org/10.1108/01443570610672220>

Suman, S., & Srivastava, A.K. (2012). Antecedents of Organisational Commitment across Hierarchical Levels. *Psychology and Developing Societies*, 24(1), 61-83. <https://doi.org/10.1177/097133361102400103>

Tang, T.L.P., & Ibrahim, A.H.S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.

Vandenberghe, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian con-text: Evidence for the three-dimensional model. *Applied Psychology: An Inter-national Review*, 45(4), 371-386.

Vey, M. A., & Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119–135.

https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_6

Wang, C. & Kaarst-Brown, M.L. (2014). The IT compensation challenge: theorizing the balance among multi-level internal and external uncertainties. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(3), 111-146.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442. <https://doi.org/10.1002/job.197>