

Tilrettelegging for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft

En casestudie fra norsk leverandørindustri

Kaja Hakkebo Kroglund
Cecilie Økland Lier

Industriell økonomi og teknologiledelse

Innlevert: juni 2016

Hovedveileder: Hanne Olofsson Finnstrand, IØT

Medveileder: Jonas Alexander Ingvaldsen, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Oppgavebeskrivelse

I denne studien har vi gjennomført en casestudie i en bedrift i den norske leverandørindustrien, for å identifisere tiltak som kan benyttes i strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på det femårige sivilingeniørstudiet i Industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Masteroppgaven er skrevet innen hovedprofilen strategisk endringsledelse våren 2016, og er tilknyttet forskningsprosjektet “High Performance Work Systems i norsk prosjektorientert produksjon (HPWS.no)” ved SINTEF Teknologi og samfunn.

Formålet med oppgaven har vært å identifisere gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft. For å kunne avdekke slike strategier er det først gjennomført en litteraturgjennomgang, som videre har lagt grunnlag for gjennomføring av en casestudie i en bedrift i den norske leverandørindustrien.

Først og fremst ønsker vi å takke casebedriften vår for det gode samarbeidet, som har gitt oss mulighet til å gjennomføre denne masteroppgaven. Særlig ønsker vi å takke våre kontaktpersoner i casebedriften, som har gitt oss tilgang til mye god og nyttig informasjon, samt gitt oss muligheten til å besøke casebedriften ved flere anledninger. Vi ønsker også å rette en stor takk til alle informantene, som har delt av sin kunnskap og erfaring med oss. Uten deres innspill og refleksjoner ville det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven. Videre ønsker vi å si tusen takk til vår hovedveileder, Hanne O. Finnestrand, for uvurderlig hjelp. Takk for all den tiden du har brukt på oss, alle gode innspill, og for de gode diskusjonene vi har hatt. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår biveileder, Jonas A. Ingvaldsen, for gode faglige diskusjoner og konstruktiv kritikk.

Kaja Hakkebo Kroglund og Cecilie Økland Lier
Trondheim, 7. juni 2016

Sammendrag

Formål: Formålet med denne oppgaven er å undersøke hva som er gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som i perioder tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft.

Bakgrunn: Stadig flere norske bedrifter tar i bruk innleid arbeidskraft fra andre land, og særlig har bruken av innleid arbeidskraft fra de østeuropeiske landene økt de siste ti årene. Flere studier viser at innleid arbeidskraft medfører et opplæringsbehov. Litteraturen sier imidlertid lite om hvordan kompetanseutvikling skal foregå i praksis i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft.

Metode: Det teoretiske fundamentet i denne oppgaven har fremkommet av en gjennomgang av litteratur om innleid arbeidskraft og om kompetanse og kompetanseutvikling, mens det empiriske grunnlaget har fremkommet av en casestudie gjennomført i en bedrift i leverandørindustrien i Norge. Basert på litteraturgjennomgangen og de empiriske undersøkelsene er det avdekket ni tiltak som kan benyttes i strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som bruker en høy grad av innleid arbeidskraft. Seks av disse tiltakene fremkom fra litteraturgjennomgangen, mens de resterende tre er avdekket i analysen av de empiriske dataene.

Funn: De seks tiltakene fra litteraturgjennomgangen er å tilby de innleide arbeidstakerne opplæring, å legge til rette for sosialisering mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte, å gjøre bruk av belønningssystemer, å legge til rette for selvstyrte og eventuelt kulturelt mangfoldige team, å ha en ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid og å velge teamledere som er både oppgave- og relasjonsorienterte, samt å utvikle kommunikasjonsverktøy som legger til rette for kommunikasjon mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere. De tre tiltakene som fremkom fra analyse av de empiriske dataene er forberedelse, strategi og organisering av arbeidet. Forberedelse innebærer å skape en forutsigbar innleieprosess gjennom kompetansekartlegging, bruk av mottaksprogrammer og forberedelse av fast ansatte før innleieperioder. Strategi går ut på å regulere mengden innleie som bedriften tar inn, samt å ta inn innleide arbeidstakere som bedriften har kjennskap til fra tidligere. Organisering av arbeidet omhandler å skape en delt verdiskapingsforståelse blant fast ansatte og innleide arbeidstakere der det eksisterer negative holdninger mellom disse to gruppene.

Konklusjon: Vi mener at alle de ni overnevnte tiltakene er hensiktsmessige i strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft, men vi vil særlig legge vekt på betydningen av de tre tiltakene som har fremkommet av de empiriske dataene i denne studien. Disse tre tiltakene er vårt viktigste bidrag inn i forskningen om innleid arbeidskraft og kompetanseutvikling i norske virksomheter.

Abstract

Problem statement: The purpose of this thesis is to identify strategies for competence development that are appropriate in organizations that periodically make use of a high degree of temporary employees.

Motivation: An increasing number of Norwegian organizations make use of temporary employees from other countries, and many of these temporary employees come from Eastern Europe. Studies show that the use of temporary employees entails a need for training and competence development. However, the literature does not specify how organizations that make use of a high degree of temporary employees should practice competence development.

Approach: The theoretical foundation for this thesis has emerged from a review of literature concerning temporary employees and competence development. The empirical foundation for this thesis is a case study of an organization operating in the Norwegian supply industry. Based on this foundation we have identified nine measures that can be used in strategies for competence development in organizations using a high degree of temporary employment. Six of these measures were identified in the literature review, while the remaining three were identified in the analysis of the empirical data.

Results: The six measures from the literature review are: to offer training to temporary employees, to facilitate socialization between temporary and permanent employees, to develop reward systems for temporary employees, to facilitate the use of self-managing and possibly culturally diverse teams, to use appropriate leadership, and to develop tools for communication that allow temporary and permanent employees to communicate with each other. The three measures that emerged from our analysis are preparation, strategy and organization of the work. Preparation involves assessing the competence of the temporary employees before they arrive at the workplace, developing a program for the arrival of temporary employees, and preparing permanent employees before the temporary employees arrive at the workplace. Strategy involves managing the amount of temporary employees used, as well as choosing temporary employees that the organization is familiar with. Organization of the work involves creating a shared perception of value creation among permanent and temporary employees.

Conclusions: We believe that all of the nine measures outlined above can be used in strategies for competence development in organizations that periodically make use of a high degree of temporary employees, but we want to emphasize the three measures that have emerged from the empirical data in this study. These three measures are our most important contribution to the research about temporary employment and competence development in Norwegian organizations.

Innhold

1	Innledning	1
I	Forskningsdesign og metode	5
2	Forskningsdesign og metode	6
2.1	Metode og analytisk strategi i litteraturgjennomgangen	6
2.2	Forskningsdesign	8
2.2.1	Induktiv eller deduktiv tilnærming?	8
2.2.2	Forskningsstrategi	9
2.2.3	Forskningsdesign	9
2.3	Forskningsmetode	10
2.3.1	Dokumentstudier	10
2.3.2	Intervju	11
2.3.3	Observasjon	15
2.4	Analyse av data	16
2.4.1	Bearbeiding av rådata	16
2.4.2	Koding	16
2.4.3	Kategorisering	17
2.4.4	Utvikling av konsepter	18
2.5	Begrensninger knyttet til metode	19
II	Teoretisk fundament	22
3	Innleid arbeidskraft	23
3.1	Innleid arbeidskraft i internasjonal litteratur	23
3.2	Bruk av utenlandske gjestearbeidere	24
3.3	Bruk av innleid arbeidskraft i Norge	25
3.4	Oppsummering	27
4	Kompetanse	28
4.1	Et rammeverk for å forstå kompetanse	28
4.2	Kompetanse på organisasjonsnivå	29
4.2.1	Kjernekompetansemodellen	29
4.2.2	Rammeverk for kompetanse på organisasjonsnivå	31
4.3	Kompetanse på teamnivå	32
4.3.1	Den praktiske tilnærmingen	33
4.3.2	Den mellommenneskelige tilnærmingen	33
4.3.3	Rammeverk for kompetanse på teamnivå	35
4.4	Oppsummering	35
5	Kompetanseutvikling	37
5.1	Kompetanseutvikling på organisasjonsnivå	37
5.1.1	Ledelseskompetanse	37
5.1.2	Input-baserte kompetanser	38
5.1.3	Transformativ kompetanse	39

5.1.4	Output-baserte kompetanser	41
5.1.5	Oppsummering	41
5.2	Kompetanseutvikling på teamnivå	43
5.2.1	Oppgaveløsning	43
5.2.2	Samarbeid	43
5.2.3	Koordinering	44
5.2.4	Kommunikasjon	45
5.2.5	Støtte	46
5.2.6	Konflikthåndtering	47
5.2.7	Oppsummering	48
6	Kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft	49
6.1	Organisasjonsnivå	50
6.1.1	Fokus på ansatte i strategisk planlegging	50
6.1.2	Internt arbeidsmarked	51
6.1.3	Opplæring	51
6.1.4	Sosialisering	52
6.1.5	Ferdighetsbaserte jobber	53
6.1.6	Belønningssystemer	53
6.2	Teamnivå	54
6.2.1	Delte mentale modeller	54
6.2.2	Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team	54
6.2.3	Ledelsespraksis og valg av teamledere	55
6.2.4	Klart definerte roller	56
6.2.5	Cross-training	56
6.2.6	Flat struktur	57
6.2.7	Kommunikasjonsverktøy	57
6.2.8	Teammedlemmer deler sine meninger	57
7	Hvordan legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft?	59
7.1	Opplæring	59
7.2	Sosialisering	59
7.3	Belønningssystemer	59
7.4	Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team	60
7.5	Ledelsespraksis og valg av teamledere	60
7.6	Kommunikasjonsverktøy	60
7.7	Oppsummering	61
III	Resultater, diskusjon og konklusjon	62
8	Beskrivelse av casebedrift	63
9	Funn fra casestudien	65
9.1	Opplæring	65
9.2	Sosialisering	67
9.3	Belønningssystemer	70
9.4	Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team	72

9.5	Ledelsespraksis og valg av teamledere	75
9.6	Kommunikasjonsverktøy	79
9.7	Forberedelse	86
9.8	Strategi	92
9.9	Organisering av arbeidet	96
10	Diskusjon	103
10.1	Viktigheten av opplæring av innleid arbeidskraft	103
10.2	Betydningen av å legge til rette for sosialisering	105
10.3	Belønningssystemer i en egalitær bedriftskultur	107
10.4	Selvstyre i team med høy grad av innleid arbeidskraft	109
10.5	Sammen eller atskilt?	112
10.6	Å overkomme språkbarrieren	114
10.7	Viktigheten av et godt forarbeid	116
10.8	Effektene av kjennskap	118
10.9	Betydningen av å utvikle en delt verdiskapingsforståelse	121
11	Konklusjon	124
11.1	Forslag til videre forskning	125
12	Referanser	127
IV	Appendiks	133

Figurer

1	Forskningsmodell	6
2	Fokusområder i analysen i litteraturgjennomgangen	8
3	Prosess for dataanalyse (basert på Tjora, 2012, s. 175)	17
4	Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på innleid arbeidskraft	27
5	Lado og Wilson (1994) sin kompetansemodell	32
6	Kompetansemodell på teamnivå	36
7	Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på kompetanse . . .	36
8	Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på kompetanseutvik- ling på organisasjonsnivå	42
9	Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på kompetanseutvik- ling på teamnivå	48
10	Fullstendig forskningsmodell	49
11	Casebedriften sitt organisasjonskart	63
12	Resultat av kategoriseringsarbeidet (A)	133
13	Resultat av kategoriseringsarbeidet (B)	133

Tabeller

1	Oversikt over utvalg av informanter til intervju gjennomført av SINTEF Teknologi og samfunn (2013)	13
2	Oversikt over utvalg av informanter til intervju gjennomført høsten 2015	14
3	Oversikt over utvalg av informanter til intervju gjennomført vinteren 2016	14
4	Tiltak for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft	61
5	Oppsummering av funn om opplæring i studien	103
6	Oppsummering av funn om sosialisering i studien	106
7	Oppsummering av funn om belønningssystemer i studien	108
8	Oppsummering av funn om selvstyrte og kulturelt mangfoldige team i studien	110
9	Oppsummering av funn om ledelsespraksis og valg av teamledere i studien	112
10	Oppsummering av funn om kommunikasjon i studien	114
11	Oppsummering av funn om forberedelse i studien	116
12	Oppsummering av funn om strategi i studien	119
13	Oppsummering av funn om organisering av arbeidet i studien	121

1 Innledning

Bruk av innleid arbeidskraft er blitt mer og mer vanlig i Norge (Ødegård et al., 2007, s. 5). *Innleid arbeidskraft* kan defineres som migrantarbeidere, eller utenlandske gjestearbeidere, som kommer til et land for å arbeide i en bestemt jobb, i en spesifisert tidsperiode og for en bestemt arbeidsgiver (Sharma, 2001, s. 423). De innleide arbeidstakerne i Norge kommer i hovedsak fra andre land i Norden og fra land i Øst-Europa (Seip, 2007, s. 23). Særlig har bruken av innleid arbeidskraft fra de østeuropeiske landene økt betraktelig de siste ti årene, etter at disse landene ble innlemmet i EU på midten av 2000-tallet. I fjerde kvartal i 2014 var 40 990 personer fra disse landene på korttidsopphold i Norge. Sammenlignet med samme kvartal i 2013 var dette en økning på 19,7 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2015). Tidligere var det vanlig at innleide arbeidstakere i Norge jobbet i såkalte kontoryrker, mens de i dag arbeider innen flere bransjer, deriblant bygg og anlegg, logistikk, hotell og industri og produksjon (Andersen et al., 2012, s. 9-10). En av bransjene hvor behovet for innleid arbeidskraft i perioder har vært stort er den norske leverandørindustrien til olje- og gassektoren. Her inngår blant annet rigg og boring, verftsindustri og elektronikk og automasjon. Leverandørindustrien er Norges største næring om man ser bort fra selve salget av olje og gass (Taraldsen, 2014), og i 2014 omsatte bransjen for 527 milliarder kroner (Regjeringen.no, 2015a). Leverandørindustrien påvirkes i stor grad av svingninger i markedet, hvilket gjør at bedrifter som opererer i denne industrien tidvis har behov for å justere bemanningen. Det siste året har for eksempel bedrifter i denne industrien opplevd stor aktivitetsnedgang innenfor vedlikehold og modifikasjon på norsk sokkel. Dette har resultert i oppsigelser i mange selskaper, hvilket har ført til tap av både kapasitet og kompetanse (Rugtvedt, 2015).

Det er ikke uvanlig at norske bedrifter leier inn utenlandske arbeidstakere i enkelte perioder, og permitterer ansatte i andre perioder. Mange bedrifter bruker innleid arbeidskraft fra Øst-Europa som en fleksibel reserve for å kunne håndtere perioder med høy aktivitet (Andersen et al., 2009, s. 29). Slik kan innleid arbeidskraft være en del av en langsiktig strategi for å skape *numerisk fleksibilitet* i organisasjonen (Nesheim et al, 2003; Giesecke and Groß, 2003, s. 169; Davis-Blake og Uzzi, 1993, s. 203). Numerisk fleksibilitet innebærer at en organisasjon enkelt kan øke eller redusere antall ansatte, også i forbindelse med kortsiktige endringer i behov for arbeidskraft (Atkinson, 1984, s. 3). von Hippel et al. (1997) argumenterer for at det i tillegg til numerisk fleksibilitet finnes to andre motiver som er viktige for organisasjoner som tar i bruk innleid arbeidskraft. For det første kan bruk av midlertidige ansatte potensielt bidra til at lønnskostnader, administrative kostnader og rekrutteringskostnader reduseres (von Hippel et al., 1997, s. 94; Nollen, 1996, s. 569). For det andre mener de at bruk av midlertidige ansatte kan gjøre det mulig for organisasjoner å unngå lover og regler som gjelder for fast ansatte. von Hippel et al. (1997) argumenterer for at bruk av innleid arbeidskraft gjør at organisasjonen ikke behøver å forplikte seg til arbeidstakerne, og den må heller ikke forholde seg til fagbevegelsen. Dette gjør det lettere å si opp de midlertidige ansatte når det ikke lenger er behov for dem (von Hippel et al., 1997, s. 95-96).

Behov for kompetanse kan også være et motiv for å ta i bruk innleid arbeidskraft. Seip (2007) gjennomførte en undersøkelse blant 589 bedrifter i norsk industri. Blant disse trakk flere fram at det viktigste motivet for å ta i bruk innleid arbeidskraft er at det er vanskelig å få tak i samme kompetanse i Norge (Seip, 2007, s. 14-15). Seip (2007) sin undersøkelse

viser videre at norske bedrifter stort sett har hatt gode erfaringer med bruk av utenlandsk arbeidskraft. I denne undersøkelsen svarte cirka 40 prosent at fagkompetansen blant de utenlandske arbeidstakerne var svært god, og de øvrige mente at den var ganske god (s. 28). I en annen undersøkelse, gjennomført av Andersen et al. (2009), svarte 81 prosent av industribedriftene i utvalget at arbeidstakere fra nye EU-land gjør en like god jobb som norske arbeidstakere (s. 31). Selv om mange vurderer de innleide arbeidstakerne til å være kompetente, viser Ødegård et al. (2007) at arbeidskraft fra østeuropeiske land medfører et opplæringsbehov, spesielt innen HMS (s. 41). Seip (2007) fant også at 60 prosent av bedrifter i norsk industri mente at det var et stort behov for opplæring av utenlandske produksjonsarbeidere (s. 28). Dette tyder altså på at bruk av midlertidig arbeidskraft medfører et behov for investering fra bedriften sin side. Giesecke og Groß (2003) konkluderer imidlertid med at arbeidsgivere ofte er motvillige til å investere i opplæring av midlertidige arbeidstakere, fordi de snart kan være borte fra organisasjonen (s. 163). Nollen (1996) argumenterer også for at midlertidige arbeidstakere ikke får den opplæringen, erfaringen og karriereutviklingen som er nødvendig for å bygge kompetanse for fremtidige jobber. Han forklarer dette med at de fleste jobbene som midlertidige ansatte gjør er lite kompetansekrevende og uten potensiale for karriereutvikling (s. 569). Forrier og Sels (2003) viser at arbeidsgivere oftere finansierer opplæring for fast ansatte enn for midlertidig ansatte, men at en stor andel av midlertidige arbeidstakere investerer i opplæring selv (s. 662). Flere forskere argumenterer likevel for at organisasjoner som bruker innleid arbeidskraft må vurdere å legge til rette for opplæring av de innleide arbeidstakerne. Blant annet argumenterer Feldman et al. (1994) for at organisasjoner må vurdere å gi midlertidige arbeidstakere bedre orientering og opplæring, og von Hippel et al. (1997) argumenterer for at organisasjoner som ønsker å rekruttere og motivere innleid arbeidskraft bør utvikle programmer som fokuserer på å utvikle kompetansen deres (s. 102).

I litteraturen påpekes det altså at en viktig årsak til at innleid arbeidskraft benyttes er et behov for kompetanse og kvalifisert arbeidskraft. Særlig har bedrifter i blant annet bygg- og anleggsbransjen og leverandørindustrien opplevd flere perioder med behov for innleid arbeidskraft, da kompetansebehovet deres ikke har blitt dekket i Norge. Samtidig opplever bedrifter at det er behov for å investere i opplæring og kompetanseutvikling hos innleide arbeidstakere. Mange organisasjoner er motvillige til å investere i slik opplæring og utvikling. Flere forskere mener forøvrig at det er nødvendig at organisasjoner som tar i bruk innleid arbeidskraft legger til rette for opplæring for denne arbeidskraften. Videre kan det også tenkes at bruk av innleid arbeidskraft vil få følger for hvordan kompetanseutvikling foregår i resten av bedriften. Blant annet kan bruk av innleid arbeidskraft potensielt påvirke kompetanseutvikling blant fast ansatte, ettersom tilstedeværelse av innleid arbeidskraft påvirker forholdene innad i bedriften. Kompetanseutvikling vil derfor være viktig både for innleide arbeidstakere og for bedriftene som bruker dem. Litteraturen sier imidlertid lite om hvordan kompetanseutvikling skal foregå i praksis i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft, særlig når denne arbeidskraften kommer fra andre land. I denne oppgaven har vi derfor som formål å besvare følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål: *Hva er gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft?*

Begrepene kompetanse og kompetanseutvikling har blitt tildelt ulike meninger i litteraturen, hvilket vil drøftes i kapittel 4 om kompetanse og kapittel 5 om kompetanseutvikling. Basert på diskusjonen i disse kapitlene definerer vi *kompetanseutvikling* som det å skape eller utvikle evner, ferdigheter og dyktighet, slik at en person, et team eller en organisasjon kan løse sine arbeidsoppgaver. Høy grad av innleid arbeidskraft vil i denne oppgaven si at andelen innleide arbeidstakere er så høy at de fleste fast ansatte vil merke tilstedeværelsen av innleid arbeidskraft i bedriften, samt at bedriften må innføre tiltak for å kunne håndtere den innleide arbeidskraften.

Den første hoveddelen i denne studien er en litteraturgjennomgang som har som formål å identifisere tiltak for kompetanseutvikling i bedrifter som bruker en høy grad av innleid arbeidskraft. Den teoretiske bakgrunnen fra litteraturgjennomgangen har lagt grunnlag for å gjennomføre den empiriske delen av denne studien i en casebedrift. Casebedriften opererer i leverandørindustrien til olje- og gassektoren i Norge, og er et eksempel på en bedrift som tidvis har behov for innleid arbeidskraft. Formålet med å gjennomføre undersøkelser hos casebedriften har vært å undersøke om tiltakene som fremkommer av litteraturgjennomgangen svarer til behovene i en norsk produksjonsbedrift. I tillegg har det vært viktig å undersøke om casebedriften benytter andre tiltak for å tilrettelegge for kompetanseutvikling enn de tiltakene som fremkommer av litteraturen. Formålet med dette er å identifisere tiltak som bedrifter kan benytte for å legge til rette for kompetanseutvikling i perioder med høy grad av innleid arbeidskraft.

Casebedriften i denne studien er som nevnt en bedrift i leverandørindustrien i Norge, som arbeider prosjektbasert for å utvikle skreddersydde produkter for kundene sine. Denne bedriften opererer derfor i en prosjektindustri. Bedrifter i en prosjektindustri produserer unike produkter for hver kunde, hvilket vanskeliggjør læring fra prosjekt til prosjekt (Finnestrand og Ravn, 2007). Karakteristikkene ved denne typen prosjektindustri vil være et viktig bakteppe for de valgene som tas i litteraturgjennomgangen i oppgavens første hoveddel, men vi vil ikke drøfte prosjektindustri som sådan. Casebedriften bruker hovedsakelig innleid arbeidskraft fra ikke-skandinaviske, europeiske land. Dermed vil arbeidskraft fra disse landene være hovedfokus for litteraturgjennomgangen. Andre former for innleid arbeidskraft vil likevel diskuteres, men særlig i analysen i litteraturgjennomgangen vil fokuset være på innleid arbeidskraft fra ikke-skandinaviske, europeiske land.

Et viktig bakteppe for å forstå casebedriften er en forståelse av den norske arbeidslivsmodellen, ettersom det norske arbeidslivet har flere karakteristikk som ofte er svært ulike karakteristikkene ved arbeidslivet i andre land. En forståelse for den norske arbeidslivsmodellen er også relevant ettersom mye av forskningen som danner grunnlaget for litteraturgjennomgangen er preget av angloamerikansk virkelighet. Den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnes sosialt og politisk av sterke organisasjoner på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Disse organisasjonene og myndighetene samarbeider, har kollektive lønnsforhandlinger, en sammenpresset lønnsstruktur og et nært samarbeid mellom ansatte og ledelse i virksomhetene. Samarbeidet mellom ansatte og ledelse skjer både gjennom representative ordninger, som tillitsvalgte og verneombud, og gjennom den enkelte ansattes direkte medvirkning (Finnestrand, 2015, s. 91).

Opgavens videre struktur er som følger: i oppgavens første del vil metoden og den analytiske strategien for studien gjennomgås. I den andre delen av oppgaven vil det teo-

retiske fundamentet som ligger til grunn for den empiriske delen av studien presenteres. Videre vil funn fra den empiriske delen av studien, samt en diskusjon presenteres i del tre. Avslutningsvis vil vi konkludere oppgaven med en gjennomgang av ni tiltak som kan benyttes i strategier for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft. Tre av disse tiltakene har fremkommet fra den empiriske delen av studien vår, og er ikke drøftet i tidligere forskning. Disse tre tiltakene er vårt viktigste bidrag inn i denne forskningen.

Del I

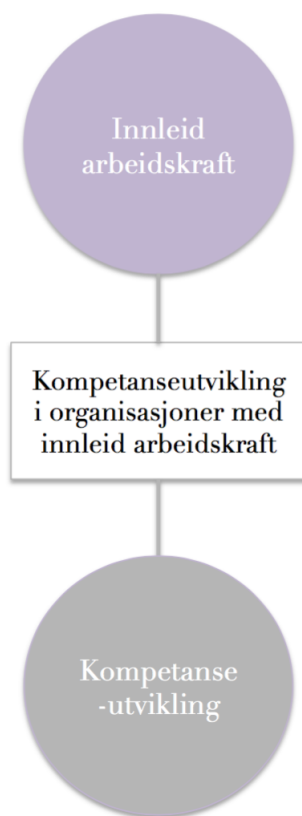
Forskningsdesign og metode

2 Forskningsdesign og metode

I de påfølgende delkapitlene vil vi beskrive metoden og den analytiske strategien som ligger til grunn for litteraturgjennomgangen, samt forskningsdesign og metode for den empiriske delen av studien. I delkapittel 2.1 vil metoden og den analytiske strategien i litteraturgjennomgangen presenteres, i delkapittel 2.2 beskrives forskningsdesignet i den empiriske delen av studien, i delkapittel 2.3 blir datainnsamlingsprosessen gjennomgått, og i delkapittel 2.4 beskrives prosessen med dataanalyse. I delkapittel 2.5 vil avslutningsvis begrensninger ved metodebruk i studien drøftes.

2.1 Metode og analytisk strategi i litteraturgjennomgangen

Andre del av denne oppgaven presenterer en litteraturgjennomgang, der formålet er å undersøke hvordan man kan legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter som bruker innleid arbeidskraft. Det teoretiske fundamentet har lagt grunnlaget for den empiriske delen av studien, som presenteres i tredje del av denne oppgaven. Litteratursøket har vært todelt, ettersom det har vært behov for litteratur både om innleid arbeidskraft og om kompetanse og kompetanseutvikling for å bidra til å besvare forskningsspørsmålet. Dette er illustrert i figur 1. Denne modellen vil brukes videre for å illustrere funnene som blir gjort i de to søkeområdene i litteraturgjennomgangen.



Figur 1: Forskningsmodell

Søk etter litteratur om innleid arbeidskraft har vært fokusert rundt tre dimensjoner: innleid arbeidskraft i internasjonal litteratur, utenlandske gjestearbeidere og bruk av innleid

arbeidskraft i norske bedrifter. Litteraturen om kompetanse og kompetanseutvikling er omfattende, og litteratursøket har derfor vært delt i ulike nivåer. Det har blitt søkt etter litteratur om kompetanse og kompetanseutvikling på organisasjonsnivå, på teamnivå og på individnivå.

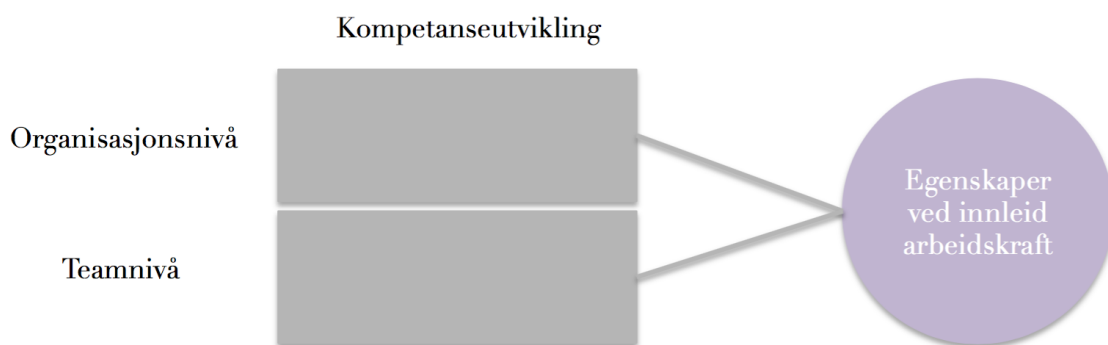
Fremgangsmåten i litteraturgjennomgangen har vært narrativ. Narrativ fremgangsmåte er en tilnærming hvor man ønsker å komme fram til en oversikt over et forskningsområde gjennom en omfattende vurdering av litteraturen (Bryman, 2012, s. 103). Dette er en omstendelig metode, hvor en ikke alltid på forhånd vet hvor prosessen vil lede (Bryman, 2012, s. 110). Systematisk fremgangsmåte, på den andre siden, er en tilnærming til litteraturgjennomgangen hvor en bruker eksplisitte prosedyrer. I systematisk fremgangsmåte er målet å skape en vitenskapelig og transparent prosess som er mulig å gjenskape (Bryman, 2012, s. 102). Den narrative fremgangsmåten er ofte mindre fokusert og har et større omfang enn den systematiske fremgangsmåten. I tillegg er den mindre eksplisitt når det gjelder kriterier for inkludering og ekskludering av litteratur (Bryman, 2012, s. 110).

Årsaken til at narrativ fremgangsmåte ble benyttet i denne litteraturgjennomgangen er at det ble opplevd som en mer fleksibel metode enn den systematiske fremgangsmåten. Narrativ fremgangsmåte gir mulighet til å dra nytte av en snøballeffekt, som innebærer at man kan følge siteringer både fremover og bakover. Dette har vært særlig viktig ettersom litteraturgjennomgangen er fokusert på to ulike områder, nemlig innleid arbeidskraft og kompetanse og kompetanseutvikling. Bruk av narrativ fremgangsmåte har gitt oss mulighet til å følge ledetråder mellom de to søkeområdene som er definert. For eksempel har litteraturen om innleid arbeidskraft ofte gitt innspill til hva det vil være viktig å se på av litteratur om kompetanse og kompetanseutvikling. Narrativ fremgangsmåte gav oss også muligheten til å følge tips, som for eksempel forslag til litteratur fra veileder. Videre ble litteratursøket formet av et besøk i casebedriften under oppstarten av studien, der intervjuer med flere nøkkelpersoner i bedriften ble gjennomført. Forskere fra SINTEF Teknologi og samfunn gjennomførte også intervjuer med innleide arbeidstakere i denne bedriften i 2013. Disse intervjuene var også med på å forme litteratursøket vårt, ettersom uttalelser i intervjuene gav oss innspill til temaer som kunne være interessante å følge opp og relevante for å forstå casebedriften. I denne forbindelse opplevde vi at narrativ fremgangsmåte var hensiktsmessig, fordi vi kunne være fleksible i og med at vi ikke hadde låst oss til et bestemt litteraturområde på forhånd.

Søk etter litteratur har hovedsakelig blitt utført i databaser, blant annet Google Scholar, der ulike søkeord har blitt tatt i bruk. Det er gjort søk med både norske og engelske søkeord. Det meste av litteraturen om kompetanse og kompetanseutvikling som er benyttet i denne oppgaven er internasjonal, fordi det var lite norsk litteratur tilgjengelig på dette feltet. Viktige søkeord i litteraturgjennomgangen om innleid arbeidskraft har blant annet vært temporary employment, externalized employment, foreign guestworkers og innleid arbeidskraft. Søkeord i litteraturgjennomgangen om kompetanse og kompetanseutvikling har vært competence, core competencies, organizational competence, team competence, individual competence og learning. For begrepet kompetanse finnes det mange synonymer, blant annet skills, abilities og capabilities. Det har derfor blitt gjort flere søk på synonymer for å finne frem til en mest mulig helhetlig presentasjon av litteraturen.

Resultatet av litteraturgjennomgangen om innleid arbeidskraft er en rekke egenskaper

som kan knyttes til denne formen for arbeidskraft. Litteraturen om kompetanse har blitt brukt som grunnlag for å finne kompetanserammeverk som er hensiktsmessige for å diskutere kompetanseutvikling i relasjon til innleid arbeidskraft. Gjennom intervjuene som ble utført høsten 2015, i forkant av den empiriske delen av studien, ble det klart for oss at det i en bedrift med såpass kollektiv bedriftsstruktur og -kultur som casebedriften har, vil det være mindre meningsfullt å legge vekt på individuell kompetanseutvikling. Vi besluttet derfor å ikke gjennomgå litteratur om kompetanse og kompetanseutvikling på individnivå i denne oppgaven, men å heller fokusere på kompetanseutvikling på organisasjons- og teamnivå. Analysen i litteraturgjennomgangen er derfor fokusert på å knytte egenskaper ved innleid arbeidskraft til kompetanseutviklingstiltak på organisasjons- og teamnivå. Modellen som er illustrert i figur 2 viser hvordan analysen i litteraturgjennomgangen er utført.



Figur 2: Fokusområder i analysen i litteraturgjennomgangen

2.2 Forskningsdesign

I dette delkapittelet vil vi beskrive årsaken for valg av forskningsdesign i denne studien, for å gi leseren en forståelse for de valgene som ligger til grunn. Et forskningsdesign gir et rammeverk for innsamling og analyse av data. Valg av forskningsdesign sier noe om hvilken prioritet forskeren gir til ulike dimensjoner i forskningsprosessen (Bryman, 2012, s. 46).

I delkapittel 2.2.1 vil vi beskrive og begrunne hvilken tilnærming vi har tatt i studien, i delkapittel 2.2.2 vil vi begrunne valg av forskningsstrategi, før vi i delkapittel 2.2.3 vil beskrive og begrunne forskningsdesignet som er benyttet i studien.

2.2.1 Induktiv eller deduktiv tilnærming?

Studien startet med besøk og innledende intervjuer hos casebedriften. Deretter gjennomførte vi litteraturgjennomgangen som er presentert i den andre delen av denne oppgaven, før vi gjorde flere intervjuer i casebedriften. Disse intervjuene var med på å spisse hvilken del av litteraturen vi tok med videre. Samtidig har litteraturen bidratt til å forme

intervjuene som ble gjennomført. I følge Bryman (2012) er det to innganger til forskningen, nemlig induktiv forskning og deduktiv forskning. Induktiv forskning innebærer at teori fremkommer av forskningen, mens deduktiv forskning innebærer at forskeren, basert på hva som er kjent om et bestemt tema, slutter en eller flere hypoteser som så blir undersøkt empirisk (Bryman, 2012, s. 24-26). I denne studien har vi skiftet mellom å ta en induktiv og en deduktiv posisjon. Ønsket om å ta en induktiv posisjon kom av at det til tross for at problemstillingen i denne oppgaven har vært aktualisert de siste årene er det gjennomført lite forskning som omhandler kompetanseutvikling i bedrifter som bruker innleid arbeidskraft. Det var derfor viktig å velge et forskningsdesign som tillot en åpen og undersøkende tilnærming til temaet som ligger til grunn for studien, og som gav rom for å etablere en forståelse for temaet gjennom informantene sine subjektive meninger. Vi mente derfor at det var hensiktsmessig å ta en eksplorerende tilnærming til feltet. Vi har derfor formulert problemstillingen så åpent som mulig, og vi har tatt en åpen tilnærming til gjennomføring av datainnsamling. Ønsket om å ta en deduktiv posisjon kom av at vi hadde et ønske om at tiltakene fra litteraturgjennomgangen skulle være med på å forme kategoriseringen av de empiriske dataene. Derfor har vi stilt spørsmål tilknyttet disse tiltakene i intervjuene. Vi har altså skiftet mellom å ta en induktiv og deduktiv posisjon, og bevisst bygd empirien på teorien og omvendt underveis.

2.2.2 Forskningsstrategi

I følge Bryman (2012) finnes det to ulike forskningsstrategier, nemlig kvalitativ forskning og kvantitativ forskning (s. 714-715). Forskere som velger en kvalitativ forskningsstrategi, vil ofte ta en induktiv tilnærming til forskningsprosessen, og vektlegger vanligvis ord fremfor tall. Forskere som velger en kvantitativ forskningsstrategi, vil ofte ta en deduktiv tilnærming til forskningsprosessen, og vektlegger kvantifisering i datainnsamling og -analyse (Bryman, 2012, s. 714-715). I denne studien har vi valgt å benytte en kvalitativ forskningsstrategi. Denne beslutningen er tatt fordi det finnes lite forskning som har undersøkt de to temaene som ligger til grunn for studien, nemlig innleid arbeidskraft og kompetanseutvikling, i sammenheng med hverandre. Dette gjelder spesielt innenfor næringen hvor vi har gjort casestudien vår. Derfor syntes en kvalitativ forskningsstrategi å være hensiktsmessig, ettersom det eksisterer få muligheter til å teste teori i en kvantitativ studie. En kvalitativ forskningsstrategi har også tillatt oss å være mer eksplorerende i tilnærmingen enn en kvantitativ forskningsstrategi ville ha tillatt oss. Vi ønsket også å se problemstillingen vår gjennom informantene sine øyne, og utforske deres perspektiver, innsikt og erfaringer. Kvalitativ forskningsstrategi fokuserer nettopp på å forstå den sosiale verden gjennom å undersøke deltakernes tolkning av denne (Bryman, 2012, s. 380).

2.2.3 Forskningsdesign

I denne studien har vi valgt casestudie som forskningsdesign. Stake (2005) beskriver tre typer casestudier, nemlig casestudier med egenverdi (intrinsic case), instrumentelle casestudier og kollektive casestudier (s. 437). I en casestudie med egenverdi er caset i seg selv av interesse, og formålet er ikke å komme til en forståelse av generelle fenomener, men å øke forståelsen for det bestemte caset. Instrumentelle casestudier har som formål å gi innsikt i et problem, der caset er av sekundær interesse. Kollektive casestudier er instrumentelle studier av flere case (Stake, 2005, s. 437). I denne studien har formålet vært å undersøke en gitt problemstilling, og caset er valgt for å belyse denne. Studien kan derfor

sies å være en instrumentell casestudie. Det gjøres også et skille mellom enkeltcase- og flercasedesign. Et enkeltcasedesign bruker et case til å belyse problemstillingen i studien, mens et flercasedesign gjør bruk av flere case (Yin, 1981, s. 100-101). Vi har i denne oppgaven valgt å bruke et enkeltcasedesign. Caset som er studert er en bedrift i leverandørindustrien i Norge. Bedriften har de siste ti årene gjentatte ganger tatt i bruk ulike mengder innleid arbeidskraft, og de ansatte i bedriften har dermed mye erfaring med å organisere seg i perioder med bruk av denne typen arbeidskraft. De ansatte sine refleksjoner og vurderinger kan bidra til å skape innsikt rundt problemstillingen i denne oppgaven, og kan være til hjelp for andre bedrifter som tar i bruk eller ønsker å ta i bruk innleid arbeidskraft. Dermed er casebedriften meget relevant for å besvare denne oppgavens forskningsspørsmål, som omhandler innleid arbeidskraft og kompetanseutvikling.

2.3 Forskningsmetode

I dette delkapittelet vil vi beskrive hvordan datainnsamling har foregått i denne studien. Formålet her er å gi leseren en innsikt i og forståelse for hvordan innsamlingen av data har foregått ved hjelp av dokumentstudier, intervjuer og observasjon.

Dataen som er brukt i denne studien har blitt samlet i tre perioder. Intervjuene som SINTEF Teknologi og samfunn gjorde ble gjennomført i oktober og november i 2013. I tillegg har vi selv gjennomført datainnsamling i to ulike tidsrom. Første runde med datainnsamling ble gjennomført i oktober 2015, da vi besøkte casebedriften og gjennomførte fem intervjuer. Den andre runden med datainnsamling ble gjennomført i februar og mars 2016. I tillegg har vi besøkt casebedriften ved andre anledninger, der vi har hatt både uformelle og formelle møter med kontaktpersoner og andre ansatte som har vært interesserte i problemstillingen i denne studien.

I de følgende delkapitlene vil vi beskrive hvilke prosedyrer som er tatt i bruk for å samle inn data. I delkapittel 2.3.1 vil vi gjennomgå hvordan data har blitt samlet inn gjennom dokumentstudier, og deretter vil vi gå gjennom hvordan data har blitt samlet inn gjennom intervjuer og observasjoner i henholdsvis delkapittel 2.3.2 og 2.3.3.

2.3.1 Dokumentstudier

I denne studien har dokumenter blitt brukt til å danne et bakgrunnsbilde av casebedriften, for å øke forståelsen for caset og for å tilegne oss et visst nivå av kunnskap før gjennomføring av intervjuer og observasjon. Dette er i tråd med Tjora (2012), som argumenterer for at dokumenter ofte benyttes som bakgrunns- eller tilleggsdata i en studie som ellers benytter for eksempel intervjuer og observasjoner (s. 163). Vi har i denne studien hovedsakelig brukt dokumenter for å få et overblikk over casebedriften, og for å få et bilde av hvordan de ulike avdelingene som har vært involvert i studien er organisert. Bryman (2012) argumenterer for at dokumenter som kommer fra private kilder, som for eksempel bedrifter, sannsynligvis er autentiske og meningsfulle, men at forskeren må være oppmerksom på at det kan være problemer relatert til kredibilitet og hvor representative dokumentene er (s. 551). Videre argumenterer han for at dokumenter bør vurderes i forhold til konteksten de ble produsert i og hvilken målgruppe de ble produsert for (Bryman, 2012, s. 554). Det har derfor vært viktig for oss å ikke vurdere alt innholdet i dokumentene til å være etablerte sannheter, og å vurdere hvorvidt innholdet i dokumentene er

gyldig og relevant for vår problemstilling.

Dokumentene som har blitt brukt i denne studien er blant annet dokumenter som beskriver organiseringen av casebedriften, dens formål og aktiviteter. Vi har også fått overlevert noen dokumenter som handler om hvordan casebedriften jobber med kompetanseutvikling og hvordan de forholder seg til bruk av innleid arbeidskraft. Dokumentene vi har brukt i denne studien har blitt oversendt eller overrasket til oss fra representanter i casebedriften, enten via mail eller i møter. Dermed er det rimelig å anta at dokumentene som er tatt i bruk er dokumenter som ansatte i bedriften mener at har nytteverdi i vår studie. Det finnes lite informasjon om casebedriften som har relevans for problemstillingen på internett. Av denne grunn bestemte vi oss for å begrense datagrunnlaget til dokumenter som vi har fått fra casebedriften.

2.3.2 Intervju

Intervjuer er den mest brukte metoden for å samle inn data i kvalitative studier, på grunn av fleksibiliteten det gir forskeren (Bryman, 2012, s. 469). Intervjuene som er brukt i denne studien utgjør det viktigste datamaterialet, og er det som er vektlagt mest i analysen i denne oppgaven. Intervjuene har blant annet blitt brukt til å kartlegge situasjonen hos casebedriften, hvilke erfaringer som er gjort tidligere, og hvordan informantene personlig forholder seg til problemstillingen i denne studien. Forskningsspørsmålet i studien gjør at det har vært viktig å fange opp hvilke erfaringer som har blitt gjort i casebedriften, og som har fått følger for hvordan bedriften arbeider og forbereder seg på innleieperioder i dag. Bruk av intervju har gjort det mulig for oss å få tak i disse erfaringene. Andre metoder ville ikke gitt oss denne muligheten, da vår studie startet opp flere år etter at bedriften begynte å ta i bruk innleid arbeidskraft.

Det finnes ulike typer intervjuer. I kvalitativ forskning brukes oftest ustrukturerte eller semistrukturerte intervjuer. Ustrukturerte intervjuer benyttes ofte når forskerne føler at enhver struktur vil ødelegge intervjuet, mens semistrukturerte intervjuer gjerne benyttes når studien har et klart fokus, når det er flere forskere i felt, eller når studien omhandler flere case (Bryman, 2012, s. 472). I denne studien er det benyttet semistrukturerte intervjuer. Formålet med slike intervjuer er å skape en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke tema som er forhåndsbestemt av forskeren (Tjora, 2012, s. 104). På denne måten tilbyr semistrukturerte intervjuer både fleksibilitet og struktur, noe som har vært viktig for oss i denne studien. Dette var på grunn av at vi hadde et relativt klart bilde av hva problemstillingen for studien skulle være når datainnsamlingen begynte, men fremdeles ønsket å være åpne for eventuelle problemstillinger og innspill fra informantene.

I tillegg til å samle data ved å gjennomføre egne intervjuer, har vi som nevnt tatt i bruk ni intervjuer som SINTEF Teknologi og samfunn gjennomførte i casebedriften i 2013. Fire av disse intervjuene var transkribert tidligere, mens vi fikk lydopptak av de resterende fem. Disse transkriberte vi i løpet av september 2015. Det finnes flere utfordringer med å bruke sekundærkilder. Blant annet kan det føre til problemer med anonymisering og med at de som bruker sekundærkildene ikke er kjent med den sosiale konteksten som materialet stammer fra (Bryman, 2012, s. 586). Datamaterialet vi mottok fra SINTEF Teknologi og samfunn var allerede anonymisert i noen grad, da det ikke var oppgitt hvem som var intervjuet i hverken transkripsjonene eller lydfile. Materialet har også blitt

anonymisert på samme måte som vårt eget datamateriale, hvilket vil utdypes senere i dette delkapittelet. I forhold til å ikke kjenne til den sosiale konteksten som materialet stammer fra, føler vi heller ikke at dette er et utpreget problem. Vi har studert samme problemstillinger i samme bedrift. Vi har også snakket mye med forskerne som utførte intervjuene i 2013, for å forsøke å få et bedre innblikk i konteksten intervjuene ble utført i. Forskerne som gjennomførte intervjuene har også lang erfaring, og har derfor høyst sannsynlig gjennomført intervjuene med god metode. Det kan imidlertid tenkes at resultatene fra intervjuene i 2013 har svekket gyldighet i vår studie, da endringer bedriften har innført de siste tre årene kan ha påvirket forhold som er av betydning for problemstillingen. Blant annet har bedriften implementert nye strategier i forhold til hvilke innleide arbeidstakere som tas inn og hvor mange innleide de kan ha inne i bedriften. Dette kan ha ført til at informantene har stilt seg annerledes til problemstillingen da vi gjennomførte våre undersøkelser enn de ville ha gjort i 2013. Sekundærkildene har derfor mest blitt brukt til å danne et bakgrunnsbilde for studien. Dette valget er også tatt fordi vi kjenner bedre til dataene vi selv har samlet inn.

Videre vil vi gå gjennom strukturering av intervjuene, utvalg av informanter og hvordan intervjuene er gjennomført.

Strukturering

Vi valgte, som tidligere nevnt, å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Dette ble gjort fordi vi ønsket å skape en balanse mellom å ha en viss struktur som kunne gi sammenlignbare data og å gi informantene mulighet til å ta opp tema de selv fant relevante eller viktige. Vi har prøvd å sikre en slik balanse gjennom å utarbeide ulike intervjuguider tilpasset de ulike informantene. Et eksempel på en intervjuguide som vi har benyttet i denne studien finnes i appendiks. Tjora (2012) argumenterer for at semistrukturerte intervjuer i grove trekk kan gå gjennom tre faser - oppvarming, refleksjon og avrundning -, der man bruker ulike spørsmålstyper i ulike faser (s. 112). Vi har forsøkt å strukturere intervjuguidene våre etter denne filosofien, og tatt i bruk et oppsett av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål i de ulike intervjuguidene. Oppvarmingsspørsmål skal være enkle og konkrete, og har som formål å skape en trygghet hos informantene om at de behersker situasjonen (Tjora, 2012, s. 112). Oppvarmingsspørsmålene våre handlet om tidligere arbeidserfaring og utdanning. Refleksjonsspørsmål, som er kjernen i et intervju, gir informantene anledning til å gå i dybden i ulike deler av forskningstemaet, ofte ved at de får fortelle om sine erfaringer (Tjora, 2012, s. 113). Refleksjonsspørsmålene våre varierte i noen grad i de ulike intervjuguidene, avhengig av informantens stilling og ansvarsområde. Spørsmålene var organisert tematisk, og vi brukte også stikkordslister med relevante oppfølgingsspørsmål for flere av spørsmålene. Disse ble benyttet dersom det var ønskelig å få informantene til å utdype svarene sine. Avrundingspørsmål skal lede oppmerksomheten til informanten bort fra refleksjonsnivået i kjernen av intervjuet, og har som formål å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant (Tjora, 2012, s. 113). Våre avrundingspørsmål gikk stort sett ut på å takke informanten for tiden, gjenta hvordan dataene skulle behandles, og forklare det videre forløpet i studien.

Intervjudata fra refleksjonsspørsmålene er dataene som er mest brukt i analysen i denne studien. Vi utformet spørsmål som syntes å være relevante etter litteraturgjennomgangen vi gjennomførte høsten 2015, og etter gjennomgang av ulike dokumenter fra casebedriften. I tillegg hentet vi mye inspirasjon fra intervjuguidene som ble benyttet i forbindelse

med intervjuene som forskere fra SINTEF Teknologi og samfunn utførte i 2013. Dette ble gjort fordi disse intervjuguidene dekket mange tema vi mente var relevante, og også fordi vi ønsket å kunne sammenligne våre datasett med disse datasettene. Vi har likevel endret mange av spørsmålene, og lagt til flere nye, ettersom fokuset i de tidligere intervjuene i stor grad har vært knyttet til den norske arbeidslivsmodellen, og mindre til begrepe- ne innleie og kompetanseutvikling spesifikt. Vi har i løpet av datainnsamlingsperioden fortløpende vurdert de ulike intervjuguidene, og gjort endringer der vi har ment at det var hensiktsmessig.

Informanter

På bakgrunn av samtaler med vår kontaktperson i casebedriften ble det gjort et utvalg av informanter til den første runden med datainnsamling høsten 2015. Informantene hadde ulike stillinger på ulike nivåer, men felles for dem alle var at de hadde ansvarsstillinger og at de på ulike måter kunne reflektere rundt praksisen med innleid arbeidskraft og kompetanseutvikling i bedriften. I januar 2016 hadde vi et møte med vår kontaktperson og med personer med ansvar for innleid arbeidskraft i to ulike avdelinger i casebedriften, en fra ingeniøravdelingen og en fra fabrikkavdelingen. Her presenterte vi funnene fra litteraturgjennomgangen vi hadde gjennomført, og det ble diskutert mulige innfallsvink- ler for den empiriske delen av studien. Disse ansvarspersonene hjalp oss med å finne et utvalg av personer som kunne uttale seg om problemstillingen. Kriteriene for utvelgelse var at informantene hadde arbeidet tett med innleid arbeidskraft, at det skulle være in- formanter som hadde ulike nivåer av ansvar for innleid arbeidskraft, og at det skulle være omtrent like mange informanter fra de ulike avdelingene, så langt som mulig. Ansvars- personene hjalp oss også med å finne innleide arbeidstakere som kunne være interessante å intervju. Videre har vi benyttet oss av en snøball-effekt, der vi har tatt kontakt med personer som har blitt foreslått i andre intervjuer, og avtalt intervjuer med dem.

Totalt er det blitt intervjuet 46 informanter. SINTEF Teknologi og samfunn har in- tervjuet 15 av disse. Vi intervjuet 31 informanter i to ulike tidsrom høsten og vinteren 2015 og 2016. Tabell 1 viser en oversikt over utvalget av informanter for datainnsamlingen som SINTEF Teknologi og samfunn gjennomførte. Tabell 2 viser utvalget av informanter for datainnsamlingen vi gjorde høsten 2015, mens tabell 3 viser utvalget av informan- ter for datainnsamlingen vi gjorde vinteren 2016. Tabellene er sortert etter avdeling og hvilken stilling informantene har i bedriften. For å bidra til anonymisering av dataene, har hver informant fått merkelappen leder, mellomleder, ansatt, innleid arbeidstaker eller tillitsvalgt. Blant ledere inngår alle informantene som sitter i hovedledelsen i casebedrif- ten, og lederne i de to avdelingene. Mellomledere inkluderer blant annet prosessledere og tilretteleggere, mens ansatte omfavner ingeniører hos ingeniøravdelingen og fagarbeidere i fabrikkavdelingen.

Tabell 1: Oversikt over utvalg av informanter til intervju gjennomført av SINTEF Tek- nologi og samfunn (2013)

Avdeling	Stilling	Antall informanter
Fabrikkavdelingen	Innleid arbeidstaker	10
Fabrikkavdelingen	Ansatt	5
Totalt		15

Tabell 2: Oversikt over utvalg av informanter til intervju gjennomført høsten 2015

Avdeling	Stilling	Antall informanter
Ledelsen	Leder	3
Fabrikasjonsavdelingen	Mellomleder	2
Totalt		5

Tabell 3: Oversikt over utvalg av informanter til intervju gjennomført vinteren 2016

Avdeling	Stilling	Antall informanter
Ingeniøravdelingen	Ansatt	4
Ingeniøravdelingen	Mellomleder	1
Ingeniøravdelingen	Innleid arbeidstaker	2
Ingeniøravdelingen	Tillitsvalgt	1
Totalt		8
Fabrikasjonsavdelingen	Mellomleder	5
Fabrikasjonsavdelingen	Ansatt	3
Fabrikasjonsavdelingen	Innleid arbeidstaker	5
Fabrikasjonsavdelingen	Tillitsvalgt	1
Totalt		14
Ledelsen	Leder	2
Ressursavdelingen	Ansatt	2
Totalt		4
Totalt		26

Gjennomføring

Både våre egne intervjuer og intervjuene til SINTEF Teknologi og samfunn er gjennomført ansikt-til-ansikt, og alle intervjuene har blitt gjennomført med to intervjuere til stede. I intervjuene våre har vi begge opptrådt som både intervjuere og sekretærer, og delt spørsmålene mellom oss på forhånd. I intervjuene med polske operatører som SINTEF Teknologi og samfunn gjennomførte, var det også en tolk til stede. Dette har ikke vært nødvendig i våre intervjuer, da vi har valgt informanter som kan enten norsk eller engelsk. Intervjuene ble gjennomført i casebedriftens lokaler. Vi fikk låne møterom og kontorer hos casebedriften, slik at vi kunne gjennomføre intervjuene uforstyrret. Intervjuene har hatt ulik varighet, og de har vart fra 18 til 75 minutter

De fleste intervjuene ble gjennomført med en informant, for å skape trygge rammer rundt intervjusituasjonen og for å gi informanten mulighet til å dele mest mulig informasjon på den korte tiden intervjuet varte. Intervjuene til SINTEF Teknologi og samfunn er stort sett gjennomført med par av informanter, og vi har selv i noen tilfeller intervjuet flere informanter på en gang. Dette gjelder blant annet det ene intervjuet med polske innleide arbeidstakere. Her ble det ansett som hensiktsmessig å intervju flere sammen, ettersom ikke alle informantene var språkdyktige, og derfor kunne trenge hverandre for å få sagt det de ønsket. Vi var påpasselige med at minst en av informantene måtte være språkdyktig, slik at denne informanten kunne opptre som tolk for de andre. I tillegg var det for de innleide arbeidstakerne en trygghet å være flere sammen i intervjusituasjonen. Også i intervjuet med tillitsvalgte og i intervjuet med de kontraktsansvarlige i ressursav-

delingen ble det besluttet å intervju i par. Dette fordi vi mente at parintervju her ville ha stort potensiale, fordi at informantene kunne spille på hverandres utsagn og “reflektere sammen”.

Det har blitt tatt lydopptak av alle intervjuene som er gjennomført av oss. Av SINTEF Teknologi og samfunn sine intervjuer er alle utenom ett intervju tatt opp. Det ble ikke tatt lydopptak av det ene, ettersom opptaksutstyret ikke fungerte under intervjuet. Lydopptak ble benyttet for at vi skulle ha mulighet til å fokusere på hva som ble sagt i intervjuene, og for å ha mulighet til å fokusere på å skape en god samtale heller enn på å notere alt som ble sagt. Vi ba alle informantene om tillatelse til å gjøre lydopptak. Transkribering av intervjuene skjedde i løpet av de første dagene etter at intervjuet ble gjennomført. Det var viktig for oss å ikke sitte igjen med store mengder data å transkribere til slutt i studien. Samtidig gjorde dette at vi ble godt kjent med dataene, i tillegg til at det underveis gav oss innspill og ideer til videre datainnsamling.

Krav til intervjuer og etiske hensyn

Vi fokuserte på å skape trygghet i intervjusituasjonene ved å forklare informantene hva studien gikk ut på og hvordan deres bidrag til datamaterialet ville bli behandlet. Dette er i tråd med Bryman (2012), som argumenterer for at det er viktig at intervjueren er etisk sensitiv ved å forsikre seg om at informanten forstår hva forskningen handler om, og at svarene som er avgitt vil bli behandlet konfidensielt (s. 473-475). I alle intervjuene har det blitt kommunisert sensitiv informasjon. I henhold til Tjora (2012) ønsket vi derfor å lage gode rutiner for å generere gode forskningsdata og sikre at sensitiv informasjon ikke kom på avveie (s. 98). Under gjennomføring av intervjuene ønsket vi at informantene skulle snakke fritt og uttrykke seg ærlig, og vi påpekte derfor at all informasjon ville bli anonymisert i etterkant av intervjuene. Videre la vi vekt på at lydopptakene kun ville bli hørt av oss og eventuelt veilederen vår, og at de ville slettes etter transkribering og analyse av dataene. Vi forsøkte også å skape trygghet ved å forklare at det i den endelige oppgaven ikke ville være mulig å spore et sitat tilbake til den personen som sa det.

2.3.3 Observasjon

I denne studien har vi i tillegg til intervjuer og dokumentstudier brukt observasjon for å samle inn data. Dette ble gjort fordi vi fikk tilbud om å delta i møter og presentasjoner internt i casebedriften. I tillegg ønsket vi å ha mulighet til å kvalitetssjekke informasjon som ble formidlet i intervjuer, ved å se om opplysningene stemte overens med virkeligheten. Dette er i tråd med Tjora (2012), som argumenterer for at man i observasjon studerer den sosiale verdenen man forsker på i sin naturlige situasjon, slik at man kan studere det de involverte faktisk gjør, heller enn hva de sier at de gjør (Tjora, 2012, s. 44-46). I mange tilfeller kan selv en meget begrenset mengde observasjon gi relativt mye nyttig tilleggsdata, for eksempel i en studie som ellers benytter intervjuer (Tjora, 2012, s. 47). I likhet med dokumentstudier, har observasjon i denne studien blitt benyttet for å skape en bakgrunnsforståelse for caset og casebedriften.

Møtene og presentasjonene vi har deltatt på har funnet sted i casebedriftens lokaler. Den viktigste observasjonen ble gjort i et bemanningsmøte og i et møte med ledelsen i fabrikkavdelingen, der det ble diskutert hvordan casebedriften skulle imøtekomme innleiesituasjonen som vil oppstå etter sommeren 2016. Observasjonene har vært planlag-

te, og vi har i hovedsak opptrådt som passive observatører under disse presentasjonene og møtene. Det har likevel oppstått situasjoner der vi har måtte legge fra oss den passive observatørrollen. Blant annet ble vi i et møte av møteleder bedt om å presentere oss selv og hvorfor vi var der. Vi har likevel ikke deltatt i møtene, og plassert oss i rommene på en måte som har gjort at de fleste i møtene ikke har merket vår tilstedeværelse.

Observasjonene våre ble skrevet inn i feltnotater. Vi har begge under observasjonene notert det som vi mente var av interesse for problemstillingen i studien. Vi opplevde ikke at notattakingen vår var forstyrrende eller iøynefallende under observasjonene, hvilket gjorde det mulig å notere alt av interesse. Det ble ikke notert egne refleksjoner under selve observasjonene, da vi mente at det ville være vanskelig å skille hva som faktisk hadde skjedd fra egne refleksjoner i ettertid. I etterkant av observasjonen sammenlignet vi feltnotatene våre, for å lage mer utfyllende feltnotater basert på det vi begge hadde observert under presentasjonene eller i møtene. Når feltnotatene ble skrevet ut i etterkant av møtene var det mer naturlig å også legge ved våre egne refleksjoner rundt det som var observert. Det ble merket tydelig i feltnotatene hva som var egne refleksjoner og hva som var beskrivelser av det som hadde funnet sted i møtene.

2.4 Analyse av data

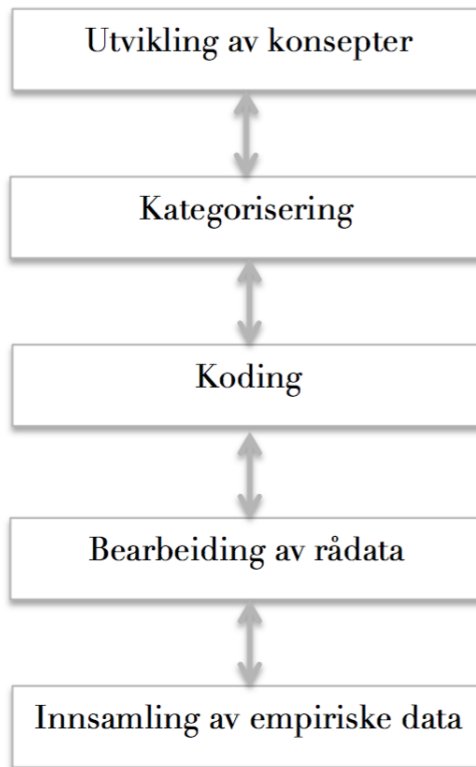
Analysearbeidet i denne studien har innebåret analyse av data fra intervjuer, dokumenter og observasjoner. Det meste av dataen innhentet i denne studien kommer som nevnt fra intervjuer, og en stor del av analysearbeidet har omhandlet analyse av disse dataene. Observasjonsdata og data fra dokumenter har blitt brukt til å danne et bakgrunnsbilde for analyse av intervjudata. Prosessen for dataanalyse er presentert i figur 3. Det første steget i figuren, innsamling av empiriske data, er drøftet i delkapittel 2.3, mens de øvrige stegene videre vil drøftes i delkapitlene 2.4.1 Bearbeiding av rådata, 2.4.2 Koding, 2.4.3 Kategorisering og 2.4.4 Utvikling av konsepter.

2.4.1 Bearbeiding av rådata

Det første vi gjorde for å bearbeide rådataene som var innsamlet var å transkribere intervjuene vi hadde gjennomført. Dette var en tidkrevende prosess, men vi ble godt kjent med dataene vi hadde samlet inn. For å kvalitetssikre våre egne transkriberinger brukte vi tid på å høre hverandre sine transkriberte opptak samtidig som vi leste den ferdige transkriberte teksten. Hvis vi oppdaget feil eller mangler i teksten underveis, så korrigerer vi disse. Dette tok en del tid, men var en god måte for å sikre at all informasjon var riktig, i tillegg til at det bidro til at vi begge ble godt kjent med alt datamaterialet. Datamaterialet ble videre gjennomlest flere ganger. Vi stoppet opp og diskuterte ved tilfeller hvor vi hadde kommentarer, tanker, eller spørsmål.

2.4.2 Koding

Når vi begynte å arbeide med koding, leste vi først gjennom dataene uten å ta notater, før vi tok en mer grundig gjennomgang av dataene og skrev opp stikkord og ideer. Dette er i tråd med Bryman (2012) sine anbefalinger (s. 576). Stikkordene og ideene som vi stod igjen med utgjorde kodene våre. I følge Tjora (2012) er en kode en detaljert merkelapp som beskriver en mindre del av et kvalitativt datamateriale (s. 224). Vi fulgte også Bryman (2012) sin anbefaling om å kode dataene så fort som mulig etter at intervjuene



Figur 3: Prosess for dataanalyse (basert på Tjora, 2012, s. 175)

var transkribert (s. 576). Vi opplevde at dette ga oss en bedre forståelse for dataene våre.

Kodene vi laget var sorteringsbaserte, ettersom de i henhold til Tjora (2012) beskrev generelle temaer som intervjuene handlet om og som vi kunne sortere empirien etter (s. 182). Kodene ble laget med bakgrunn i litteraturgjennomgangen og problemstillinger som ofte fremkom i intervjuene. Før vi begynte med kodingen tildelte vi hvert intervju et nummer fra 1 til 35. I tillegg fikk avsnittene i hvert intervju et nummer fra 1 til x. Det vil for eksempel si at det femte avsnittet i intervju 3 fikk nummeret 3.5. Deretter gikk vi gjennom hvert av intervjuene, og gav avsnittene en eller flere koder. Koden ble skrevet med tekst i margen, i stedet for at vi gav den et tall, da vi følte det var mer oversiktlig når vi skulle kategorisere dataene. Videre ble et utdrag fra avsnittet overført til en post-it lapp, der den sorteringsbaserte koden stod øverst, og utdraget som hørte til koden stod på lappen, sammen med intervju- og avsnittsnummer. Vi stod etter dette igjen med over 2000 post-it lapper med sorteringsbaserte koder og utdrag fra intervjuene.

2.4.3 Kategorisering

Etter at kodingen var gjennomført, og alle kodene var overført til post-it lapper, med tilhørende intervjuutdrag, begynte kategoriseringsarbeidet. I følge Tjora (2012) må man kategorisere kodene for å muliggjøre en struktur for en kvalitativ analyse. Kategorisering består av å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i grupper (Tjora, 2012, s. 185). Vi gikk gjennom alle kodene, og grupperte de kodene som var like eller som hørte til i samme gruppe. I utgangspunktet hadde vi 149 koder på listen. Det var tydelig at

flere av kodene på denne listen omhandlet samme tema eller overlappet, og vi begynte med å slå sammen de kodene som åpenbart kunne kategoriseres sammen. Vi ønsket ikke å ende opp med for mange kategorier, og ville begrense materialet for å gjøre det mer håndterbart for å forenkle analyseprosessen. Når vi fant koder som ikke syntes å være relevante for problemstillingen, ble disse fjernet.

Som nevnt har vi vekslet mellom å ha en induktiv og deduktiv tilnærming til analyse av dataene i denne studien. Derfor har vi hatt et ønske om å finne frem til kategorier som samsvarte med tiltakene i litteraturgjennomgangen som lå til grunn for den empiriske delen av studien, samtidig som vi hadde et ønske om at nye kategorier skulle oppstå fra det datamaterialet vi stod igjen med. Vi begynte derfor med å kategorisere i de seks tiltakene vi stod igjen med fra litteraturgjennomgangen, og la koder som ikke hørte innunder disse i en egen bunke. Det viste seg at hovedvekten av kodene ikke sammenfalte med de seks tiltakene. Videre gikk vi gjennom kodene som ikke sammenfalt med tiltakene, og lagde nye kategorier for disse. Her ble kodene sortert inn i kategorier som bestod av de mest fremtredende temaene, eller de temaene som informantene hadde snakket mest om. Vi kategoriserte kodene ved å henge opp gråpapir på veggene, og lagde bokser for de kategoriene som fremkom. Post-it lappene med koder ble deretter hengt opp under kategoriene de tilhørte. En illustrasjon av dette finnes i appendiks. Vi valgte å kategorisere dataene på denne måten, fordi vi så verdi i å ha dataene foran oss i stedet for på en PC-skjerm. Vi stod igjen med flere kategorier enn vi har endt opp med i analysen, men vi tok en vurdering av hvilke kategorier som var mest relevante for problemstillingen, og i hvilke kategorier vi hadde et godt datagrunnlag. De andre kategoriene ble forkastet. Noen av de gjenstående kategoriene ble også svært store, og kodene under disse ble derfor kategorisert i undertema, for å skape en bedre struktur for analysearbeidet. Vi endte opp med hovedkategoriene opplæring, sosialisering, belønningssystemer, selvstyrte og kulturelt mangfoldige team, ledelsespraksis og valg av teamledere, kommunikasjonsverktøy, forberedelse, strategi og organisering av arbeidet.

2.4.4 Utvikling av konsepter

Når vi hadde utviklet kategoriene, gikk vi videre frem ved å diskutere funnene fra den empiriske delen av studien i lys av litteraturen som er gjennomgått i studien. Dette er i tråd med Tjora (2012), som argumenterer for at utvikling av konsepter handler om at man ser hovedtemaene i de empiriske funnene i lys av relevante teorier og perspektiver (s. 186). På denne måten kan man finne frem til essensen i forskningsresultatene (Tjora, 2012, s. 186). Slik har vi kunnet utvikle begreper som er beskrivende for fenomener som går igjen i de empiriske funnene. For eksempel tar vi i bruk konseptet *kjennskap* for å beskrive en strategi som går ut på å velge innleide arbeidstakere som bedriften kjenner fra før, for å legge til rette for kompetanseutvikling.

Resultatet av analysearbeidet i denne studien er nyanserte versjoner av tiltakene som er presentert i litteraturgjennomgangen, samt tiltak for kompetanseutvikling som har fremkommet av den empiriske delen av studien vår. Tiltakene fra litteraturgjennomgangen er diskutert og nyansert med bakgrunn i erfaringer som casebedriften har gjort seg. Disse tiltakene kan også være gjeldende for bedrifter som har lignende karakteristikker som casebedriften. Totalt fremkommer ni tiltak som kan benyttes i strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft. Tre av disse

tiltakene har fremkommet av den empiriske delen av denne studien, og er vårt viktigste bidrag inn i dette forskningsfeltet.

2.5 Begrensninger knyttet til metode

Vi vil i dette delkapittelet legge fram begrensninger knyttet til metodebruk i denne studien, samt vurdere kvaliteten av vår forskning. Det vi anser som en begrensning knyttet til metoden i denne studien er at vi har intervjuet færre ansatte i ingeniøravdelingen enn i fabrikkavdelingen, selv om vi i utgangspunktet hadde som formål å intervju like mange fra de to avdelingene. I tillegg var det kun to innleide arbeidstakere i denne avdelingen på det tidspunktet vi gjennomførte vår studie, hvilket gjorde at vi fikk intervjuet færre innleide arbeidstakere her enn i fabrikkavdelingen. Fabrikkavdelingen er derfor representert i større grad i funnene og i diskusjonen.

Vi har benyttet oss av Tjora (2012) sine kriterier i vurderingen av kvaliteten av vår kvalitative forskning. Disse kriteriene er pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens (s. 202). De fire kriteriene sammenfaller med Bryman (2012) sitt kriterie troverdighet, som inneholder de fire underkriteriene bekreftbarhet, kredibilitet, overførbarhet og pålitelighet (s. 390-392).

Pålitelighet, også kalt relabilitet, handler om intern logikk gjennom et forskningsprosjekt, og innebærer å klargjøre hvordan forskerens posisjon kan prege forskningsarbeidet (Tjora, 2012, s. 202-203). Bryman (2012) bruker kriteriet bekreftbarhet, som innebærer at det bør tydeliggjøres at forskeren ikke har latt personlige verdier eller teoretiske tilbøyeligheter påvirke forskningen og funnene som er resultatet av den (s. 392-393). Ved starten av denne studien hadde vi en begrenset relasjon til casebedriften. Vi hadde noe kjennskap til casebedriften fra et prosjekt i et tidligere fag, men denne kjennskapen var veldig begrenset. Vi hadde heller ikke noe forhold til enkeltpersoner ved casebedriften. Dette gjorde at vi gikk inn i prosjektet med et nøytralt, åpent sinn, og at vi var åpne for alle mulige utfall. Påliteligheten i denne studien kan dog være noe svekket av at vi ikke utelukkende har latt teori fremkomme fra de empiriske dataene, men at vi også har brukt litteraturen til å forme intervjuene, ettersom vi hadde et ønske om at teorien skulle påvirke empirien og omvendt. Dette gjorde at vi som forskere var påvirket av teorien da vi utførte den empiriske delen av studien, og også at vi var påvirket av empiriske funn når vi lette etter litteratur underveis i arbeidet.

Gyldighet handler om å finne en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn og de spørsmål man ønsker å finne svar på (Tjora, 2012, s. 202). Tjora (2012) mener at det handler om hvorvidt svarene vi finner i forskningen svarer på spørsmålene vi har stilt oss i studien (s. 206). Dette sammenfaller med Bryman (2012) sitt kriterie kredibilitet, som omhandler å forsikre seg om at forskningen er utført med god praksis (s. 390). En form for gyldighet, kommunikativ gyldighet, testes i dialog med forskersamfunnet (Tjora, 2012, s. 202). Underveis i denne studien har vi hatt tett dialog med et forskningsteam ved SINTEF Teknologi og samfunn, som har arbeidet tett med casebedriften på flere prosjekter tidligere. Dette teamet har kjennskap til tidligere forskning som er gjort om temaet vi har arbeidet med. Forskningsteamets vurderinger og innspill har derfor vært svært nyttige underveis i arbeidet. I tillegg til dette har vi hatt dialog med ansatte i casebedriften. Vi sendte resultatene våre i form av et utkast til HR-ansvarlig ved case-

bedriften når oppgaven nærmet seg ferdigstilt, slik at de ansatte skulle ha mulighet til å komme med sine innspill. Dette har bidratt til å gjøre oss mer sikre på resultatene våre, og er i tråd med Bryman (2012) sin anbefaling om at man bør presentere funnene fra en studie til medlemmer av den sosiale verdenen som er studert. På denne måten kan medlemmene bekrefte at forskerne har forstått den sosiale verdenen riktig (Bryman, 2012, s. 390). En annen metode brukt for å øke en studies gyldighet er triangulering. Triangulering innebærer i følge Bryman (2012) at man bruker mer enn en metode eller datakilde i en studie, slik at funn kan sjekkes opp mot hverandre (s. 717). Dette innebar i vår studie at vi brukte flere metoder for å samle data fra casebedriften. Vi brukte både intervjuer, observasjon og dokumentstudier. Dette gjorde at vi fikk bekreftet funnene våre fra flere kilder, hvilket styrker studiens gyldighet.

Tjora (2012) sitt tredje kriterie er generaliserbarhet, som er knyttet til forskningens gyldighetsområder utover caset som faktisk er undersøkt (s. 202). Bryman (2012) bruker kriteriet overførbarhet om det samme. I denne studien har vi forsøkt å legge til rette for naturalistisk generalisering. Naturalistisk generalisering innebærer at forskeren redegjør godt nok for detaljene i det som er studert til at leseren selv kan vurdere om funnene har gyldighet for eksempel leserens egen forskning (Tjora, 2012, s. 208). Tjora (2012) mener at forskning som skal tilrettelegge for naturalistisk generalisering må beskrive casen og konteksten detaljert nok til at det er mulig for leseren å vurdere generaliserbarheten (s. 211). På grunn av dette har vi i denne studien forsøkt å presentere casebedriften på en måte som er utfyllende nok til at leseren skal kunne foreta en vurdering av om resultatene er gyldige for sin bedrift eller sin forskning. Casebedriften presenteres i kapittel 8. I dette kapittelet argumenterer vi for at casebedriften kan anses for å være en representant for leverandørindustrien i Norge når det gjelder bruk av innleid arbeidskraft, ettersom casebedriften sin bruk av denne typen arbeidskraft sammenfaller med flere andre bedrifter i leverandørindustrien sin bruk av innleid arbeidskraft. Det er grunn til å tro at utfordringene som casebedriften opplever er nært opp mot det næringen forøvrig arbeider med. Resultatene fra denne studien kan derfor potensielt være gjeldende for bedrifter i denne industrien, men dette vil være en vurderingssak for hver enkelt bedrift. Når det gjelder bedrifter som opererer utenfor Norge, så vil nok forutsetningene de har kunne være nokså annerledes. I denne oppgaven viser det seg at karakteristikker ved det norske arbeidslivet spiller en viktig rolle og påvirker mye av det som foregår i casebedriften. Dette er med på å påvirke og forme resultatene i denne studien. For en bedrift i et annet land, som opererer under en annen modell for interaksjon og samarbeid på arbeidsplassen, vil det nok være mindre sannsynlig at resultatene er gyldige.

Transparens handler om spørsmål som for eksempel hvordan en undersøkelse er gjort, hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkter, hvilke problemer som har oppstått, hva slags teorier som har vært benyttet, og hvordan disse har virket (Tjora, 2012, s. 216). I følge Tjora (2012) må slike spørsmål presenteres og diskuteres, slik at leseren kan få et innblikk i forskningen og dermed kan vurdere forskningens kvalitet (s. 216). Bryman (2012) kaller dette kriteriet for pålitelighet (s. 392). For å øke denne casestudiens transparens utarbeidet vi tidlig i forskningsarbeidet en oversikt over prosedyrer og prosesser vi gikk gjennom i arbeidet. Vi utarbeidet blant annet et dokument med kriterier for utvelgelse av informanter til intervjuene, retningslinjer for transkripsjoner og notattaking under intervjuer og observasjoner, samt en oversikt over hvordan vi analyserte dataene våre underveis. Ved endringer opprettet vi nye versjoner av dokumentene. Vi registrerte

arbeidet vi gjorde, og utarbeidet etter hvert flere versjoner av det endelige oppgavedokumentet, slik at vi kunne beholde de gamle dokumentene og slik at endringer og justeringer underveis ble tydelige. Dette er i tråd med Bryman (2012), som sier at forskere bør dokumentere hele forskningsprosessen, med alt fra problemformulering, valg av informanter, feltnotater, intervjutranskripsjoner og valg gjort i dataanalyse (s. 392). Ideelt sett skal disse dokumentene auditeres av kollegaer, men dette innebærer mye jobb, og blir sjeldent utført i praksis (Bryman, 2012 s. 392). Vi har diskutert alle deler av forskningsprosessen vi har gjennomført med veilederen vår, og gjort endringer der vi sammen har funnet ut at det er hensiktsmessig. På denne måten har vi altså lagt til rette for at forskningsprosessen vår har blitt auditert, i tråd med Bryman (2012).

Del II

Teoretisk fundament

3 Innleid arbeidskraft

I denne oppgaven ønsker vi som nevnt å se på hva som er gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft. For å kunne besvare dette spørsmålet vil vi først presentere litteratur om innleid arbeidskraft, for å gi en forståelse for typen arbeidskraft som ligger til grunn for oppgaven.

I dette kapittelet vil først internasjonal litteratur om innleid arbeidskraft presenteres i delkapittel 3.1, før litteratur om utenlandske gjestearbeidere gjennomgås i delkapittel 3.2. Videre vil litteratur om innleid arbeidskraft i Norge presenteres i delkapittel 3.3. Til slutt oppsummeres kapittelet i delkapittel 3.4.

3.1 Innleid arbeidskraft i internasjonal litteratur

I følge Nollen (1996) er innleid arbeidskraft en undergruppe av kategorien betinget arbeidskraft. Betinget arbeidskraft har liten eller ingen tilknytning til organisasjonen de jobber for, og det finnes hverken eksplisitte eller implisitte kontrakter for videre arbeid i organisasjonen (Nollen, 1996, s. 568). Innleid arbeidskraft faller inn under denne definisjonen, og deles videre inn i to hovedkategorier: (1) ansatte i bemanningsbyrå som tar korte oppdrag i andre organisasjoner, og (2) ansatte som blir ansatt direkte av organisasjonen de skal utføre arbeidet i. Dersom de midlertidig ansatte inngår i arbeidsforhold av den andre typen, kan de enten få kontrakter som gjelder for en bestemt periode, eller så kan de for eksempel fungere som bakvakt på ubestemt tid (Nollen, 1996, s. 568).

Tradisjonelt har innleid arbeidskraft blitt sett på som en erstatning for fast ansatte som grunnet sykdom eller ferie er borte fra arbeidsplassen, men i dag ser flere organisasjoner på innleid arbeidskraft som en viktig bestanddel i personalstrategien sin (von Hippel et al. 1997, s. 93). Flere forskere argumenterer også for at flere innleide arbeidstakere nå går inn i jobber som krever utdanning (Davis-Blake og Uzzi, 1993; Applebaum, 1987). Andre studier viser derimot resultater som motstrider dette. Flere forskere argumenterer for at jobbene som midlertidig ansatte gjør ofte krever lite kompetanse og er uten karrierepotensial (Nollen, 1996, s. 575; Burgess og Connell, 2006).

I følge von Hippel et al. (1997) har bruk av innleid arbeidskraft flere positive sider. De viser at innleid arbeidskraft kan tilby organisasjoner en mulighet til å oppnå lavere kostnader og økt numerisk fleksibilitet (s. 93). Bruk av innleid arbeidskraft gir også organisasjonen tilgang til mer fleksibilitet i ferdigheter, ettersom innleide arbeidstakere kan utføre spesialiserte funksjoner som ikke gjøres jevnlig (von Hippel et al. 1997, s. 95). På denne måten gir innleid arbeidskraft de fast ansatte mulighet til å fokusere på kjernekompetansene i organisasjonen, mens de innleide kan utføre mer perifert arbeid. von Hippel et al. (1997) argumenterer også for at innleide arbeidstakere er overlegne i forhold til den gjennomsnittlige jobbsøkeren, ettersom de ofte har deltatt i mange oppdrag, har grunnleggende ferdigheter og gode arbeidsvaner (s. 97).

Det er imidlertid kostnader assosiert med å være avhengig av innleid arbeidskraft. Organisasjonen opplever ingen av de overnevnte fordelene dersom den innleide arbeidskraften er mindre dyktig eller lite forpliktet til arbeidet (von Hippel et al., 1997, s. 93). I tillegg kreves det ofte andre ferdigheter for å lede innleide arbeidstakere, da de ofte har andre fer-

digheter eller et annet jobbfokus enn fast ansatte (von Hippel et al. 1997). En konsekvens for de innleide arbeidstakerne ved midlertidige ansettelsesforhold er at jobbsikkerheten forsvinner (von Hippel et al. 1997, s. 93).

Et begrep som brukes mye i litteraturen om innleid arbeidskraft er menneskelig kapital. Giesecke og Groß (2003) definerer menneskelig kapital som kunnskapen og kompetansen en person har og bruker i en bestemt jobb (s. 163). Man kan investere i slik kunnskap og kompetanse gjennom for eksempel utdanning og opplæring (Giesecke og Groß 2003, s. 163). Som tidligere nevnt kan organisasjoner være motvillige til å investere i opplæring for de innleide arbeidstakerne (Giesecke og Groß 2003, s. 163), og disse arbeidstakerne får dermed ofte ikke mulighet til å bygge kompetanse (Nollen, 1996, s. 569). De innleide arbeidstakerne vil også ofte være motvillige til å investere i kompetanse rettet mot den bestemte organisasjonen, fordi slik spesifikk kompetanse ikke nødvendigvis er overførbart til andre jobber og organisasjoner. Forrier og Sels (2003) finner dog at innleide arbeidstakere tar et større ansvar for egen opplæring, men at dette i mindre grad gjelder for innleide industriarbeidere (s. 662). Midlertidige ansettelsesforhold kan derfor potensielt ha en negativ effekt på kompetanseutviklingen til arbeidstakerne som inngår i slike ansettelsesforhold.

Innleide arbeidstakere utfordrer HR-funksjonen i en bedrift på flere måter. For eksempel vil ikke ledere ha samme kontroll over den innleide arbeidskraften som over fast ansatte, ettersom forfremmelser og lønnsøkninger sjelden gis til innleide arbeidstakere. I tillegg vil slike arbeidsforhold skape liten forpliktelse og innsats fra den midlertidig ansatte, utover det som står i jobbeskrivelsen (Feldman et al. 1994). Midlertidige ansettelsesforhold påvirker også de fast ansatte i organisasjonen. Flere forskere finner at bruk av av midlertidig ansatte har en negativ effekt på fast ansatte sin jobbtilfredshet, samt på deres tillit og forpliktelse til organisasjonen (Feldman et al., 1994, s. 60; von Hippel et al., 1997, s. 99; George, 2003). Dermed kan det tenkes at fast ansatte vil være mindre motiverte til å investere i egen kompetanseutvikling, og bruk av innleid arbeidskraft kan dermed også påvirke de fast ansatte sin kompetanseutvikling.

3.2 Bruk av utenlandske gjestearbeidere

En variant av innleid arbeidskraft er utenlandske gjestearbeidere. Sharma (2001) definerer utenlandske gjestearbeidere som arbeidstakere som kommer til et land for å arbeide i en bestemt jobb, i en spesifisert tidsperiode, og for en bestemt arbeidsgiver (s. 423). Utenlandske gjestearbeidere brukes vanligvis for å oppnå numerisk fleksibilitet i organisasjonen, og ses ofte på som billig arbeidskraft (Sharma, 2001), ettersom de som regel kommer fra land som står i en svakere økonomisk posisjon enn landene de arbeider i (Dustmann, 1993). I flere land kan også utenlandske gjestearbeidere på lovlig vis unntas fra lover om minstekrav til arbeidsforhold og sosiale tjenester som uføretrygd og pensjon (Sharma, 2001, s. 427).

Utenlandske gjestearbeidere blir ofte ansatt i jobber som krever fysisk arbeid, i et lite antall industrier. Dette er den type jobber de tradisjonelt har blitt ansatt i (Schmidt, 1997, s. 395), hvilket tyder på at det har vært lite utviklingsmuligheter for utenlandske gjestearbeidere. Videre er det slik at individuelle ferdigheter som er verdifulle i et arbeidsmarked ikke nødvendigvis er verdifulle i et annet; altså vil noe kompetanse være landsspesifikk

(Schmidt, 1997, s. 383). Dustmann (1993) skiller mellom permanente migranter og midlertidige migranter, eller gjestearbeidere. Han argumenterer for at permanente migranter vil investere mer i kompetanse enn de lokale arbeidstakerne, og på denne måten ha mulighet til å nå igjen de lokale når det gjelder inntekt. Dette er fordi de ser seg nødt til å investere i landsspesifikk kompetanse når de ankommer landet de migrerer til (Dustmann, 1993, s. 155). Dustmann (1993) argumenterer videre for at midlertidige migranter er mindre villige til å investere i landsspesifikk kompetanse. Dette kan være fordi at arbeidstakerne, organisasjonene som tar dem i mot og myndighetene ser på dem som midlertidige, hvilket kan gi dem mindre motivasjon til å investere i slik landsspesifikk kompetanse (Dustmann, 1993, s. 159). Dette kan få følger for organisasjonene som tar i bruk utenlandske gjestearbeidere, da de gjerne ikke vil ha eller opparbeide seg like høy landsspesifikk kompetanse som lokale arbeidstakere. Det kan også få følger for kompetanseutviklingen til den enkelte utenlandske gjestearbeider, da kompetansen de opparbeider seg på arbeidsplassen ikke nødvendigvis vil være overførbart til hjemlandet.

Utenlandske gjestearbeidere står i en sårbar posisjon i forhold til lokale midlertidig ansatte, og de føler ofte at de ikke kan gi uttrykk for misnøye (Sharma, 2001, s. 426). De snakker som regel heller ikke språket i landet de migrerer til, og situasjonen deres blir usikker ettersom de ofte er i landet på svært restriktive arbeidsvisum (Shaw et al. 2003, s. 1022). De utenlandske gjestearbeiderne vil også kunne bli utvist dersom de forlater arbeidsgiveren eller endrer yrke uten tillatelse fra myndighetene (Sharma, 2001, s. 423). Forskning har vist at utenlandske gjestearbeidere ofte har en mindre positiv oppfatning av arbeidet, i tillegg til lavere ytelse og mindre av det som ofte omtales som organizational citizenship behaviour (OCB) sammenlignet med lokale ansatte (Ang et al. 2003, s. 571). OCB betyr at ansatte frivillig hjelper eller bistår andre på arbeidsplassen uten å forvente belønning for innsatsen (Organ, 1988). Det har også vist seg at det ofte eksisterer mistillit mellom de fast ansatte og de utenlandske gjestearbeiderne, og fast ansatte vil derfor ofte ikke utvise hjelpende atferd mot utenlandske gjestearbeidere (Shaw et al., 2003, s. 1027). Ang et al. (2003) fant videre at utenlandske gjestearbeidere opplevde forskjeller i rettferdighet når det gjaldt prosedyrer og i hvordan goder ble distribuert i organisasjonen (s. 571).

3.3 Bruk av innleid arbeidskraft i Norge

Det er flere årsaker til at norske bedrifter tar i bruk innleid arbeidskraft. Seip (2007) gjorde en studie som viser at de fleste norske bedrifter som tar i bruk innleid arbeidskraft oppgir at hovedårsaken til dette er at det er vanskelig å få tak i samme kompetanse i Norge (Seip, 2007, s. 14). Ødegård et al. (2007) gjorde dog en studie som viser motstridende resultater, der under ti prosent av bedriftene i undersøkelsen oppgav at behov for kompetanse var hovedårsaken til bruk av innleid arbeidskraft (s. 18). Hovedårsaken til bruk av innleid arbeidskraft ble her oppgitt til å være mangel på norsk arbeidskraft (Ødegård et al., 2007, s. 18). Det kan være flere årsaker til at disse resultatene er motstridende. En av årsakene kan være at Seip (2007) har gjort undersøkelser i industribedrifter, mens Ødegård et al. (2007) har undersøkt bygg- og anleggsbransjen. Blant industribedrifter som ikke hadde tatt i bruk innleid arbeidskraft i Seip (2007) sine undersøkelser, var viktige årsaker at de synes det er vanskelig å vite hvilken kompetanse de innleide arbeidstakerne har og at det er vanskelig å finne riktig kompetanse i utlandet (s. 16). Videre finner Andersen et al. (2009) at flere bedrifter også mener at bruk av innleid ar-

beidskraft innebærer en mindre grad av risiko enn å ansette direkte, og at dette fører til lavere kostnader enn direkte ansettelse (s. 29). Til tross for at det fra de overnevnte undersøkelsene råder usikkerhet rundt hvor høyt norske bedrifter verdsetter kompetansen til innleide arbeidstakere, vektlegger Ødegård et al. (2007) at bruk av innleid arbeidskraft kan føre til økt internasjonalisering. Økt internasjonalisering kan tilføre en bedrift økt kompetanse og nye ideer, i tillegg til at det kan føre til kulturell utveksling og et mer stimulerende arbeidsmiljø (s. 37).

Norske industribedrifter rekrutterer innleid arbeidskraft fra flere land. Fra Øst-Europa rekrutteres både ufaglærte og faglærte arbeidstakere, og samlet sett leverer de østeuropeiske landene kompetanse på alle nivåer. Fra Norden rekrutteres hovedsakelig ingeniører og faglærte (Seip, 2007, s. 26). Erfaringer fra norske industribedrifter viser at de utenlandske fagarbeiderne er høyt kvalifiserte og at de gjør en stor innsats (Seip, 2007, s. 27; Ødegård et al., 2007, s. 42). Kompetansen til utenlandske arbeidstakere med høyere utdanning blir også vurdert til å være god (Seip, 2007, s. 28). Videre viser det seg, i tråd med diskusjonen under delkapittel 3.1 om innleid arbeidskraft i internasjonal litteratur, at de innleide arbeidstakerne i Norge utfører arbeid som er like kompetansekrevende som det arbeidet som utføres av norske arbeidstakere (Andersen et al., 2009, s. 27). Flere av de utenlandske arbeidstakerne som blir leid inn til norske bedrifter har i tillegg arbeidet flere steder, både i Norge og i utlandet, og har derfor med seg kunnskap om hvordan ting gjøres andre steder (Giskeødegård, 2015, s. 39).

Seip (2007) sine undersøkelser i norsk industri viser at til tross for at kompetansen til utenlandske fagarbeidere og utenlandske arbeidstakere med høyere utdanning ble vurdert til å være god, mente bedriftene som deltok i undersøkelsene at opplæringsbehovet var ulikt for de to gruppene. De fleste bedriftene mente at det var et stort behov for opplæring av produksjonsarbeidere, mens færre mente at arbeidstakere med høyere utdanning hadde et stort behov for opplæring (s. 28). For produksjonsarbeidere har særlig behovet for opplæring i HMS blitt trukket frem (Ødegård et al., 2007, s. 37). I en undersøkelse av Giskeødegård (2015) rapporterte midlertidig ansatte om svært lite opplæring, hvilket kan tyde på at bedriftene tar for gitt at de utenlandske arbeidstakerne er vant til samme praksis som de lokale arbeidstakerne fordi de har samme fagbakgrunn (s. 43). Kunnskap på arbeidsplassen overføres ofte gjennom praktisk daglig arbeid, men dette skjer sjeldent mellom norske og utenlandske arbeidstakere, ettersom de ofte jobber i atskilte team (Ødegård et al., 2007, s. 42; Giskeødegård, 2015).

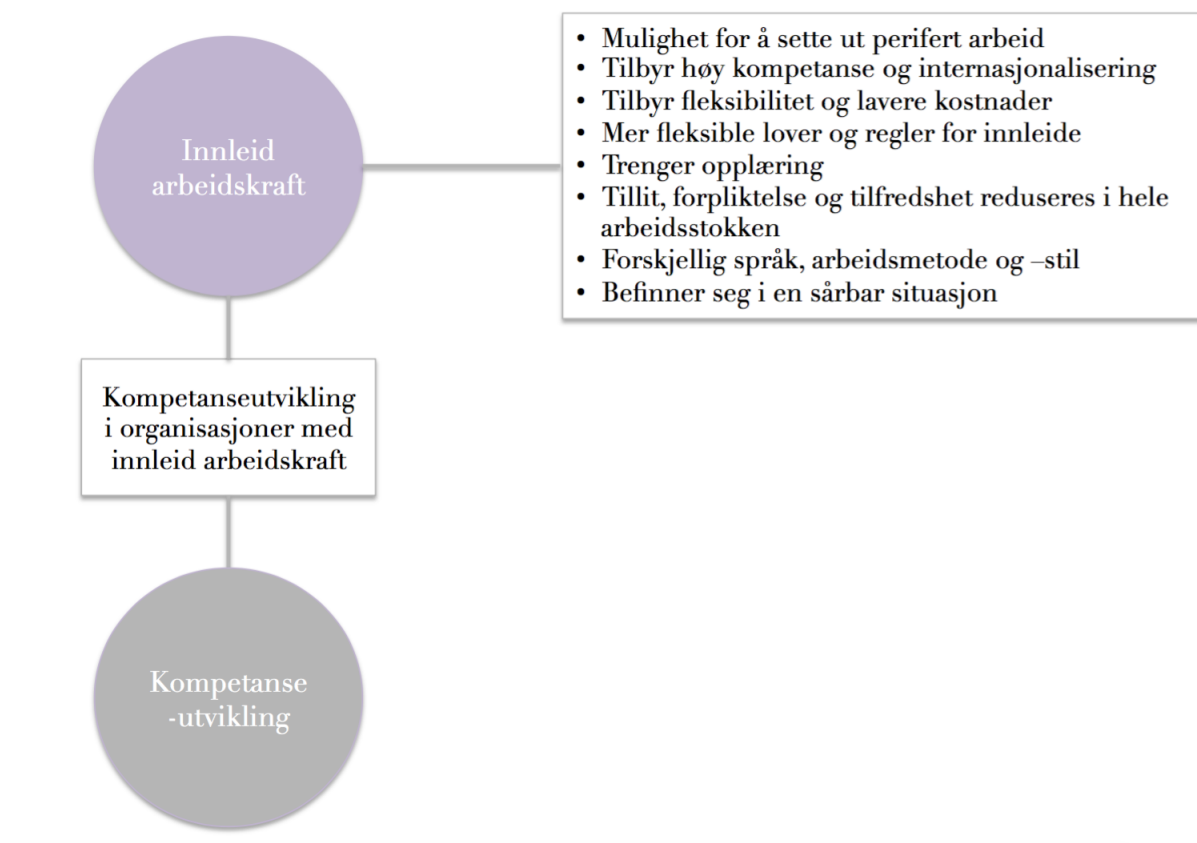
Andre utfordringer ved bruk av innleid arbeidskraft i norske bedrifter oppstår fordi at arbeidsmetoder og arbeidsstil hos de innleide arbeidstakerne ikke alltid sammenfaller med det som er vanlig praksis for de norske arbeidstakerne (Seip, 2007, s. 27). Dette resulterer i at de innleide arbeidstakerne har andre forventninger til lederne enn de norske arbeidstakerne. Videre fører det til at det oppleves skiller mellom de norske og de utenlandske arbeidstakerne, og gruppene stort sett holder seg for seg selv. Som en konsekvens av dette blir det vanskelig å integrere de innleide arbeidstakerne i bedriften (Seip, 2007, s. 28). Friberg (2006) identifiserer språk som en av hovedutfordringene for integrering av utenlandsk arbeidskraft (s. 16). Uten et felles språk og felles erfaringsrammer må mer av informasjonen mellom bedriften og arbeidstakerne gjøres eksplisitt (Giskeødegård, 2015, s. 15). Mangel på felles språk kan også føre til at utenlandske arbeidsinnvandrere blir mer sårbare fordi de ikke har tilgang til informasjon om hvilke rettigheter og muligheter de

har i Norge, ettersom denne informasjonen vanligvis ikke er oversatt til deres språk (Friberg, 2006, s. 17). Det regnes som arbeidsgiver sitt ansvar å tilby nødvendig opplæring, men en undersøkelse utført av Friberg (2006) viser at kun et fåtall av bedrifter tilbyr språkopplæring til innleide arbeidstakere (s. 16). For å overkomme språkutfordringene, tar flere norske bedrifter i bruk tospråklige arbeidsledere til å lede arbeidsteamene som består av innleide arbeidstakere (Andersen et al., 2009, s. 38).

Det finnes også etiske og moralske aspekter ved å ta i bruk innleid arbeidskraft fra andre land. Flere forskere har interessert seg i dette temaet, og blant annet Trygstad et al. (2011) viser at flere innleide arbeidstakere tidligere har blitt tilbudt uverdige lønns- og arbeidsvilkår (s. 8). I ettertid har vikarbyrådirektivet trådt i kraft. Vikarbyrådirektivet sier at innleide arbeidstakere har krav på samme lønns- og arbeidsvilkår som fast ansatte (Regjeringen.no, 2015b). Etikk og moral vil derfor ikke behandles i stor grad videre i oppgaven, selv om det kan være et relevant tema i forbindelse med innleid arbeidskraft.

3.4 Oppsummering

Som vi ser av diskusjonen over er det flere egenskaper assosiert med innleid arbeidskraft, og mange funn går igjen i ulike studier. De mest fremtredende funnene fra denne litteraturgjennomgangen oppsummeres i figur 4.



Figur 4: Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på innleid arbeidskraft

4 Kompetanse

I denne oppgaven ønsker vi som nevnt å se på hva som er gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft. For å kunne besvare dette spørsmålet har vi tidligere presentert litteratur om innleid arbeidskraft. Videre vil litteratur om kompetanse og kompetanseutvikling presenteres. Vårt teoretiske fundament er hovedsakelig bygd på litteratur fra Human Resource Management (HRM)-feltet. Vi mener også at våre funn er spesielt relevante innenfor dette feltet. Til grunn for litteraturen om kompetanseutvikling ligger litteratur om kompetanse. Derfor vil i dette kapitlet først litteratur om kompetanse presenteres, før dette leder fram til en presentasjon av litteratur om kompetanseutvikling i kapittel 5.

I delkapittel 4.1 vil et rammeverk for videre drøfting av kompetansebegrepet presenteres. Rammeverket deler kompetanse inn i to nivåer, og litteratur for hver av kompetansenivåene gjennomgås i de påfølgende delkapitlene: Kompetanse på organisasjonsnivå i delkapittel 4.2 og kompetanse på teamnivå i delkapittel 4.3.

4.1 Et rammeverk for å forstå kompetanse

Mange definisjoner av begrepet kompetanse relateres til jobbytelse og løsning av arbeidsoppgaver (Wilton, 2011; Schuler og Jackson, 2006; Kauffeld, 2006). Kauffeld (2006) definerer for eksempel kompetanse som “et mer eller mindre spesialisert system av evner, dyktighet og ferdigheter, som setter en person, et team eller en organisasjon i stand til å handle og reagere når de utfører både kjente og nye arbeidsoppgaver” (s. 3, oversatt fra engelsk). Denne definisjonen deler organisasjonen i tre nivåer: i person, team og organisasjon. Denne tredelingen finnes også i litteraturen om kompetanse. Særlig tydelig er skillet mellom strategilitteraturen, som hovedsakelig fokuserer på kompetanse på organisasjonsnivå, og HR-litteraturen, som fokuserer på kompetanse på team- og individnivå (Lindgren et al., 2004, s. 437-438). Det kan argumenteres for at kompetanse er noe som grunnleggende eksisterer på individnivå, da kompetanse på organisasjons- og teamnivå avhenger av hvilken kompetanse individene som utgjør teamene og organisasjonen innehar. Det er likevel slik at kompetansene som er viktige for at for eksempel et team skal kunne lykkes vil være forskjellige fra de kompetansene som er viktige for at et individ skal kunne lykkes. I tillegg trenger man andre kompetanser for å lede en organisasjon enn for å utføre en oppgave individuelt eller i et team. Å lede en organisasjon er en kompleks prosess, og det er vanskelig å dele kompetanse på organisasjonsnivå i mindre deler, for eksempel i kompetansen til de enkelte individene som er ansvarlig for å lede organisasjonen (Grezda, 2005, s. 533).

Det synes å være viktig å drøfte organisasjonskompetanse, ettersom systemene rundt innleid arbeidskraft og resten av arbeidsstokken ofte defineres på et høyere plan i organisasjonen. Kompetanse på teamnivå er interessant fordi arbeidsoppgaver i prosjektindustrien ofte organiseres rundt prosjektteam. Vi vil som nevnt ikke drøfte kompetanse og kompetanseutvikling på individnivå i denne oppgaven, ettersom det vurderes som mindre hensiktsmessig når vi undersøker en casebedrift som har en kollektiv bedriftsstruktur og -kultur. En todeling synes derfor å være fornuftig, og denne oppgaven vil videre dele kompetanse i to nivåer:

- Kompetanse på organisasjonsnivå

- Kompetanse på teamnivå

4.2 Kompetanse på organisasjonsnivå

I litteraturen er det gjennomgått to syn på kompetanse på organisasjonsnivå. Det første synet ser på kompetanse som evnen til å identifisere, utvide og utnytte forretningsmuligheter (Carlsson og Eliasson, 1995, s.11; Petroni, 1998; Ghoshal et al. 1999; Danneels, 2002). Dette synet kalles her den produksjons- og markedsorienterte tilnærmingen til kompetanse på organisasjonsnivå. Det andre synet ser på kompetanse som evnen til å bygge kunnskap, håndtere ekspertise og å fremme innovasjon som gjør det mulig å utvikle, velge og implementere verdiøkende strategier (Hamel og Prahalad, 1994, s. 128; Lado og Wilson, 1994, s. 702; Hagan, 1996, s. 155). Dette synet kalles her kjernekompetansemodellen. Etter å ha gjennomgått litteratur om begge modellene, synes den produksjons- og markedsorienterte modellen å være mindre anvendbar når man ser på en casebedrift som benytter en høy grad av innleid arbeidskraft. Dette fordi tilnærmingen i modellene handler om å kunne skape nye produkter og tjenester for kunder, samt å tilpasse organisasjonen til omgivelsene. Utfordringene knyttet til innleid arbeidskraft på organisasjonsnivå handler dog om hvordan man kan legge til rette for innleid arbeidskraft, og hva slags opplæring og programmer som må til for å integrere disse arbeidstakerne i den daglige driften til bedriften. En modell for kompetanse på organisasjonsnivå bør derfor ha et bredere perspektiv enn den produksjons- og markedsorienterte modellen. Vi beslutter derfor å ikke presentere denne modellen her, men fokuserer på kjernekompetansemodellen.

4.2.1 Kjernekompetansemodellen

I kjernekompetansemodellen går organisasjonskompetanse ut på å utvikle, velge og implementere verdiøkende strategier. Flere forskere presenterer en mer helhetlig kompetansemodell, med fokus på ansatte, organisasjonslæring og -kultur. Hagan (1996) er en av de som argumenterer for en mer helhetlig tilnærming enn den tradisjonelle produksjons- og markedsorienterte tilnærmingen, og definerer kjernekompetanse som samlinger av ferdigheter og teknologier som gjør det mulig for en organisasjon å tilby verdi til kundene sine (Hamel og Prahalad, 1994). Hagan (1996) mener at organisasjoner må være forut læringskurven og drive omgivelsene sine for å oppleve suksess (s. 151). Organisasjoner som gjør dette er forpliktet til å utvikle og perfektionere en klasse av kundefordeler, heller enn å være forpliktet til å tjene en spesifikk markedsmulighet (Hagan, 1996, s. 152). Denne tilnærmingen synes å passe bra i en prosjektindustri, hvor fokuset er på å utvikle skreddersydde produkter for kundene, ikke på markedsmuligheter. I dette perspektivet flyttes fokuset fra produkter og markeder til underliggende kompetanser som skaper output. Kjernekompetansemodellen er derfor opptatt av rekruttering, utvikling, distribuering og organisering rundt ferdigheter, kompetanser og evner, eller å bygge kunnskap, håndtere ekspertise, og å fremme innovasjon (Hagan, 1996, s. 152).

Lado og Wilson (1994) presenterer et syn på organisasjonskompetanse som sammenfaller med perspektivet til Hagan (1996), ettersom flere av momentene fra kjernekompetansemodellen til Hagan (1996) går igjen modellen til Lado og Wilson (1994). De definerer kompetanse som de organisasjonsspesifikke ressursene og evnene som gjør det mulig for organisasjonen å utvikle, velge og implementere verdiøkende strategier. Dette inkluderer alle eiendeler, kunnskaper, ferdigheter og evner som er innvevd i organisasjonens struktur,

teknologi, prosesser og mellommenneskelige relasjoner (Lado og Wilson, 1994, s. 701-702).

Lado og Wilson (1994) deler kompetanse på organisasjonsnivå i fire deler: ledelseskompetanse, input-baserte kompetanser, transformativ kompetanse og output-baserte kompetanser. Ledelseskompetanse består av (a) de unike evnene organisasjonens strategiske ledere har til å artikulere en strategisk visjon, kommunisere denne, samt til å myndiggjøre organisasjonens medlemmer til å realisere denne visjonen (Westley og Mintzberg, 1989, s. 31), og (b) de unike evnene til å bestemme hvilke omgivelser som er gunstige for organisasjonen (Hambrick og Mason, 1984, s. 195). Å artikulere en strategisk visjon er viktig, da denne gir de ansatte et kognitivt kart som gir grunnlag for å kombinere, distribuere og mobilisere ressurser i organisasjonen (Lado og Wilson, 1994, s. 703). Valg av omgivelser er også viktig, da det påvirker i hvilken retning organisasjonen vil vokse (Lado og Wilson, 1993, s. 703). Hagan (1996) drøfter også dette, og argumenterer for at organisasjonen må være organisert på en fleksibel måte for å imøtekomme dynamiske omgivelser (s. 157).

Input-baserte kompetanser omfatter fysiske ressurser, kapitalressurser, menneskelige ressurser, kunnskap, ferdigheter og evner som gjør det mulig for organisasjonen å skape og levere produkter og tjenester som har verdi for kundene (Lado og Wilson, 1994, s. 704). Input-baserte kompetanser kan deles i tre: evne til å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet, evne til å skape et internt arbeidsmarked og evne til å investere i menneskelig kapital som er spesifikk for organisasjonen (Lado og Wilson, 1994). Barney (1986) introduserte begrepet strategiske faktormarkeder, som er markeder der ressurser som kreves for å implementere en strategi kan anskaffes. Om slike faktormarkeder involverer at enkelte aktører eller grupper har mer og bedre informasjon enn andre, altså at det eksisterer informasjonsasymmetri, kan organisasjoner oppnå en over gjennomsnittet god økonomisk ytelse ved å skaffe seg undervurderte ressurser og bruke dem til sin fordel (s. 1231). Arbeidsmarkedet kan ses på som et strategisk faktormarked (Barney, 1986, s. 1232). Å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet innebærer derfor å utnytte en eventuell informasjonsasymmetri i dette markedet. På denne måten kan organisasjoner skaffe seg ressurser som er undervurderte, og bruke disse ressursene til å implementere sin strategi, eller de kan velge å ikke skaffe seg ressurser som er overpriset (Lado og Wilson, 1994, s. 704). Den andre evnen under input-baserte kompetanser, å skape et internt arbeidsmarked, innebærer at organisasjonen leter innad i egen organisasjon for å fylle ledige stillinger (Cambridge Dictionary, 2015). Slik kan menneskelige ressurser som er spesifikke for organisasjonen utnyttes, en kan unngå å miste ansatte med utviklede ferdigheter, og det kan gi en konkurransefordel da det er vanskelig for andre bedrifter å kopiere det interne arbeidsmarkedet (Lado og Wilson, 1994, s. 704-705). Hagan (1996) er enig i dette, og mener at organisasjoner som bruker kjernekompetansemodellen bør organisere seg i prosjektteam og jevnlig flytte ansatte gjennom organisasjonen, for å unngå tap av kunnskapsdeling (s. 158-158). Den tredje evnen under input-baserte kompetanser, å investere i menneskelig kapital som er spesifikk for organisasjonen, kan potensielt forbedre den produktive kapasiteten til de ansatte (Becker, 1975, s. 19). Hagan (1996) argumenterer derfor for at organisasjoner bør investere mer i opplæring og utvikling av ansatte (s. 159).

Transformativ kompetanse er organisasjonsevner som kreves for å omforme input til output på en måte som er fordelaktig for organisasjonen, og innebærer evne til å utnytte innovasjon og entreprenørskap, evne til å fremme organisasjonslæring og evne til å fremme organisasjonskultur (Lado og Wilson, 1994, s. 705-706). Evne til å utnytte innovasjon

og entreprenørskap innebærer at organisasjonen har evne til å tilpasse seg store endringer i omgivelsene (Lado og Wilson, 1994, s. 706). Hagan (1996) er enig i at en organisasjon er avhengig av teknologisk endring og kreativ innovasjon for å utvikle sine kompetanseområder (s. 154). Når det gjelder å fremme organisasjonslæring, skiller Lado og Wilson (1994) mellom to ulike former for læring, single-loop læring, eller læring på lavere nivå, og double-loop læring. Lado og Wilson (1994) bruker Argyris og Schön sine definisjoner av single-loop og double-loop læring fra 1978. Disse sier at single-loop læring skjer ved at ansatte repeterer gitte oppgaver over tid og utvikler en forståelse for disse, mens double-loop læring skjer gjennom improvisasjon og refleksjon, og kan føre til utvikling av taus kunnskap som kan gjøre organisasjonen mer fleksibel (Lado og Wilson, 1994, s. 705-707). Hagan (1996) er enig i at de ansatte sine evner til å utvikle seg er viktig for organisasjoner som organiserer seg rundt kjernekompetanser (s. 160). En evne til å fremme organisasjonskultur vil være viktig, ettersom en organisasjonskultur kan forbedre en organisasjon sin lønnsomhet ved å redusere usikkerheten og tvetydigheten som finnes i strategiske beslutninger og handlinger (Jones, 1983, s. 460). Organisasjonskulturer, som består av et sett av brede, tause regler og verdier som tjener til å forene og regulere oppførselen og handlingene til organisasjonens medlemmer, kan redusere transaksjonskostnadene som det å lede menneskelige ressurser medfører (Lado og Wilson, 1994, s. 707).

Output-baserte kompetanser inkluderer de strategiske eiendelene som er kunnskapsbaserte og usynlige, som for eksempel bedriftens omdømme, produkt- eller tjenestekvalitet og kundelojalitet (Lado og Wilson, 1994, s. 708). Denne kompetansen kan relateres til Hagan (1996) sitt syn på kompetanse på organisasjonsnivå. Hagan (1996) argumenterer for at organisasjoner som følger kjernekompetansemodellen fokuserer på å utvikle og perfeksjonere en klasse av kundefordeler (s. 152).

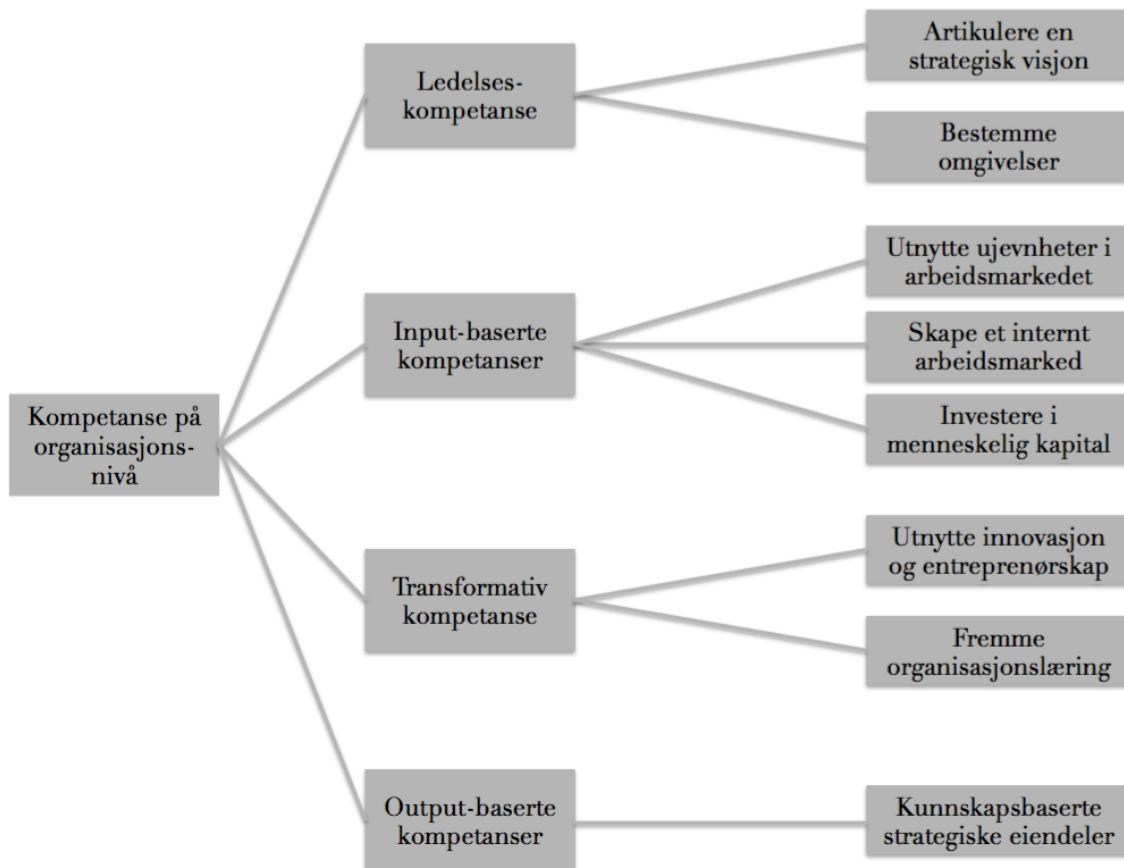
Kersiene og Savaneviciene (2009) argumenterer for at en ny dimensjon, tverrkulturell kompetanse, bør legges til modellene for kompetanse på organisasjonsnivå. Tverrkulturell kompetanse er systemer og karakteristikk som sørger for at organisasjonen kan lykkes når den opererer i ulike kulturer. Organisasjoner som har denne kompetansen bygger på likhetene mellom kulturer uten å ignorere forskjellene (s. 60). I følge Adler og Gundersen (2007) kan det å fokusere på perspektivene til ansatte med ulike kulturelle bakgrunner hjelpe organisasjonen med å forstå hvordan ulike kulturer påvirker hvordan organisasjonen fungerer (s. 14).

4.2.2 Rammeverk for kompetanse på organisasjonsnivå

Modellen til Lado og Wilson (1994) drøfter elementer som har vært viktige i litteraturen om innleid arbeidskraft, blant annet investering i menneskelig kapital, opplæring og utvikling. Derfor synes modellen til Lado og Wilson (1994) å passe godt for å forstå kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft, og vil videre brukes som utgangspunkt for et rammeverk for kompetanse på organisasjonsnivå.

Som nevnt presenterer Kersiene og Savaneviciene (2009) tverrkulturell kompetanse. Det kan tenkes at å legge tverrkulturell kompetanse til modellen til Lado og Wilson (1994) kan være hensiktsmessig når en skal vurdere hvordan en bedrift med innleid arbeidskraft kan legge til rette for kompetanseutvikling, ettersom tverrkulturell kompetanse kan være verdifullt når man skal lede en flerkulturell arbeidsstokk. Vi velger dog i denne oppgaven å

ikke behandle tverrkulturell kompetanse på linje med de fire kompetanseområdene i Lado og Wilson (1994) sin modell, fordi tverrkulturell kompetanse tar et bredere perspektiv, og kan påvirke flere av de andre kompetanseområdene. Et tverrkulturelt perspektiv vil likevel være viktig for bedrifter som tar i bruk innleid arbeidskraft, og derfor vil tverrkulturell kompetanse tildeles oppmerksomhet i denne oppgaven, men det vil da diskuteres i relasjon til de andre kompetanseområdene. Lado og Wilson (1994) sin modell er illustrert i figur 5.



Figur 5: Lado og Wilson (1994) sin kompetansemmodell

4.3 Kompetanse på teamnivå

Bedrifter som opererer i prosjektindustrien organiserer som nevnt ofte arbeidet rundt prosjektteam. Litteraturen om kompetanse og kompetanseutvikling er også ofte rettet mot teambasert arbeid. Derfor er det interessant å drøfte kompetanse på teamnivå. Det finnes forskjellige kompetansem modeller for kompetanse på teamnivå. Enkelte synes å ta en *mellommenneskelig* tilnærming til kompetansebegrepet (Lloyd og Härtel, 2010; McShane og Von Glinow, 2010; Kauffeld, 2006), mens andre synes å fokusere på en *praktisk* tilnærming (Margerison, 2001; Kauffeld, 2006). I denne oppgaven vil derfor både den praktiske og den mellommenneskelige tilnærmingen diskuteres. Deretter vil et rammeverk for å forstå kompetanse på teamnivå videre i oppgaven drøftes.

4.3.1 Den praktiske tilnærmingen

Margerison (2001) presenterer en kompetansemodell med fokus på løsning av spesifikke oppgaver, som inneholder ni kompetanseområder som er viktige på teamnivå: Rådgivning (å samle og rapportere informasjon), innovasjon, promotering, organisering, inspeksjon, vedlikehold, produksjon og kobling (å koordinere og integrere) (s. 118). I følge Margerison (2001) må teamet til sammen ha alle kompetansene, slik at alle kompetanseområdene i modellen er representert i teamet (s. 118). Den viktigste kompetansen i Margerison (2001) sin modell er kobling. Folk kan bare utfylle hverandre sine styrker dersom det er gode koblinger mellom medlemmene (s. 120). Dette støttes av Kauffeld (2006), som argumenterer for at team evner å kompensere for manglende kompetanse hos enkeltmedlemmer ved å bruke andre medlemmer sin kompetanse (s. 3).

De ni kompetanseområdene i Margerison (2001) sin modell er rettet mot å kunne utføre spesifikke, praktiske oppgaver, som for eksempel å produsere output og å gjennomføre vedlikehold. Også Kauffeld (2006) tar til dels en praktisk tilnærming til kompetanse på teamnivå, og presenterer to kompetanseområder som tar en praktisk tilnærming; profesjonell kompetanse og metodisk kompetanse (s. 3). Profesjonell kompetanse er summen av organisasjonelle ferdigheter, prosessferdigheter, oppgaveferdigheter og ferdigheter som er spesifikke for arbeidsplassen, samt kunnskapen i et team. Metodisk kompetanse beskrives som evnen til å gjøre ressurser og midler tilgjengelige, og å bruke dem til å utføre oppgaver (Kauffeld, 2006, s. 4). Kauffeld (2006) mener dermed at kompetanse er knyttet til oppgavehåndtering, i likhet med Margerison (2001).

Den praktiske tilnærmingen fokuserer på å løse konkrete arbeidsoppgaver, og legger lite vekt på interaksjoner mellom mennesker. Interaksjoner mellom mennesker er viktig i teamarbeid. I tillegg er det slik at litteraturen om innleid arbeidskraft ikke tyder på at de innleide arbeidstakerne mangler fagkompetanse. Hovedutfordringen synes å ligge i å integrere disse arbeidstakerne i bedriften. Dermed vil ikke en praktisk tilnærming være tilstrekkelig for å diskutere utfordringene og mulighetene som innleid arbeidskraft fører til i forhold til kompetanseutvikling på teamnivå.

4.3.2 Den mellommenneskelige tilnærmingen

McShane og Von Glinow (2010) argumenterer for at ansatte må ha mer enn tekniske ferdigheter for å kunne arbeide effektivt; de må også være i stand til å arbeide i team (s. 242). De presenterer en modell av teammedlemmers kompetanse som inneholder fem kompetanseområder: samarbeid, koordinering, kommunikasjon, støtte og konfliktløsning.

Å *samarbeide* involverer å dele ressurser og å imøtekomme behov og preferanser hos andre teammedlemmer (McShane og Von Glinow, 2010, s. 244). Lloyd og Härtel (2010) presenterer i likhet med McShane og Von Glinow (2010) en kompetansemodell med fokus på mellommenneskelige aspekter. Denne modellen fokuserer også på samarbeid. I følge Lloyd og Härtel (2010) kan flerkulturelle team oppleve utfordringer som følge av ulikheter i synspunkter, men de kan overkomme disse hvis teammedlemmene har såkalt interkulturell kompetanse (Lloyd og Härtel, 2012, s. 846). Interkulturell kompetanse defineres som “et sett av ferdigheter, kunnskaper og holdninger som brukes i interaksjon mellom teammedlemmer som har ulik kulturell bakgrunn” (Lloyd og Härtel, 2010, s. 846, oversatt fra engelsk). Lloyd og Härtel (2010) hevder at interkulturell kompetanse kan bidra til at

teammedlemmer kan kommunisere og integreres på tvers av forskjeller forårsaket av ulike kulturelle bakgrunner (s. 846).

Å *koordinere* vil si å samordne arbeidet sitt med andre, samt å sørge for at teamet arbeider etter planen. Det handler om å administrere teamets arbeid slik at det blir utført på en effektiv og harmonisk måte (McShane og Von Glinow, 2010, s. 244). Delte mentale modeller kan bidra til koordinering i et team. I følge Mathieu et al. (2000) er mentale modeller organiserte kunnskapsstrukturer som lar individer samhandle med miljøet. Mentale modeller lar mennesker forutse og forklare oppførselen til verden rundt seg, de hjelper dem med å gjenkjenne og huske forhold mellom komponenter i miljøet, og de lar mennesker konstruere forventninger til hva som kommer til å skje (s. 274). Delte mentale modeller vil dermed si at teammedlemmene har en felles forståelse som gjør det mulig for dem å forutse informasjons- og ressursbehovet hos de andre medlemmene (Mathieu et al., 2002, s. 274). Delte mentale modeller lar teammedlemmer bruke sine egne velstrukturerte kunnskaper som basis for å velge å gjøre handlinger som er koordinerte med de andre teammedlemmene sine handlinger (Mathieu et al., 2000, s. 274).

Kommunikasjon innebærer å dele informasjon fritt, effektivt og med respekt. Det innebærer også å lytte aktivt til kollegaer (McShane og Von Glinow, 2010, s. 244). Stout et al. (1999) sine undersøkelser av team indikerer at team som bruker effektive kommunikasjonsstrategier ofte presterer godt, og at team som har velutviklede og hensiktsmessige planer bruker effektive kommunikasjonsstrategier i perioder med høy arbeidsbelastning (s. 69-70). Kauffeld (2006) presenterer, som nevnt under delkapittel 4.3.1, også en kompetansemodell hvor kommunikasjon er viktig. Kauffeld (2006) tar en litt annen tilnærming enn McShane og Von Glinow (2010). Hun presenterer, som nevnt i delkapittel 4.3.1, fire kompetanseområder. Disse er profesjonell kompetanse, metodisk kompetanse, sosial kompetanse og selv-kompetanse (s. 3). Profesjonell kompetanse og metodisk kompetanse ble definert i delkapittel 4.3.1. Selv-kompetanse er teamets villighet til å skape betingelser for å vokse i arbeidet, mens sosial kompetanse handler om teammedlemmenes evne til å kommunisere med hverandre på en selvorganisert måte (Kauffeld, 2006, s. 4-5). Sosial kompetanse har altså likhetstrekk med McShane og Von Glinow (2010) sitt kompetanseområde kommunikasjon.

Støtte handler om å vise empati, å gi psykisk støtte og å bygge kollegaers selvtillit. Det handler om å hjelpe kollegaer med å opprettholde en positiv og sunn psykologisk tilstand (McShane og Von Glinow, 2010, s. 244). Lloyd og Härtel (2010) sin modell inneholder følelsesmessig kompetanse, som har likhetstrekk med kompetanseområdet støtte hos McShane og Von Glinow (2010). Følelsesmessig kompetanse handler om en person sine følelsesmessige responser (s. 847). En av kompetansene her er kulturell empati, som handler om å gjenkjenne, forstå og erkjenne identiteten, erfaringen og posisjonen til en person med en annen kulturell bakgrunn enn seg selv, uten å fornekte sin egen kulturelle identitet (Lloyd og Härtel, 2010, s. 850). En annen kompetanse her er åpenhet for ulikhet, som handler om hvor positiv man er til å lære fra andre, og til å gjøre en innsats for å forstå andre sine synspunkter (Lloyd og Härtel, 2010, s. 849).

Konfliktløsning involverer å diagnostisere kilder til konflikt, og å håndtere konflikter på en god måte. Effektive medlemmer i et team har ferdigheter og motivasjon til å løse uenigheter i teamet (McShane og Von Glinow, 2010, s. 244). De Dreu og Weingart (2003)

finner en sterk negativ korrelasjon mellom konflikt i et team på den ene siden, og teamytelse og tilfredshet hos medlemmene på den andre siden (s. 741). Dermed vil kompetanse i konfliktløsning være viktig i et team. Lloyd og Härtel (2010) sin modell inneholder også kompetanseområder som kan relateres til konfliktløsning, blant annet atferdskompetanse (s. 847). Her inngår blant annet ferdigheter i konflikthåndtering og ferdigheter i følelseshåndtering. Førstnevnte handler om hvorvidt man har en samarbeidende eller en konkurransepreget tilnærming til konflikthåndtering. Ferdigheter i følelseshåndtering handler om å kunne regulere følelser. Dette er viktig for å kunne redusere effekten av konflikter i et team (Lloyd og Härtel, 2010, s. 850-851). Både McShane og Von Glinow (2010) sin konfliktløsning og Lloyd og Härtel (2010) sin atferdskompetanse omhandler altså håndtering av konflikter.

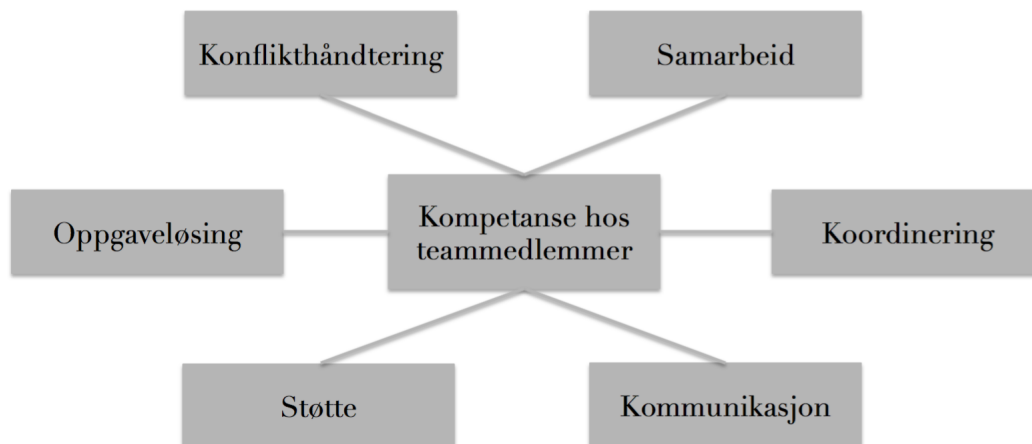
4.3.3 Rammeverk for kompetanse på teamnivå

Det synes hensiktsmessig å diskutere kompetanseutvikling på teamnivå, da denne oppgaven tar for seg en bedrift i prosjektindustrien, som ofte organiserer arbeidet sitt rundt team. Kompetansemodellen til McShane og Von Glinow (2010) synes å dekke mange av aspektene rundt teamkompetanse, og har likhetstrekk med både Lloyd og Härtel (2010) og Kauffeld (2006) sine modeller. At denne modellen tar en mellommenneskelig tilnærming synes å være hensiktsmessig ettersom litteraturen om innleid arbeidskraft tyder på at det er viktig å fokusere mer på interaksjoner mellom mennesker enn på praktisk oppgaveløsning. Dette er fordi at det er lite som tyder på at den innleide arbeidskraften mangler fagkompetanse. Basert på dette velger vi å bruke McShane og Von Glinow (2010) sin modell som utgangspunkt for et rammeverk for kompetanse på teamnivå.

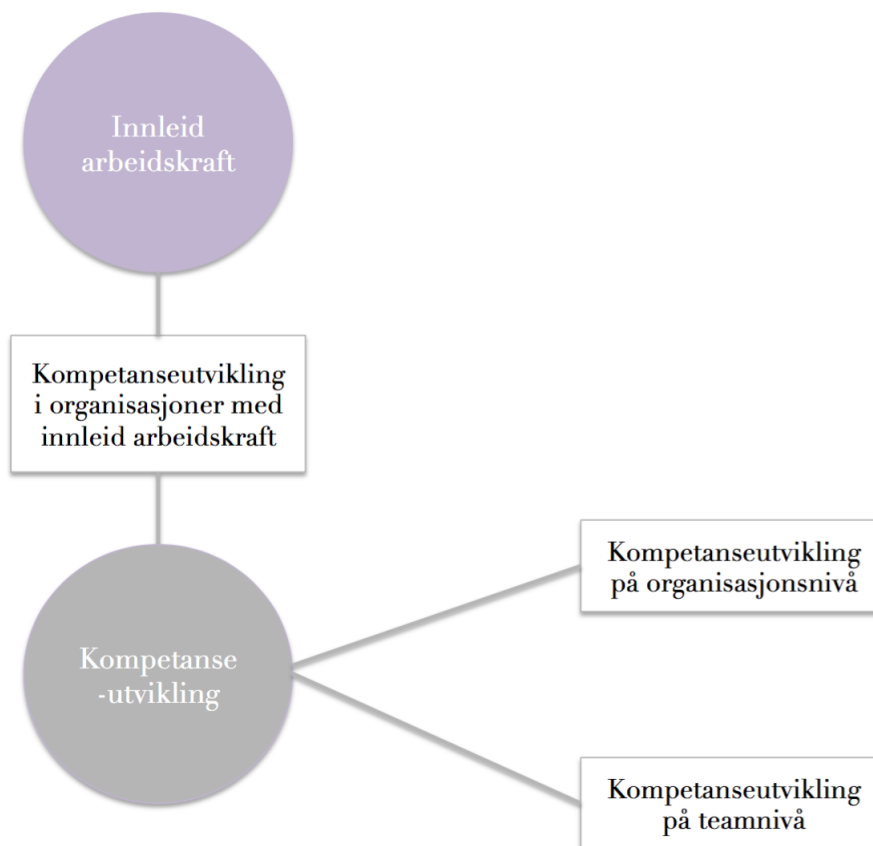
Til tross for at fokuset i denne oppgaven i mindre grad vil være på løsning av spesifikke arbeidsoppgaver, så er det å løse arbeidsoppgaver en viktig del for å gjennomføre prosjekter i praksis. Derfor finner vi det hensiktsmessig å legge oppgaveløsning til McShane og Von Glinow (2010) sine fem kompetanseområder. Basert på diskusjonen i delkapittel 4.3.1 definerer vi her oppgaveløsning som summen av ferdigheter som gjør at man kan løse oppgaver i et team. De seks kompetanseområdene i den endelige modellen blir dermed: oppgaveløsning, samarbeid, koordinering, kommunikasjon, støtte og konflikthåndtering. Denne modellen vil ligge til grunn når litteratur om kompetanseutvikling på teamnivå gjennomgås i kapittel 5, og er illustrert i figur 6.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet er det presentert en litteraturgjennomgang av kompetanse på organisasjons- og teamnivå. Vi går videre med Lado og Wilson (1994) sin kompetansemodell på organisasjonsnivå, og med en noe utvidet versjon av McShane og Von Glinow (2010) sin kompetansemodell på teamnivå. Figur 7 illustrerer den videreutviklede forskningsmodellen, som legger grunnlaget for å presentere litteratur om kompetanseutvikling i kapittel 5.



Figur 6: Kompetansemodell på teamnivå



Figur 7: Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på kompetanse

5 Kompetanseutvikling

Videre i oppgaven vil vi drøfte kompetanseutvikling, for å avdekke tiltak som kan benyttes i bedrifter som bruker innleid arbeidskraft. Kompetanse defineres i denne oppgaven som evner, ferdigheter og dyktighet som setter en person, et team eller en organisasjon i stand til å handle og reagere når de utfører sine arbeidsoppgaver. I følge ordboken Merriam-Webster er utvikling definert som (oversatt fra engelsk):

1. En handling eller prosess som fører til at noe vokser til å bli større eller mer avansert
2. En handling eller prosess hvor man skaper noe over tid
3. En tilstand hvor noe skapes eller blir mer avansert

Utvikling handler altså om at noe vokser, skapes eller utvikles. Dermed definerer vi her kompetanseutvikling som “det å skape eller utvikle evner, ferdigheter og dyktighet, slik at en person, et team eller en organisasjon kan løse sine arbeidsoppgaver”, som nevnt innledningsvis.

I dette kapittelet vil litteratur om kompetanseutvikling i begge de to rammeverkene som ble valgt i kapittel 4 gjennomgås. I delkapittel 5.1 presenteres litteratur relatert til kompetanseutvikling på organisasjonsnivå, før litteratur om kompetanseutvikling på teamnivå gjennomgås i delkapittel 5.2.

5.1 Kompetanseutvikling på organisasjonsnivå

I dette delkapittelet vil tiltak for utvikling av hvert av kompetanseområdene i kjernekompetansemodellen presenteres. De fire kompetanseområdene er ledelseskompentanse, input-baserte kompetanser, transformativ kompetanse og output-baserte kompetanser, som illustrert i figur 5 på side 32.

5.1.1 Ledelseskompentanse

Ledelseskompentanse består i å artikulere en strategisk visjon og å velge omgivelser som er hensiktsmessige for organisasjonen. Videre vil tiltak for å utvikle begge disse kompetansedimensjonene presenteres.

For å artikulere en strategisk visjon har mellomledere en viktig rolle, ettersom de tradisjonelt har hatt en rolle i å kommunisere organisasjonens strategiske visjon til ansatte, og i å fasilitere deres forståelse og tolkning av denne (Evans, 1986, s. 167). Dutton og Ashford (1993) argumenterer for at mellomledere også vil ha en viktig rolle i å “selge” strategiske problemstillinger som er viktige for de ansatte til toppledelsen. Dette kan bidra til at toppledelsen blir oppmerksom på problemstillinger som de ellers kunne ha oversett (s. 409). Mellomledere kan altså være en viktig bestanddel både i å kommunisere en strategisk visjon til de ansatte og i å hjelpe til med å artikulere visjonen og initiere hensiktsmessige handlinger for å realisere denne (Lado og Wilson, 1994, s. 709). Kersiene og Savaneviciene (2009) viser at et tettere forhold mellom organisasjonens administrative systemer og den strategiske visjonen kan føre til en konkurransefordel ved at både kvaliteten på produkter og tjenester og produktiviteten til de ansatte øker (s. 57). For at organisasjonen skal ha mulighet til å oppå kulturell synergi og øke sin tverrkulturelle

kompetanse, er det også viktig at den strategiske visjonen tar hensyn til at arbeidsstokken er flerkulturell (Kersiene og Savaneviciene, 2009, s. 62).

Den andre komponenten i ledelseskompetanse, å bestemme hvilke omgivelser som er hensiktsmessige, kan utvikles ved at mellomledere som arbeider tett på de ansatte gir informasjon til beslutningstakere om de ansatte og deres ferdigheter (Lado og Wilson, 1994, s. 709). Særlig HR-funksjonen kan sammenfatte informasjon og kunnskap om hvor produktive de ansatte er (Floyd og Wooldridge, 1992, s. 31). Kunnskap om organisasjonens kapital, eller hvilke ferdigheter, evner, relasjoner og arbeidsrelaterte verdier de ansatte har, vil være viktig når beslutningstakere skal avgjøre hvilke omgivelser som vil være gunstige for organisasjonen (Lado og Wilson, s. 709). Dette støttes av Hagan (1996), som argumenterer for at organisasjoner bør velge operasjonsområder basert på hvilke kjernekompetanser organisasjonen har.

Lado og Wilson (1994) argumenterer altså for at planleggingen rundt de ansatte og den strategiske planleggingen bør gjøres i parallell, med et større fokus på samarbeid mellom toppledelsen og mellomlederne som arbeider tettere på de ansatte for å utvikle ledelseskompetanse (s. 709). Formålet med dette samarbeidet er å muliggjøre at de ansatte sine interesser og kompetanseområder blir ivaretatt når en strategisk visjon skal artikuleres og når det skal bestemmes hvilke omgivelser som er hensiktsmessige for organisasjonen. Dermed handler utvikling av ledelseskompetanse overordnet om å ha fokus på de ansatte i strategisk planlegging.

5.1.2 Input-baserte kompetanser

Input-baserte kompetanser består i å legge til rette for å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet, å legge til rette for å skape et internt arbeidsmarked og å investere i menneskelig kapital. Videre i dette delkapittelet vil tiltak for å utvikle hver av disse kompetansedimensjonene legges frem.

For å legge til rette for å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet, foreslår Lado og Wilson (1994) at organisasjoner bør fokusere på å ansette personer som ikke bare har den riktige kompetansen, men også de riktige verdiene og oppfatningene. Den grunnleggende ideen er at dersom personer blir plassert i jobber som de egner seg godt for og som de er opplært for å utføre, vil de være tilfredse og de vil yte effektivt. For å oppnå dette bør organisasjonen fokusere på å tiltrekke seg arbeidstakere som er "riktige" for arbeidsoppgavene som skal utføres, og deretter lære dem opp til å utføre arbeidsoppgavene så kompetent som mulig (Hackman og Oldham, 1980, s. 24). Lado og Wilson (1994) argumenterer også for at suksessrike organisasjoner arbeider med personalstrategien både i perioder med oppgang og i perioder med nedgang i den økonomiske aktiviteten, og at de forsøker å ha en jevn aldersfordeling i arbeidsstokken (s. 710).

For å legge til rette for å skape et internt arbeidsmarked, argumenterer Lado og Wilson (1994) for at man må fokusere på å bruke det eksterne arbeidsmarkedet bare for å fylle stillinger på lavere nivå, og fylle stillinger på høyere nivå ved å flytte ansatte innad i organisasjonen (s. 711). For at det interne arbeidsmarkedet skal fungere på en hensiktsmessig måte, vektlegges det at organisasjoner må utvikle de ansatte sin kompetanse gjennom opplæring på arbeidsplassen, samt gjennom å legge til rette for erfaringsbasert

læring og omfattende sosialisering med ansatte som har lenger fartstid i organisasjonen (Williamson et al., 1975, s. 250). Det foreslås også å skape jobber rundt de unike erfaringene, kunnskapene, ferdighetene og evnene til de ansatte, ettersom slike egenartede jobber kan føre til høyere produktivitet (Lado og Wilson, 1994, s. 711). Lawler og Ledford (1992) skiller mellom to ulike tilnæringer til HR-ledelse: jobb-basert og ferdighetsbasert. En organisasjon som tar en jobb-basert tilnærming utvikler arbeidsbeskrivelser og prøver å finne og forme personer som kan passe inn i disse. Denne tilnærmingen tar ikke hensyn til det den ansatte kan gjøre for organisasjonen utover det som står i arbeidsbeskrivelsen. Den ferdighetsbaserte tilnærmingen fokuserer på hvordan den ansatte kan bidra til organisasjonens kjernekompetanseområder. I stedet for å fokusere på å utarbeide arbeidsbeskrivelser vil fokuset være på hvilke ferdigheter og atferdsmønstre en person må inneha for være effektiv i et gitt arbeid. Denne tilnærmingen er særlig anvendbar i situasjoner der ansatte må være i stand til å arbeide sammen med andre i team, ettersom dette krever at den ansatte evner å utføre selvledelse (Lawler og Ledford, 1992, s. 383-386).

For å investere i menneskelig kapital, den tredje komponenten i input-baserte kompetanser, foreslår Snell og Dean (1992) å gjennomføre omfattende opplæring og utviklingssamtaler med de ansatte, samt å utvikle kompensasjonsprogrammer (s. 469). Dette støttes av Hagan (1996), som argumenterer for at et viktig fokus for organisasjoner som er organisert rundt kjernekompetanseområder bør være på utviklingsprogrammer og feedback (s. 159). Lindgren et al. (2004) vektlegger også, i likhet med Snell og Dean (1992), at belønningssystemer er viktige for å oppnå hensikten med opplæringsaktivitetene. Hackman og Oldham (1980) viser til en studie av over 400 fabrikker i USA, der produktiviteten i bedriftene økte med 42.9 prosent etter at lønnsinsentiver ble brukt til å belønne ansattes atferd (s. 36-37). Ideen bak belønningssystemer er at dersom produktiv atferd blant ansatte belønnes, vil de ansatte jobbe mer effektivt for å få verdifulle belønninger som øker deres egen tilfredshet med arbeidet og organisasjonen (Hackman og Oldham, 1980, s. 35). Slike belønninger kan variere fra en klapp på skulderen fra lederen til spesialtilpassede lønssystemer. Det finnes flere krav til slike belønningssystemer. For det første må belønningene ha verdi for de ansatte, slik at de oppmuntrer til ønsket atferd. Videre må belønningene bare bli administrert når atferden faktisk har funnet sted, slik at de ansatte forstår hvilken atferd som er ønskelig (Hackman og Oldham, 1980, s. 35-36). Belønningssystemene bør oppmuntre ansatte til å lære og til å være fleksible, samt til å utvikle ferdigheter som gjør dem i stand til å utføre flere oppgaver (Lindgren et al., 2004, s. 438).

De viktigste tiltakene for å utvikle input-baserte kompetanser synes altså å være å legge til rette for opplæring, sosialisering og ferdighetsbaserte jobber, å utvikle hensiktsmessige belønningssystemer, samt å skape et internt arbeidsmarked. Å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet synes å være en viktig del av å skape et internt arbeidsmarked, ettersom det handler om å velge personer med de riktige verdiene og holdningene og å kontinuerlig arbeide med personalstrategien. Videre vil derfor det å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet behandles som et ledd i å skape et internt arbeidsmarked.

5.1.3 Transformativ kompetanse

Transformativ kompetanse refererer til å utnytte innovasjon og entreprenørskap, å fremme organisasjonslæring og å fremme organisasjonskultur. Videre i dette delkapittelet vil

tiltak for å utvikle hver av disse kompetansedimensjonene presenteres.

Organisasjoner kan fostre og fasilitere innovasjon og entreprenørskap gjennom å lokke frem og forsterke kreativitet og innovasjon, samt å fokusere på å ha en langsiktig orientering og samarbeid og tillit blant de ansatte. En strategi for å oppnå dette bør fokusere på egenartede og ferdighetsbaserte jobber, involverende beslutningstaking og teambaserte arbeidsoppdrag. Det vektlegges også å utvikle belønningssystemer som oppmuntrer til dette (Lado og Wilson, 1994, s. 712). Kazanjian og Drazin (1986) foreslår å skape sterke visjoner, å bruke ansatte som forvalter den eksisterende kunnskapsbasen til organisasjonen i idegenerering, samt å oppmuntre til kreative og innovative ideer blant de ansatte (s. 399).

Organisasjonen kan fasilitere organisasjonslæring gjennom flere tiltak. Mulder (2001) viser at organisasjonen kan fremme et positivt lærings- og utviklingsklima blant de ansatte ved å fokusere på kompetanseutvikling som en kollektiv innsats. Kompetansevurderinger gjør det mulig for de ansatte å skreddersy sine læringsprosesser, hvilket kan resultere i bedre og mer langsiktige gevinster for organisasjonens samlede kompetanse (Mulder, 2001, s. 153). Mulder (2001) vektlegger i tillegg uformelle læringsprosesser, for eksempel å lære fra kollegaer, som et viktig ledd i kompetanseutvikling (s. 153). Nonaka (1994) argumenterer også for at det er viktig å legge til rette for sosialisering for å artikulere og kombinere organisasjonens kunnskap (s. 19). Sosialiseringprosessen tillater de ansatte å oppdage og utveksle taus personlig kunnskap mellom nyansatte og ansatte med lengre fartstid i organisasjonen (Lado og Wilson, 1994, s. 712). Kersiene og Savaneviciene (2009) vektlegger at organisasjonslæring og sosialisering også er viktig for å utvikle tverrkulturell kompetanse. De argumenterer for at en viktig komponent i tverrkulturell kompetanse er evnen til å ta opp, spre og skape kunnskap mellom tverrkulturelle team. Det må derfor legges opp til vekslingspunkt mellom de tverrkulturelle teamene. Dette kan gjøres ved å tilrettelegge for sosialisering mellom ansatte fra de ulike teamene, hvilket kan oppnås ved å endre belønningssystemene i organisasjonen til å oppmuntre til samarbeid og ytelse i flerkulturelle team (Kersiene og Savaneviciene, 2009, s. 60-62). Å ta i bruk sosialisering, altså å gjøre læring og kompetanseutvikling til et sosialt system, er dog vanskelig. De ansatte må være villige til å gjøre denne endringen (Mulder, 2001, s. 154).

Organisasjonen kan fremme organisasjonskultur ved å ta i bruk flere av de samme tiltakene som nevnt over. Særlig vil sosialisering være viktig, ved at nyansatte får en innføring i organisasjonskulturen i interaksjon med medarbeidere (Lado og Wilson, 1994). Kersiene og Savaneviciene (2009) argumenterer for at organisasjonskulturen i tverrkulturelle organisasjoner bør formes på en måte som tar hensyn til de ulike kulturelle perspektivene som eksisterer blant de ansatte. Dette kan gjøres ved å legge hovedfokus på fordelene ved de ulike kulturene i arbeidet med å skape en enhetlig organisasjonskultur (Kersiene og Savaneviciene, 2009, s. 60).

De viktigste tiltakene for å utvikle transformativ kompetanse synes altså å være å legge til rette for team med høy grad av samarbeid og tillit, ferdighetsbaserte jobber, involverende beslutningstaking, hensiktsmessige belønningssystemer, sosialisering og en enhetlig organisasjonskultur. Flere av disse tiltakene er diskutert i andre deler av kjernekompetansemodellen. Blant annet er ferdighetsbaserte jobber, belønningssystemer og sosialisering diskutert i henhold til input-baserte kompetanser i delkapittel 5.1.2. Det å fremme en enhetlig organisasjonskultur, samt å legge til rette for involverende beslutningstaking,

kan også relateres til å ha fokus på de ansatte i strategisk planlegging, som diskutert under ledelseskompetanse i delkapittel 5.1.1.

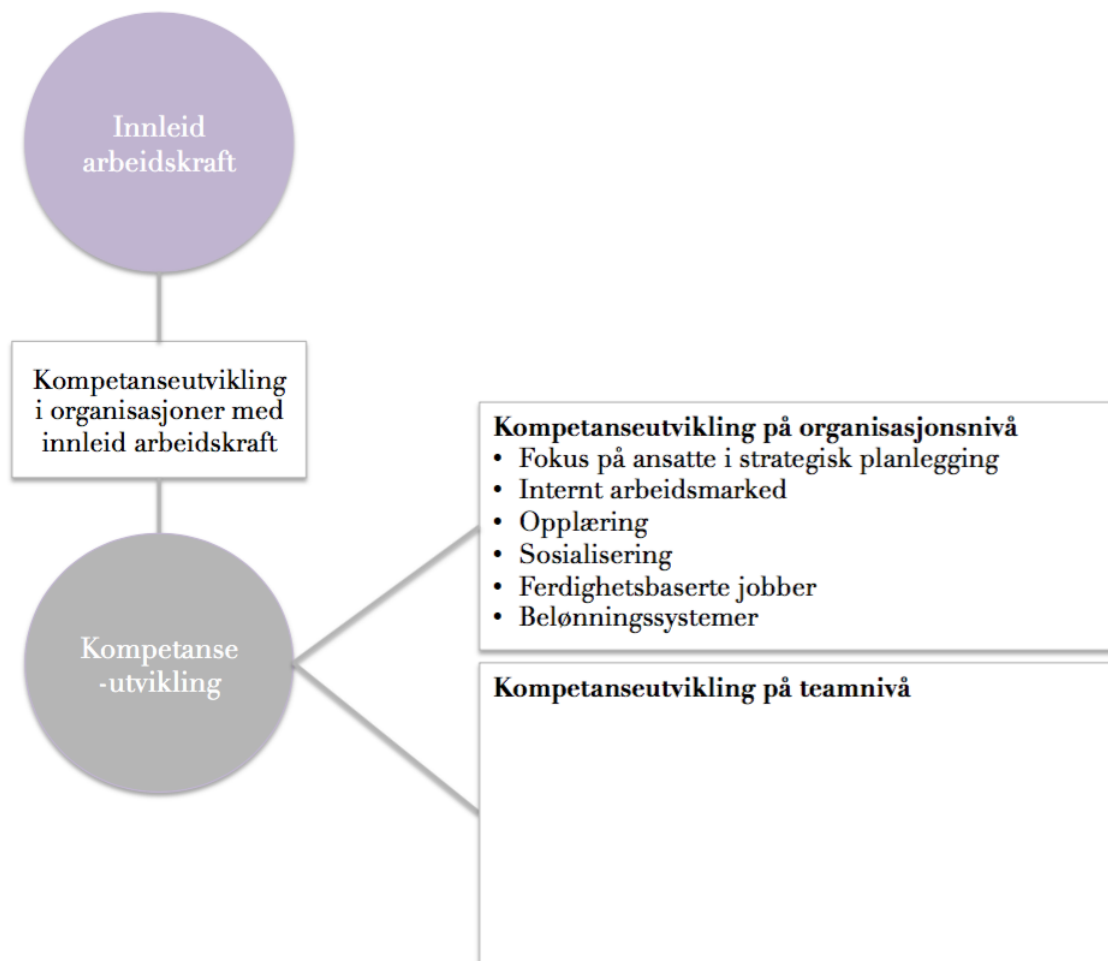
5.1.4 Output-baserte kompetanser

Output-baserte kompetanser består av de kunnskapsbaserte og usynlige strategiske endelene som organisasjonen har. En organisasjon som ønsker å utvikle output-baserte kompetanser bør søke å hente ut engasjement og forpliktelse blant de ansatte og fostre idiosynkratiske utvekslinger mellom organisasjonens interne og eksterne interessenter, for å bygge et positivt renommé for organisasjonen (Lado og Wilson, 1994, s. 712). Dette kan gjøres ved å fokusere på fleksible og ferdighetsbaserte jobber, sosialisering, teambaserte belønningssystemer og økt investering i menneskelig kapital gjennom opplæring og utvikling av ansatte (Lado og Wilson, 1994, s. 713). Slike tiltak kan være effektive for å skape gjensidige utvekslinger mellom organisasjonens ledelse og arbeidstakere.

De viktigste tiltakene for å utvikle output-baserte kompetanser synes altså å være ferdighetsbaserte jobber, sosialisering, teambaserte belønningssystemer og opplæring og utvikling av ansatte. Disse tiltakene er også diskutert under delkapittel 5.1.2 om input-baserte kompetanser.

5.1.5 Oppsummering

Litteratur om ulike tiltak som kan iverksettes for å utvikle kompetanse på organisasjonsnivå har blitt gjennomgått i dette delkapittelet. De mest fremtredende tiltakene oppsummeres i figur 8.



Figur 8: Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på kompetanseutvikling på organisasjonsnivå

5.2 Kompetanseutvikling på teamnivå

Den endelige kompetansemodellen på teamnivå viser seks kompetanseområder som synes å være viktige for å skape effektive team, nemlig oppgaveløsning, samarbeid, koordinering, kommunikasjon, støtte og konflikthåndtering. Denne modellen er illustrert i figur 6 på side 36. I dette delkapittelet vil tiltak for å utvikle hvert av kompetanseområdene presenteres.

5.2.1 Oppgaveløsning

Oppgaveløsning handler om summen av ferdigheter som gjør at man kan løse oppgaver i et team. Mathieu et al. (2000) finner at team som har delte mentale modeller ofte har bedre prosesser og ytelse enn team som ikke har det, og at medlemmene lettere kan håndtere utfordrende og dynamiske oppgaver (s. 273-274). Van den Bossche et al. (2011) argumenterer for at *co-construction*, en samarbeidsprosess der en felles forståelse utvikles ved å bygge på eller modifisere hverandre sine forslag, er et viktig ledd i å utvikle slike delte mentale modeller (s. 283-287).

Kauffeld (2006) finner at selvstyrte team kommer frem til mer gjennomtenkte løsninger som ofte er lettere å implementere enn tradisjonelle arbeidsteam, og mener at denne innsikten kan utnyttes i design av team, opplæring og teamutvikling (s. 14-15). Selvstyrte team er sosiale systemer hvor medlemmene har autoritet til å håndtere interne prosesser på den måten de ønsker for å generere spesifikke produkter, tjenester eller beslutninger (Hackman og Oldham, 1980, s. 164). I følge Hackman og Oldham (1980) bør bedriften stille en del krav til medlemmene i selvstyrte arbeidsteam. Bedriften bør velge medlemmer med høy grad av oppgaverlevant ekspertise og mellommenneskelige ferdigheter. I tillegg bør bedriften fokusere på å oppnå en balanse mellom homogenitet og heterogenitet blant medlemmene i teamet (s. 174-177). Cummings (1978) er enig med Kauffeld (2006) i at selvstyrte team kan være mer effektive i oppgaveløsning (s. 632-633). Kulturelt mangfold kan påvirke denne effektiviteten. Watson et al. (1993) argumenterer for at nyetablerte, mangfoldige team har lavere prosesseffektivitet enn nyetablerte, homogene team i den tidlige fasen av teamarbeidet (s. 598). Team med kulturelt mangfold opplever større utfordringer i å bli enige om hva som er viktig i samarbeidet, hvilket resulterer i lavere ytelse i oppstartsfasen av teamarbeidet (Watson et al., 1993, s. 598). I team som har eksistert over en lengre periode forbedrer gruppeprosessen seg både for de homogene og de heterogene teamene. De kulturelt mangfoldige teamene blir etter hvert mer effektive til å identifisere problemer og å generere løsninger enn de kulturelt homogene teamene (Watson et al., 1993, s. 599).

De viktigste tiltakene for å utvikle kompetanse i oppgaveløsning for team synes å være å tilrettelegge for utvikling av delte mentale modeller, samt å innføre selvstyrte, og eventuelt kulturelt mangfoldige team. Hvor hensiktsmessig det er å innføre kulturelt mangfoldige team synes dog å være avhengig av tidsperspektivet til teamet, ettersom disse teamene bruker lengre tid på å bli effektive enn kulturelt homogene team.

5.2.2 Samarbeid

Samarbeid handler om å være villig til å arbeide og kommunisere med andre. I følge Gratton og Erickson (2007) kan ledere oppmuntre til samarbeidende atferd ved å gjøre tydelige investeringer for å bygge og opprettholde sosiale relasjoner i organisasjonen. Dette

demonstrerer at lederne er forpliktet til kommunikasjon og samarbeid (Gratton og Erickson, 2007, s. 6). De argumenterer videre for at i team hvor toppledernes atferd oppleves som samarbeidende vil samarbeid i teamene være bedre (Gratton og Erickson 2007, s. 5-6). Goh (2002) argumenterer for at en økt grad av tillit vil kunne bidra til å skape samarbeid i et team (s. 26). Ledelsen kan øke graden av tillit ved å være åpen om hvordan viktige beslutninger blir tatt, ved å behandle ansatte rettferdig, og ved å gi belønninger som vektlegger delt suksess (Goh, 2002, s. 26). Beersma et al. (2003) argumenterer også for at samarbeidsbaserte belønningssystemer kan skape effektivt samarbeid i team, da slike belønningssystemer vektlegger teamprestasjoner og kan bidra til at teammedlemmene blir villige til å hjelpe hverandre (Beersma et al., 2003, s. 572). Valg av teamleder vil også være viktig for samarbeid i teamet. Gratton og Erickson (2007) argumenterer for å velge teamledere som er både oppgave- og relasjonsorienterte for å tilrettelegge for samarbeid i teamet (s. 6). I det tidlige stadiet av et prosjekt utøver disse lederne oppgaveorientert ledelse, ved å klargjøre mål, delta i diskusjoner om forpliktelse, og ved å klargjøre ansvaret til teammedlemmene. Når teammedlemmene har definerte mål og ansvarsområder vil de ofte ta en relasjonsorientert tilnærming til teamledelse (Gratton og Erickson, 2007, s. 8). Det kan dog være utfordrende å velge ledere som skal inneha spesifikke karakteristikk, som for eksempel det å være oppgave- eller relasjonsorientert. Studier viser at forsøk på å identifisere og velge gode ledere ved å måle personlige attributter er utfordrende, ettersom det ikke er mulig å identifisere hvilke personlige attributter vellykkede ledere har. Flere bedrifter har imidlertid hatt god effekt av å bruke lederutviklingsprogrammer, eller opplæring av ledere, for å lære dem opp i ønsket ledelsesatferd (Hackman og Oldham, 1980, s. 28).

Når et team skal opprettes, argumenterer Gratton og Erickson (2007) for at det kan være hensiktsmessig å bygge på eksisterende relasjoner og å definere roller i teamet på en tydelig måte (s. 8-9). De finner at nyetablerte team, spesielt team med en høy andel av medlemmer som ikke kjenner hverandre ved oppstart, opplever at det er vanskeligere å samarbeide enn team hvor enkelte teammedlemmer allerede kjenner og stoler på hverandre. Disse teammedlemmene kan fungere som knutepunkter, og kan sørge for at det over tid utvikler seg et nettverk i teamet (Gratton og Erickson, 2007, s. 8-9). Tydelig definerte roller øker også potensialet for samarbeid i teamet, ved at teammedlemmene er oppmerksomme på hvilken del av arbeidet som er deres ansvarsområde (Gratton og Erickson, 2007, s. 9).

De viktigste tiltakene for å utvikle samarbeidskompetanse i team synes altså å være å utvikle hensiktsmessig ledelsespraksis, å velge teamledere som er både oppgave- og relasjonsorienterte, og definere teamroller på en tydelig måte.

5.2.3 Koordinering

Koordinering handler om å administrere arbeidet slik at det blir utført på en effektiv måte. I følge Marks et al. (2002) kan cross-training, som innebærer at hvert teammedlem får opplæring i oppgavene til de andre teammedlemmene, bidra til å skape koordinering i et team. Målet med *cross-training* er å introdusere teammedlemmene for rollene og aktivitetene til de andre medlemmene (s. 4). Dette bidrar til at medlemmene får kunnskap om hvilken informasjon som må deles i teamet, og om hvilke aktiviteter de er avhengige av hverandre i. Ved å få slik kunnskap kan teammedlemmene bli flinkere til å forutse de

andre medlemmene sine behov, og dette bidrar til bedre kommunikasjon og koordinering (Marks et al., 2002, s. 4).

Delte mentale modeller, som diskutert under delkapittel 5.2.1 om oppgaveløsning, kan også bidra til å øke koordineringen i et team (Marks et al., 2002, s. 5). En delt mental modell fører til at teamet kan anvende effektive kommunikasjonsstrategier under forhold med høy arbeidsbelastning. Dette resulterer i at ytelsen til teamet forbedres og blir mer koordinert (Stout et al., 1999, s. 61). Stout et al. (1999) mener at effektiv planlegging kan bidra til å skape en delt mental modell i teamet (s. 61).

De viktigste tiltakene for å utvikle kompetanse i koordinering synes altså å være å legge til rette for cross-training i teamet, samt å tilrettelegge for utvikling av delte mentale modeller blant teammedlemmene.

5.2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler om å dele informasjon fritt, effektivt og med respekt, i tillegg til å lytte til kollegaer (McShane og Von Glinow, 2010, s. 244). I følge Robbins et al. (2011) er fire av de viktigste barrierene mot effektiv kommunikasjon filtrering, mengden informasjon ansatte mottar, språk og stillhet (s. 315-316). For å tilrettelegge for utvikling av effektiv kommunikasjon i et team kan organisasjonen prøve å forhindre at disse barrierene oppstår og eskalerer.

Filtrering oppstår når en person manipulerer informasjon med vilje, slik at mottakeren ser på den som mer gunstig. I følge Robbins et al. (2011) vil det i organisasjoner med flere vertikale nivåer være flere muligheter for filtrering, og i en organisasjon med statusforskjeller vil filtrering til en viss grad alltid finne sted (s. 315). Statusforskjeller er altså en faktor som bidrar til å skape og forsterke filtreringseffekten. Organisasjoner kan dermed legge til rette for en flat struktur, hvor kommunikasjonen ikke behøver å gå gjennom mange nivåer for å redusere effekten av denne barrieren.

Mennesker har en viss kapasitet for hvor mye informasjon de klarer å prosessere. Dersom de mottar for mye informasjon kan det føre til at de ignorerer, velger ut, glemmer, eller utsetter å ta stilling til informasjon. Dette fører til mindre effektiv kommunikasjon (Robbins et al., 2011, s. 315-316). McShane og Von Glinow (2010) mener at slike problemer kan minimeres ved å øke ansatte sin prosesseringskapasitet eller ved å redusere mengden informasjon som de ansatte mottar (s. 283). For en organisasjon synes det å redusere mengden informasjon å være mest aktuelt. Dette kan gjøres ved å bare gi utvalgt informasjon eller ved å gi sammendrag av informasjonen (McShane og Von Glinow, 2010, s. 283).

Språk kan være en barriere for kommunikasjon når ord betyr ulike ting for ulike mennesker. Dette gjelder både for personer som snakker ulike språk og for personer som snakker samme språk (Robbins et al., 2011, s. 316, 319). Tverrkulturelle faktorer kan potensielt øke slike kommunikasjonsproblemer (Robbins et al., 2011, s. 318; McShane og Von Glinow, 2010, s. 383). I følge McShane og Von Glinow (2010) vil effektiviteten i kommunikasjon påvirkes av om sender og mottaker har like eller ulike "kodebøker". Kodebøker fungerer som ordbøker med symboler, språk, tegn, fraser og andre verktøy som brukes for

å formidle informasjon (s. 272). McShane og Von Glinow (2010) viser at organisasjoner kan tilrettelegge for effektiv kommunikasjon ved å sørge for at de ansatte har samme utgangspunkt for kommunikasjonen, altså ved å sørge for at de har de samme kodebøkene (s. 286). Goh (2002) viser at en organisasjon må være bevisst på typen kunnskap den skal overføre, og tilpasse overføringsprosessen basert på dette (s. 27). Det finnes to typer kunnskap: eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan overføres i formelt, systematisk språk (Nonaka, 1994, s. 16). Denne typen kunnskap kan overføres gjennom teknologidrevne, strukturerte prosesser, som for eksempel informasjonssystemer (Goh, 2002, s. 27). Taus kunnskap, på den andre siden, er personlig og vanskelig å formalisere og kommunisere. Denne typen kunnskap har røtter i handling, forpliktelse og kontekst (Nonaka, 1994, s. 16). Dermed kan taus kunnskap best overføres gjennom mellommenneskelige interaksjoner, og gjennom mindre strukturerte prosesser. Eksempler er teamarbeid, personlige intranett og samtaler ansikt til ansikt (Goh, 2002, s. 27). Dette tyder på at organisasjonen må legge til rette for ulike kommunikasjonskanaler og -verktøy, slik at de ansatte har mulighet til å kommunisere begge typer kunnskap.

Stillhet handler om mangel på kommunikasjon. Dette kan være stillhet fra ansatte som ikke rapporterer om operasjonelle problemer, eller stillhet angående problemer som diskriminering, trakassering, korrupsjon og uredelighet (Robbins et al., 2010, s. 316). Robbins et al. (2011) foreslår at ledere må opptre på en støttende måte når ansatte har avvikende meninger eller uttrykker bekymringer, og at de må ta disse bekymringene til etterretning. Å ignorere ansatte sine bekymringer kan føre til at den ansatte velger å holde tilbake viktig informasjon i framtiden (s. 316). Dermed bør ledere lytte aktivt til sine ansatte. En form for kommunikasjon er overføring av kunnskap. Goh (2002) argumenterer for at en kultur preget av samarbeid er en viktig forutsetning for kunnskapsoverføring mellom individer og team (Goh, 2002, s. 25). Goh (2002) viser videre at en passende infrastruktur er viktig for kunnskapsoverføring, og argumenterer for at dette kan sikres ved å utvikle horisontale kommunikasjonskanaler. En tilnærming er å oppmuntre til tverrfaglig teamarbeid. Å designe oppgaver som krever samarbeid på tvers av funksjoner tvinger individer og team til å lære å samarbeide horisontalt (s. 25-26).

De viktigste tiltakene for å utvikle kommunikasjonskompetanse synes altså å være å legge til rette for en flat struktur i organisasjonen, være selektiv i hvilken informasjon som blir gitt til ansatte, å sørge for at ansatte har de samme kodebøkene, og å legge til rette for kommunikasjonskanaler og -verktøy som muliggjør kommunikasjon av både taus og eksplisitt kunnskap. Det første tiltaket handler om å organisere kommunikasjonsprosesser på et overordnet nivå, mens de tre siste tiltakene innebærer å utarbeide praktiske kommunikasjonsverktøy. Det vektlegges også å lytte aktivt til de ansatte og legge til rette for tverrfaglig teamarbeid for å utvikle horisontale kommunikasjonskanaler. Å lytte aktivt til ansatte kan relateres til diskusjonen om ledelsespraksis i delkapittel 5.2.2 om samarbeid, mens tverrfaglig teamarbeid kan relateres til drøftingen av kulturelt mangfoldige og selvstyrte team i delkapittel 5.2.1 om oppgaveløsning.

5.2.5 Støtte

Støtte handler om å vise empati, å gi psykisk støtte og å bidra til å bygge andre teammedlemmer sin selvtillit. Et team må i følge Druskat og Wolff (2001) tenke på følelsene til medlemmene i teamet (s. 82). Dette kan gjøres ved å bygge emosjonell intelligens.

For eksempel kan man spørre etter hvilke synspunkter som eksisterer i teamet. Det er også viktig å ta seg tid til å høre på synspunktene til de som er i mindretall (s. 83). Goh (2002) argumenterer også for at en tilnærming hvor man vurderer en sak fra andre teammedlemmer sine perspektiver kan være hensiktsmessig (s. 4). Druskat og Wolff (2001) argumenterer for at en organisasjon bør opprette normer for konfrontasjon og for at teammedlemmer skal bry seg om hverandre (s. 84). I følge Goh (2002) kan cross-training bidra til at teammedlemmer bedre kan forutse andre medlemmer sine behov, hvilket vil være viktig for å kunne gi støtte til andre medlemmer (s. 4). Som nevnt innebærer dette at hvert teammedlem får opplæring i oppgavene til de andre medlemmene i teamet (Goh, 2002, s. 4).

De viktigste tiltakene for å utvikle kompetanse innen støtte synes altså å være å tilrettelegge for at teammedlemmene aktivt lytter til hverandre, samt å bruke cross-training slik at medlemmene får grunnlag for å forstå hverandre sine behov. Å lytte til alle medlemmene i teamet kan potensielt muliggjøres gjennom å velge teamledere som er både oppgave- og relasjonsorienterte, som diskutert i delkapittel 5.2.2 om samarbeid, mens cross-training har blitt diskutert også under delkapittel 5.2.3 om koordinering.

5.2.6 Konfliktåndtering

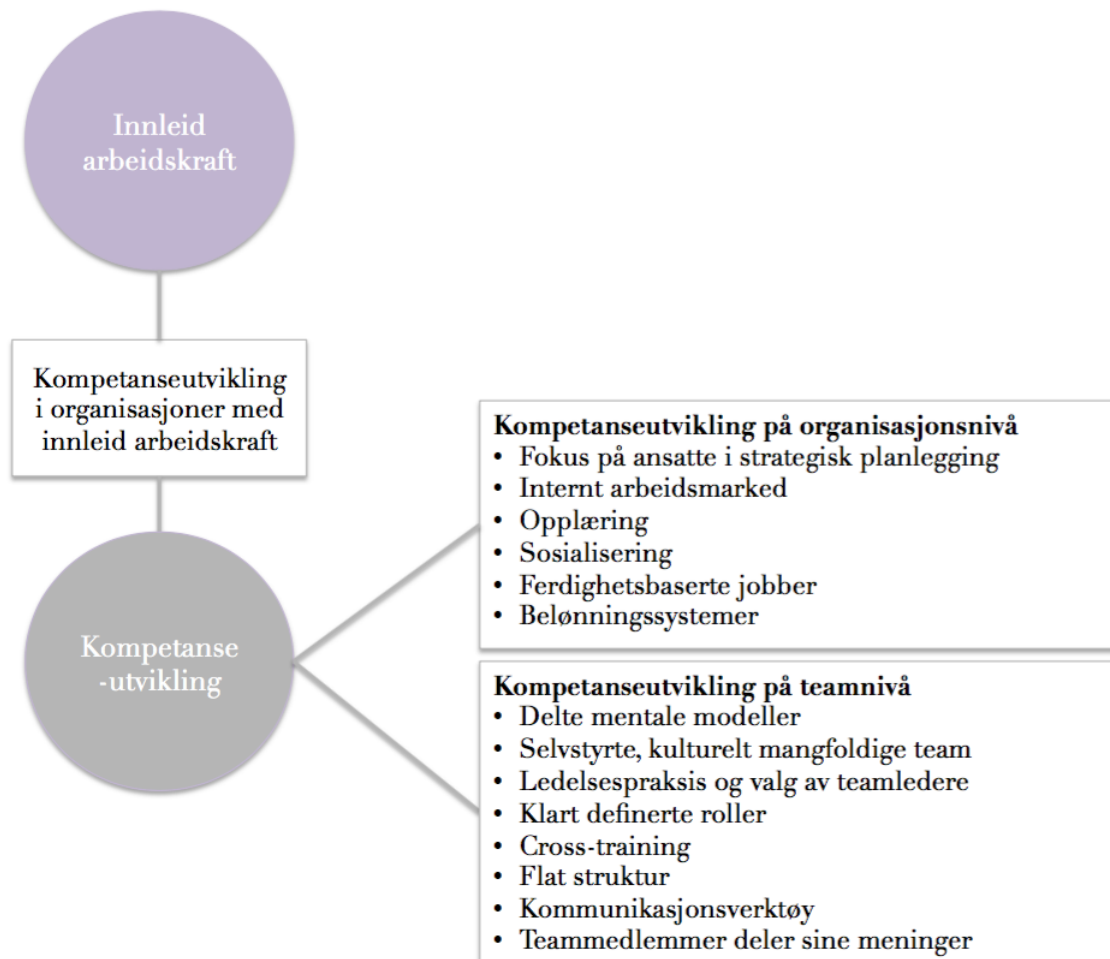
Konfliktåndtering handler om å identifisere kilder til konflikt, og å håndtere konflikter på en god måte. I følge Robbins et al. (2011) kan konflikter være konstruktive når de forbedrer kvaliteten av beslutninger, stimulerer til kreativitet og innovasjon, og oppmuntrer til interesse og nysgjerrighet hos de ansatte. Team bør dermed ikke prøve å unngå konflikter (Robbins et al., 2010, s. 407), men heller prøve å skape fordelaktige utfall fra konfliktene som oppstår. Organisasjoner som håndterer konflikter med suksess gir ofte belønninger til de som har avvikende meninger, og straffer de som unngår konflikter (Robbins et al., 2010, s. 407). Team som løser konflikter med suksess diskuterer ulikheter åpent. Åpne diskusjoner gjør det lettere å danne en felles oppfatning av problemene en står overfor, og det lar teamet jobbe mot en løsning som er akseptabel for alle medlemmene (Robbins et al., 2010, s. 408). Å etablere systemer, og å gi de ansatte forum for å håndtere konflikter, samt å oppmuntre de ansatte til å ytre kritikk er altså fordelaktig.

Behfar et al. (2008) finner at team som forbedrer eller opprettholder god ytelse over tid har tre tendenser i konfliktløsning: de fokuserer på innholdet i konflikten heller enn på mellommenneskelige relasjoner, de diskuterer årsaker bak beslutninger om fordeling av arbeidsoppgaver, og de tildeler arbeid til medlemmer som har relevant ekspertise heller enn å tildele basert på frivillighet (s. 170). De finner også at team som lykkes over tid sannsynligvis er både proaktive og pluralistiske: de forventer behovet for konfliktløsning, og utvikler konfliktløsningsstrategier som gjelder for alle teammedlemmer (Behfar et al., 2008, s. 170).

De viktigste tiltakene for å utvikle kompetanse i konfliktåndtering synes altså å være å ikke unngå konflikter, diskutere ulikheter og tilrettelegge for åpne diskusjoner blant teammedlemmene. Det vektlegges også å fokusere på innholdet i konflikten, diskutere årsaker bak beslutninger og å tildeler arbeid til medlemmer med relevant ekspertise. Overordnet synes dette å handle om å legge til rette for at alle teammedlemmene kan dele sine meninger.

5.2.7 Oppsummering

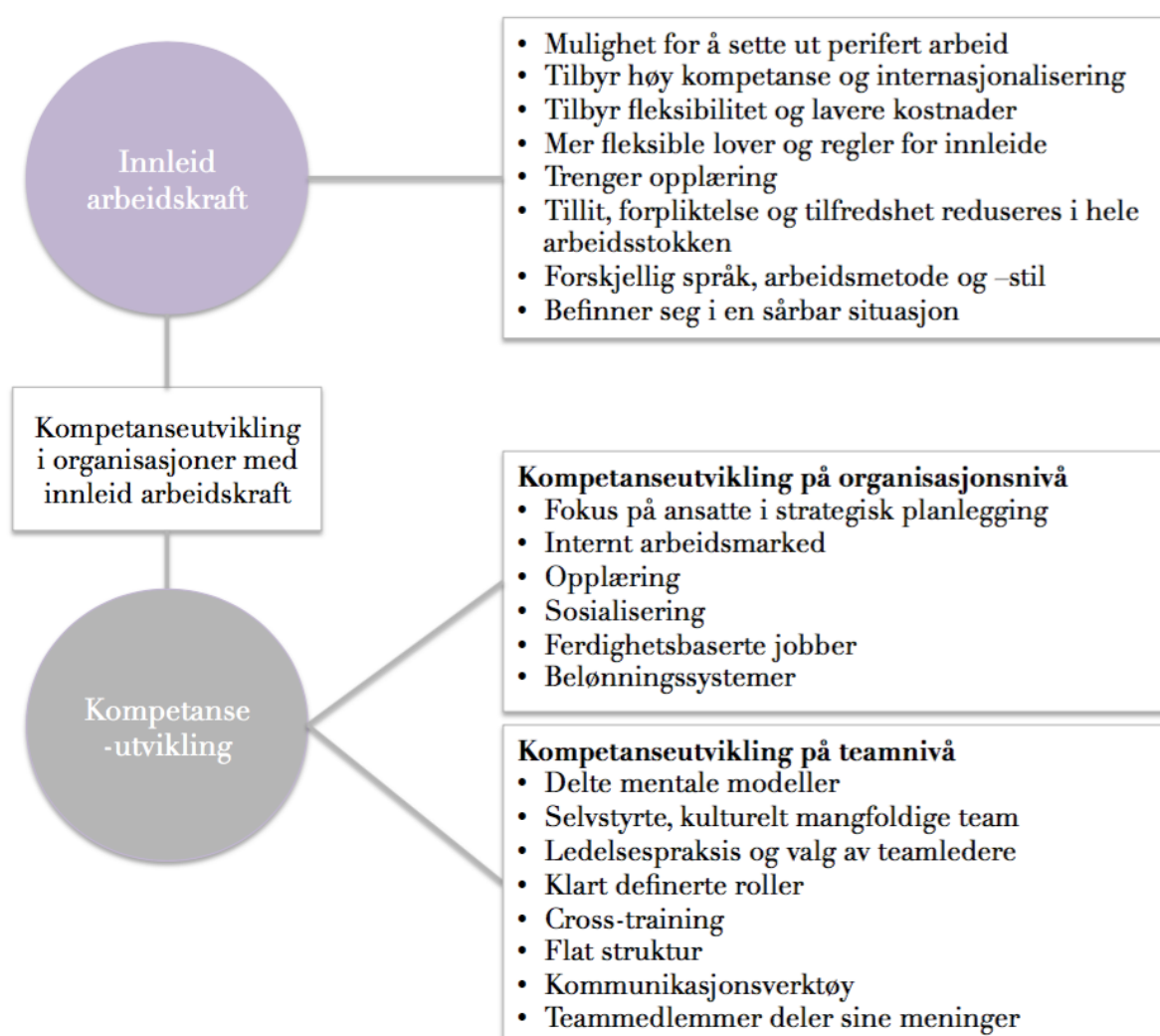
I dette delkapittelet har litteratur om kompetanseutvikling på teamnivå blitt gjennomgått. De mest fremtredende tiltakene er oppsummert i figur 9, som nå presenterer alle de mest fremtredende tiltakene for kompetanseutvikling som vil drøftes videre i denne oppgaven.



Figur 9: Videreutvikling av forskningsmodellen, med hensyn på kompetanseutvikling på teamnivå

6 Kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft

I dette kapitlet vil egenskaper ved innleid arbeidskraft drøftes i forhold til kompetanseutviklingstiltakene som ble avdekket i kapittel 5 om kompetanseutvikling, for å undersøke hvilke strategier for kompetanseutvikling som kan være hensiktsmessige i bedrifter som tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft. I delkapittel 6.1 vil tiltakene for kompetanseutvikling på organisasjonsnivå drøftes i forhold til egenskaper ved innleid arbeidskraft, og i delkapittel 6.2 vil tiltakene for kompetanseutvikling på teamnivå drøftes i forhold til egenskaper ved innleid arbeidskraft. Figur 10 viser forskningsmodellen vi har kommet frem til ut fra litteraturgjennomgangen. Modellen illustrerer egenskaper ved innleid arbeidskraft og kompetanseutviklingstiltak på organisasjons- og teamnivå, og legger grunnlaget for diskusjonen.



Figur 10: Fullstendig forskningsmodell

6.1 Organisasjonsnivå

6.1.1 Fokus på ansatte i strategisk planlegging

For å fokusere på ansatte i strategisk planlegging bør organisasjonen, som tidligere nevnt, involvere mellomledere som arbeider tett på de ansatte i den strategiske planleggingen, og ta strategiske valg med hensyn på ferdighetene til de ansatte (Lado og Wilson, 1994). Dette tiltaket er viktig for å utvikle ledelseskompetanse og for å fremme en enhetlig organisasjonskultur som tar høyde for en flerkulturell arbeidsstokk.

Organisasjonen bør ta hensyn til den flerkulturelle arbeidsstokken når den utformer den strategiske visjonen (Kersiene og Savaneviciene, 2009, s. 62). Når bedrifter tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft påvirker dette sammensetningen av arbeidsstokken, og fører til at den får et større kulturelt mangfold. Å ta hensyn til den flerkulturelle arbeidsstokken i utforming av den strategiske visjonen kan bidra til at alle ansatte, inkludert de innleide arbeidstakerne, føler seg sett og verdsatt i utformingen av organisasjonens mål. Dette kan videre føre til større forpliktelse til organisasjonens visjon fra alle ansatte. Å skape forpliktelse til organisasjonen blant de innleide arbeidstakerne har vist seg å være en utfordring (Feldman et al., 1994). Derfor kan det å ta hensyn til de ansatte, inkludert de innleide arbeidstakerne, i den strategiske planleggingen være et viktig tiltak for bedrifter som bruker innleid arbeidskraft. Forskning har vist at innleid arbeidskraft ofte tar med seg ny og verdifull kunnskap inn i bedriften. Giskeødegård (2015) viser at flere av de utenlandske arbeidstakerne som blir leid inn til norske bedrifter har arbeidet flere steder, noe som har gitt dem kunnskap om hvordan ting gjøres andre steder (s. 39). Bruk av innleid arbeidskraft kan altså tilføre bedriften økt kompetanse og nye ideer (Giskeødegård, 2015, s. 37). Disse kan være viktige i å bestemme hvilke omgivelser som er hensiktsmessige for organisasjonen, og derfor i den strategiske planleggingen.

Et viktig ledd i å tilpasse organisasjonens mål og visjon til de ansatte vil være å fokusere på de kjernekompetansene som finnes i organisasjonen, og å flytte ansvaret for innovasjon og kunnskap over på de ansatte (Hagan, 1996, s. 157). Dette kan være vanskelig å gjøre når det er innleide arbeidstakere i bedriften. Bruk av innleid arbeidskraft finner hovedsakelig sted i korte perioder med høy aktivitet i bedriften. Altså vil innleid arbeidskraft bare brukes i spesifikke og avgrensede tidsperioder. Kompetansen i bedriften vil derfor skiftes ut jevnlig, hvilket kan gjøre det vanskelig å avdekke hva som er kjernekompetanseområdene i bedriften. Eppersom den innleide arbeidskraften også ofte vil forvente en annen arbeidsmetode og -stil enn hva som er vanlig blant de norske arbeidstakerne (Seip, 2007, s. 27), må bedriften potensielt bruke ressurser på å implementere systemer som gjør det mulig for den innleide arbeidskraften å utføre arbeidsoppgavene sine på en god måte. De fast ansatte må også forholde seg til de nye systemene, hvilket kan gjøre det vanskeligere å legge til rette for fokus på kjernekompetansene i bedriften. Innleid arbeidskraft vil videre ofte skape uro i en organisasjon sine interne omgivelser, ved at de fast ansatte ofte føler mindre tillit og forpliktelse til organisasjonen når den gjør bruk av innleid arbeidskraft (von Hippel et al., 2007; George, 2003). Dette kan føre til høyere turnover blant fast ansatte. Dersom arbeidsstokken skiftes ut, vil også dette skape utfordringer i å fokusere på kjernekompetanse. Midlertidigheten til innleide arbeidstakere og påvirkningen de har på fast ansatte gjør derfor at det kan stilles spørsmål ved hvor hensiktsmessig det er å tilpasse organisasjonens visjon og mål til denne delen av arbeidsstokken.

Kulturen til organisasjonen bør tilpasses for å legge til rette for kulturell synergi (Kersiene og Savaneviciene, 2009). Formålet med å skape kulturell synergi er at hele arbeidsstokken skal føle at de blir forstått og tatt hensyn til, ettersom alle de ulike kulturelle perspektivene er tatt i betraktning. Dette kan skape større forpliktelse til bedriften fra hele arbeidsstokken, hvilket kan være en utfordring når innleide arbeidstakere er til stede, som diskutert over. Innleid arbeidskraft er dog midlertidig. Å skape kulturell synergi synes derfor bare være hensiktsmessig i enkelte perioder, altså i perioder når innleide arbeidstakere er i bedriften. Derfor kan det stilles spørsmål ved om det er hensiktsmessig å bruke ressurser på å oppnå kulturell synergi i organisasjonen.

6.1.2 Internt arbeidsmarked

Å skape et internt arbeidsmarked vil si at organisasjonen kun bruker det eksterne arbeidsmarkedet til å fylle stillinger på lavere nivåer, og at den fyller stillinger på høyere nivåer ved å flytte interne ansatte rundt i organisasjonen (Lado og Wilson, 1994). Dette er viktig for å utvikle input-baserte kompetanser.

Et viktig ledd i å skape et internt arbeidsmarked vil være å utnytte ujevnheter i arbeidsmarkedet, og å arbeide med strategien for arbeidsstokken også i perioder med økonomisk nedgang (Lado og Wilson, 1994, s. 710). Den numeriske fleksibiliteten som innleide arbeidstakere tilbyr bedriften gjør at den kan unngå å arbeide kontinuerlig med personalstrategien, ettersom de innleide arbeidstakerne vil kunne komme på kort varsel når behovet melder seg i høykonjunktur. Dermed kan det å arbeide kontinuerlig med personalstrategien bli nedprioritert når en bedrift har mulighet til å ta i bruk innleide arbeidstakere.

Når det gjelder hvordan det eksterne arbeidsmarkedet brukes, vil nok de fleste innleide arbeidstakere gå inn i inngangsjobber i bedriftene de jobber for. Dette kan legge til rette for å skape et internt arbeidsmarked, ved at inngangsjobbene blir fylt av innleide arbeidstakere, mens de fast ansatte får mulighet til å stige i hierarkiet. Flere industribedrifter tar dog i bruk arbeidsledere som snakker språket til de innleide arbeidstakerne. Dette kan ha fordeler ved at man kan unngå språkproblemene som kan oppstå mellom de innleide arbeidstakerne og norske arbeidsledere, og ved at det legger til rette for de innleide arbeidstakerne som foretrekker en annen arbeidsmetode og -stil enn de norske arbeidstakerne (Seip, 2007, s. 27). Arbeidslederstillingen kan ses på som en stilling med større ansvarsområde i bedriften. Dermed kan bruk av utenlandske arbeidsledere forhindre at stillinger med større ansvarsområder fylles av internt ansatte som har lenger fartstid i og som kjenner bedriften. Det kan derfor stilles spørsmål ved om innleid arbeidskraft forhindrer bedrifter i å utvikle et internt arbeidsmarked, og det kan derfor også tenkes at bedrifter vil være mer tjent med å fokusere på å flytte ansatte internt, heller enn å ta i bruk innleid arbeidskraft.

6.1.3 Opplæring

Opplæring har flere formål i kjernekompetansemodellen. Blant annet er det viktig for å få det interne arbeidsmarkedet til å fungere på en hensiktsmessig måte, og det er et tiltak for å utvikle output-baserte kompetanser. Få organisasjoner investerer i opplæring og utvikling av innleide arbeidstakere (Giesecke og Groß 2003, s. 163). De innleide arbeidstakerne er i bedriften i kort tid, og derfor kan opplæring ses på som en investering

som ikke vil komme bedriften til gode i et langsiktig perspektiv. Videre er formålet ved bruk av innleid arbeidskraft ofte å gjøre bedriften i stand til å håndtere perioder med høy økonomisk aktivitet. Derfor kan det tenkes at de fleste bedrifter ønsker at de innleide arbeidstakerne skal komme rett inn i arbeidet, og ikke kaste bort unødvendig tid og ressurser på opplæring. Til tross for dette er det flere som påpeker at innleid arbeidskraft i Norge fører med seg et opplæringsbehov (Seip, 2007; Ødegård et al., 2007; Giskeødegård, 2015), og at organisasjoner bør legge til rette for opplæring av innleid arbeidskraft (von Hippel et al., 1997, s. 102). Opplæringsbehovet gjør at man kanskje ikke kan komme unna å lære opp de innleide arbeidstakerne. Videre kan det være et viktig poeng at bedrifter som tar i bruk innleid arbeidskraft ofte kan måtte gjøre bruk av innleid arbeidskraft også i fremtiden. Dersom dette er tilfellet kan opplæring potensielt være en god investering, dersom de samme utenlandske arbeidstakerne kommer tilbake til bedriften ved senere anledninger.

Det har vist seg at innleid arbeidskraft ofte er mindre villige til å investere i opplæring og utvikling som kun er relevant for en bestemt organisasjon, da det kan være vanskelig å overføre kompetansen de opparbeider seg til andre organisasjoner og land (Dustmann, 1993, s. 159). Det kan likevel tenkes at opplæring og utvikling kan bidra til å legge til rette for motivasjon og forpliktelse blant de innleide arbeidstakerne, som von Hippel et al. (1997) foreslår. Forpliktelse er et tema som er viktig for flere forskere som studerer innleid arbeidskraft, som nevnt under delkapittel 6.1.1 om strategisk planlegging. Å legge til rette for mer forpliktelse blant de innleide arbeidstakerne kan derfor være viktig. Dersom de innleide arbeidstakerne føler seg forpliktet til bedriften, kan det også føre til at de ønsker å komme tilbake. Bedriften kan derfor potensielt dra langsiktige gevinster fra denne typen investeringer.

6.1.4 Sosialisering

Sosialisering vil si å legge til rette for at de ansatte kan lære fra hverandre gjennom samhandling (Lado og Wilson, 1994). Sosialisering er viktig for å få et internt arbeidsmarked til å fungere på en hensiktsmessig måte. I tillegg er det viktig for at organisasjonen skal evne å legge til rette for organisasjonslæring og opplæring av ansatte i organisasjonskulturen, samt for å utvikle output-baserte kompetanser.

De innleide og de norske arbeidstakerne arbeider ofte atskilt, da ulike språk og forskjeller i arbeidsmetode og -stil gjør det vanskelig å integrere de innleide arbeidstakerne i bedriften (Seip, 2007, s. 28). Dermed legges det ikke til rette for sosialisering mellom innleide og norske arbeidstakere i de fleste bedrifter i dag. Det kan tenkes at å legge til rette for sosialisering vil føre til store påkjenninger både for de innleide og de norske arbeidstakerne, ettersom de må bruke tid på å komme frem til måter de kan kommunisere og samhandle på som gjør at språkutfordringene og de forskjellige erfaringsrammene ikke blir ødeleggende. Midlertidigheten i de innleide arbeidstakerne sine ansettelsesforhold gjør også at det er rimelig å stille spørsmål ved om det er hensiktsmessig å legge til rette for sosialisering, ettersom kostnadene ved dette kan være større en gevinstene. Å ikke legge til rette for sosialisering gjør imidlertid at bedriften og de fast ansatte kan gå glipp av kunnskapen og kompetansen som de innleide har, ettersom de innleide arbeidstakerne ikke får anledning til å kommunisere dette. Som diskutert under delkapittel 6.1.1 om strategisk planlegging, kan denne kunnskapen gi viktige innspill til hvordan arbeidet bør utformes.

6.1.5 Ferdighetsbaserte jobber

Ferdighetsbaserte jobber er jobber som er designet rundt ferdighetene til de ansatte, med formål om å skape bedre ytelse og mer motivasjon blant arbeidstakerne (Lado og Wilson, 1994). Dette tiltaket er viktig for å få det interne arbeidsmarkedet til å fungere på en god måte, for å fremme innovasjon og entreprenørskap i organisasjonen, og for å utvikle output-baserte kompetanser.

Å skape ferdighetsbaserte jobber kan være en utfordring ved bruk av innleid arbeidskraft. De innleide arbeidstakerne er i organisasjonen i korte tidsperioder, og det vil være utfordrende å få tid til å designe jobber rundt ferdighetene deres. I tillegg kan det være vanskelig å kartlegge ferdighetene til innleide arbeidstakere (Seip, 2007, s. 16), hvilket vil vanskeliggjøre arbeidet med å designe ferdighetsbaserte jobber for denne delen av arbeidsstokken. Derfor synes det å være lite hensiktsmessig å designe ferdighetsbaserte jobber for disse arbeidstakerne. von Hippel et al. (1997) argumenterer imidlertid for at bruk av innleid arbeidskraft kan gi de fast ansatte muligheten til å fokusere på kjernekompetansene i organisasjonen, mens de innleide kan utføre mer perifert arbeid (s. 95). På denne måten kan bruk av innleid arbeidskraft legge til rette for design av ferdighetsbaserte jobber for de fast ansatte.

6.1.6 Belønningssystemer

Et av tiltakene som går igjen under flere av kompetanseområdene i kjernekompetansemodellen er utvikling av skreddersydde belønningssystemer. Belønningssystemene i organisasjonen kan utvikles på ulike måter, for å fremme ulike formål (Lado og Wilson, 1994). Skreddersydde belønningssystemer er blant annet viktig for å oppmuntre til opplæring og utvikling, innovasjon og entreprenørskap, organisasjonslæring og sosialisering. I tillegg er det et viktig tiltak for å utvikle output-baserte kompetanser. Belønningssystemer har også blitt nevnt som et viktig tiltak for å utvikle samarbeidskompetanse i delkapittel 5.2 om kompetanseutvikling på teamnivå. Vi velger å diskutere belønningssystemer under kompetanseutvikling på organisasjonsnivå, da det synes å være et tiltak med større innvirkning her enn på teamnivå, ettersom det har blitt nevnt under flere kompetanseområder. Det er likevel viktig å være klar over at dette kan være et viktig tiltak også for å fremme teamkompetanse.

Belønningssystemer tas sjelden i bruk av organisasjoner for å oppmuntre innleide arbeidstakere. Feldman et al. (1994) argumenterer for at overordnede ikke vil ha samme kontroll over den innleide arbeidskraften, ettersom forfremmelser og økonomiske belønninger sjelden gis til innleide arbeidstakere. Forfremmelse og økonomisk belønning anses som et viktig incentiv. Det kan tenkes at belønningssystemer ikke vil få nok tid til å gi ønsket effekt for de innleide arbeidstakerne, ettersom de er i bedriften i kort tid. De kortvarige ansettelsesforholdene til innleide arbeidstakere gjør at man også kan stille spørsmål ved om det er hensiktsmessig å bruke tid og ressurser på å utvikle skreddersydde belønningssystemer for denne delen av arbeidsstokken. Til tross for dette kan det tenkes at de innleide arbeidstakerne vil være positive til slike systemer, ettersom de ofte har økonomiske begrunnelser for å arbeide i andre land (Shaw et al., 2003, s. 1023).

6.2 Teamnivå

6.2.1 Delte mentale modeller

Delte mentale modeller er organiserte kunnskapsstrukturer som lar individer forutse og forklare oppførselen til verden rundt seg, og de hjelper mennesker med å konstruere forventninger til hva som kommer til å skje (Mathieu et al., 2000, s. 274). I et team kan delte mentale modeller bidra til å øke kompetanse innen både oppgaveløsning og koordinering.

Van den Bossche et al. (2011) argumenterer for at co-construction, som innebærer at en felles forståelse utvikles ved å bygge på og modifisere hverandre sine forslag, kan bidra til å utvikle delte mentale modeller (s. 283, s. 287). Andre tiltak for å utvikle delte mentale modeller er å gi rom for at ansatte kan dele ideer, snakke fritt og diskutere uenigheter (Van den Bossche et al., 2011, s. 296). Ettersom de norske og utenlandske arbeidstakerne ofte arbeider i atskilte team (Ødegård et al., 2007, s. 42; Giskeødegård, 2015), vil det være vanskelig å skape co-construction. Dette er fordi at de atskilte teamene gjør det vanskelig å samarbeide og å bygge på hverandre sine ideer. Da innleide og faste arbeidstakere sannsynligvis har ulike synspunkter, mister man et potensiale for å bruke hverandre sine perspektiver til å bygge nye forståelser. Å utarbeide delte mentale modeller avhenger også av at arbeidstakerne har mulighet til å kommunisere og uttrykke seg overfor hverandre. Friberg (2006) finner at språk er en av hovedutfordringene for integrering av utenlandsk arbeidskraft (s. 16). Svært mange innleide arbeidstakere snakker hverken norsk eller engelsk, og få bedrifter tilbyr språkopplæring (Friberg, 2006, s. 16). Dette kan gjøre prosessen med å utarbeide delte mentale modeller vanskelig. I tillegg er de innleide arbeidstakerne bare i bedriften i korte perioder, og et aktuelt spørsmål er hvor mye man skal investere i å utarbeide felles mentale modeller med disse arbeidstakerne. Kanskje er det mer effektivt at de norske og de utenlandske arbeidstakerne arbeider i atskilte team, og kanskje vil dette totalt gi flere fordeler enn om de integreres i felles team. Et annet relevant aspekt ved dette vil være om det er aktuelt for de innleide arbeidstakerne å komme tilbake til bedriften i senere perioder. I så fall kan investeringen i en delt mental modell potensielt betale seg tilbake ved senere anledninger.

6.2.2 Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team

Kauffeld (2006) argumenterer for at selvstyrte team kommer fram til mer gjennomtenkte løsninger enn tradisjonelle arbeidsteam (s. 14), mens Watson et al. (1993) viser at kulturelt mangfoldige team som har eksistert over en lengre periode er mer effektive til å identifisere problemer og til å generere løsninger enn homogene team (s. 599). Selvstyrte team og kulturelt mangfoldige team kan derfor bidra til å øke kompetanse innen oppgaveløsning.

Dersom man har kulturelt mangfoldige og selvstyrte team, der norske og utenlandske arbeidstakere arbeider sammen, vil det være potensiale for å utnytte ulike synspunkter, samt for at arbeidstakerne kan lære av hverandre. Utenlandske arbeidstakere har dog ofte en annen arbeidsmetode og -stil enn de norske arbeidstakerne. Dette kan gjøre det vanskelig å etablere velfungerende, selvstyrte team som inkluderer både norske og utenlandske arbeidstakere, ettersom de vil ha ulike forventninger til hvordan arbeidet skal organiseres. Språkforskjeller vil også kunne begrense effektiviteten til slike selvstyrte team. Watson et al. (1993) fant at kulturelt mangfoldige team ofte opplever større utfordringer i oppstarts-

fasen, men etter en periode vil kulturelt mangfoldige team oppleve høyere effektivitet i problemløsning (Watson et al., 1993, s. 598-599). Dermed er tidsperspektivet svært viktig når en skal sette sammen team som inkluderer innleide arbeidstakere. Hvis en bedrift skal sette sammen et team som kun skal eksistere over kort tid, så kan det å involvere både utenlandske og norske arbeidstakere i teamet føre til lavere effektivitet. Skal teamet operere over lengre tid, derimot, så kan slikt mangfold føre til bedre problemløsning i teamet. Bedriften bør dermed gjøre en avveining og vurdere fordelene og ulempene ved å opprette kulturelt mangfoldige team. En faktor som vil ha innvirkning her er om de innleide arbeidstakerne har arbeidet i bedriften tidligere. Tidligere erfaring i bedriften kan potensielt gi bedre forutsetninger for å kunne integreres i et team.

I norske bedrifter arbeider utenlandske og norske arbeidstakere ofte atskilt. Dermed kan ikke de norske og de utenlandske arbeidstakerne kommunisere og dele sin ekspertise med hverandre. Dersom man innfører selvstyre i disse atskilte teamene, er det er mindre sannsynlig at arbeidstakerne har ulike forventninger til hvordan arbeidet skal organiseres. Dette kan både gi positive og negative effekter. Å ha selvstyrte og atskilte team kan være positivt, ettersom teamene vil ha ulike fokus og ulike synspunkter. På denne måten kan de potensielt utfordre eksisterende standarder i bedriften. At de arbeider atskilt kan også være negativt, ettersom potensialet for å lære av hverandres ulike erfaringer og kunnskap ikke kan realiseres.

6.2.3 Ledelsespraksis og valg av teamledere

Ledelsespraksis har mye å si for samarbeid i et team. Gratton og Erickson (2007) argumenterer for at ledere kan påvirke samarbeid i et team gjennom å demonstrere forpliktelse til samarbeid og ved å vise samarbeidende atferd. Å velge teamledere som er både oppgave- og relasjonsorienterte kan også legge til rette for samarbeid i teamet (s. 5-6).

En økt grad av tillit i et team vil kunne bidra til å skape bedre samarbeid. Ledere har mulighet til å påvirke graden av tillit i en organisasjon gjennom atferden de selv utviser. Å behandle ansatte rettferdig kan for eksempel øke graden av tillit i et team (Goh, 2002, s. 26). Ang et al. (2003) viser at utenlandske gjestearbeidere ofte føler at det lite rettferdighet i prosedyrer og i hvordan goder distribueres i organisasjonen. I flere land kan utenlandske gjestearbeidere også lovlig unntas fra lover om minstekrav til arbeidsforhold og sosiale tjenester (Sharma, 2001, s. 427). Hvis dette er tilfelle kan det oppstå et tydelig skille mellom de norske og de utenlandske arbeidstakerne. Dette kan komplisere jobben med å få de ansatte, inkludert de innleide arbeidstakerne, til å føle seg rettferdig behandlet. Videre finner George (2003) at bruk av midlertidig ansatte har en negativ effekt på de fast ansatte sin tillit og forpliktelse til organisasjonen. Bruk av innleid arbeidskraft kan altså få konsekvenser også for de fast ansatte sin tillit til organisasjonen, og dermed for hvordan de samarbeider. Ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid synes derfor å være viktig i bedrifter som bruker innleid arbeidskraft.

Når det gjelder valg av teamledere, velger mange bedrifter å ta inn teamledere fra det samme landet som de innleide arbeidstakerne er fra. Seip (2007) finner at mange bedrifter synes det er vanskelig å kartlegge hvilken kompetanse de innleide arbeidstakerne har, i tillegg til at det er vanskelig å finne riktig kompetanse i utlandet (s. 16). Om en ønsker teamledere med utenlandsk bakgrunn, vil det altså kunne være utfordrende å finne

personer som er både oppgave- og relasjonsorienterte. Å kartlegge denne typen kompetanse vil nok være enda mer utfordrende enn å kartlegge fagkompetanse. Det kan likevel være viktig å legge ressurser i dette, ettersom rollen som teamlederen skal fylle vil være svært viktig for å skape samarbeid i teamet. I følge Hackman og Oldham (1980) kan bedrifter også ha god effekt av å benytte lederutviklingsprogrammer for å oppnå ønsket ledelsespraksis blant lederne (s. 28).

6.2.4 Klart definerte roller

Klart definerte roller i et team kan bidra til å øke graden av samarbeid. Hvis teammedlemmene vet hvilke deler av arbeidet som er deres ansvarsområde er det mer sannsynlig at de bruker mer av energien sin på å fokusere på oppgavene de skal utføre (Gratton og Erickson, 2007, s. 9).

Seip (2007) viser at utenlandske arbeidstakere ofte har andre arbeidsmetoder og annen arbeidsstil enn de norske arbeidstakerne (s. 27). Dette kan føre til at norske og utenlandske arbeidstakere legger ulik betydning i roller og ansvarsområder, hvilket kan vanskeliggjøre prosessen med å definere roller klart og tydelig. Dette kan føre til at man må bruke mer tid og ressurser på å bli enige om hva som er viktig i arbeidet og hva dets innhold er, samt på å bli enige om hvordan oppgaver skal utføres i praksis. Man må altså være enda tydeligere på rolleinhold. Språkutfordringer kan også gjøre denne prosessen utfordrende. En slik prosess vil kreve kommunikasjon, og språkutfordringer vil gjøre det vanskelig å diskutere og å komme til enighet.

6.2.5 Cross-training

Cross-training går ut på at hvert medlem i et team får opplæring i oppgavene til de andre teammedlemmene (Marks et al., 2002, s. 4). Dette kan bidra til kompetanse innen koordinering og støtte i et team.

Å legge til rette for cross-training i en bedrift kan potensielt kompliseres av tilstedeværelse av innleide arbeidstakere. Innleide arbeidstakere har ikke alltid de samme ferdighetene og det samme jobbfokuset som de fast ansatte (von Hippel et al., 1997, s. 93), og arbeidsmåter og arbeidsstil er ofte ulik de norske arbeidstakerne sine metoder (Seip, 2007, s. 27). Dette kan komplisere gjennomføring av cross-training, og kan medføre at bedriften må bruke mer tid og ressurser på opplæring, ettersom de norske og de utenlandske arbeidstakerne har ulike forutsetninger. Språk kan også komplisere denne prosessen. Å gjennomføre cross-training for å skape forståelse for roller i teamet er vanskelig dersom de innleide arbeidstakerne ikke forstår hensikten med treningen. Dette kan kreve at ekstra ressurser må brukes på å forklare hva man skal gjøre, hvorfor man skal gjøre det, og hva man skal lære i prosessen. Hvis ikke kan cross-training potensielt bli oppfattet som en tidkrevende og meningsløs aktivitet av de innleide arbeidstakerne. På den andre siden, hvis prosessen lykkes, kan det føre til at de innleide arbeidstakerne får større forståelse for norsk arbeidsmåte, og for metoder og arbeidskrav som brukes i den norske bedriften. Å få slik lærdom i praksis kan gi bedre resultater enn å prøve å forklare til mennesker som ikke snakker samme språk.

6.2.6 Flat struktur

Å tilrettelegge for en flat struktur i organisasjonen kan bidra til å øke kommunikasjonskompetanse, ettersom det legger til rette for å redusere effekten av filtrering i kommunikasjon (Robbins et al., 2011, s. 315).

Filtrering vil alltid eksistere når det er statusforskjeller i organisasjonen (Robbins et al., 2011, s. 315). von Hippel et al. (1997) viser at innleide arbeidstakere potensielt kan bli en underklasse i arbeidsmarkedet, og at de tradisjonelt har blitt sett på som en erstatning for faste arbeidstakere (s. 93). I tillegg har de innleide arbeidstakerne ofte arbeidet i lavtlønnede yrker (Burgess og Connell, 2006), og de får sjeldent forfremmelser og lønnsøkninger (Feldman et al., 1994). De innleide arbeidstakerne er også sårbare fordi de er i bedriften i kort tid, og fordi de ikke har tilgang til informasjon om rettigheter og muligheter (Friberg, 2006, s. 17). Dette kan føre til at det blir et tydelig skille mellom faste og innleide arbeidstakere, hvor de innleide arbeidstakerne blir vurdert til å ha lavere status, hvilket kan forsterke effektene av filtrering. Derfor kan det for en bedrift som bruker innleid arbeidskraft være hensiktsmessig å legge til rette for en flat struktur, slik at denne barrieren for kommunikasjon blir redusert. Å legge til rette for en flat struktur kan imidlertid være vanskelig. De innleide arbeidstakerne har ofte andre forventninger til hvordan arbeidet skal organiseres enn de norske arbeidstakerne. Derfor er det ikke sikkert at de innleide arbeidstakerne vil være kjent med en slik arbeidsorganisering, hvilket kan gjøre det vanskelig å legge til rette for en flat struktur.

6.2.7 Kommunikasjonsverktøy

Å utvikle gode kommunikasjonsverktøy kan bidra til å øke kompetanse innen kommunikasjon i et team. Tre kommunikasjonsverktøy trekkes frem, nemlig å være selektiv i hvilken informasjon som gis til de ansatte, å utvikle felles kodebøker, samt å legge til rette for ulike kommunikasjonskanaler som støtter deling av ulike typer kunnskap.

Å utvikle hensiktsmessige kommunikasjonsverktøy synes å være svært viktig for bedrifter som tar i bruk innleid arbeidskraft, ettersom språkutfordringer og ulike erfaringsrammer gjør at det er vanskelig å integrere disse arbeidstakerne i bedriften. Å legge til rette for at de ansatte har de samme kodebøkene kan være vanskelig når de ikke snakker samme språk. Å utvikle kommunikasjonsverktøy som legger til rette for innleide arbeidstakere vil også være ressurskrevende. Det synes likevel å være et viktig tiltak for bedrifter som bruker innleid arbeidskraft, og kanskje særlig for bedrifter som bruker denne typen arbeidskraft med jevne mellomrom og over lengre perioder. Kommunikasjon og språkutfordringer har også blitt tatt opp som utfordringer for flere andre kompetanseutviklingstiltak, både på organisasjons- og teamnivå. Derfor synes det å være fornuftig at bedrifter som bruker innleid arbeidskraft bruker ressurser på å utvikle kommunikasjonsverktøy som setter bedriften og de ansatte i stand til å kommunisere og å dele informasjon.

6.2.8 Teammedlemmer deler sine meninger

At alle teammedlemmer kan dele sine meninger kan bidra til å utvikle kompetanse innen konflikthåndtering og støtte.

Druskat og Wolff (2001) foreslår å spørre etter ulike synspunkter i teamet, og å lytte

særlig til de som er i mindretall, for å legge til rette for at alle teammedlemmene skal ha mulighet til å dele sine meninger (s. 83). Hvis man arbeider i team bestående av både faste og utenlandske arbeidstakere kan dette være vanskelig, på grunn av språkbarrierer. Dermed kan det også bli vanskelig å skape konstruktive konflikter i teamet.

Det kan også være vanskelig for innleide arbeidstakere å ta opp problemer, ettersom de er i en sårbar posisjon. Som diskutert under delkapittel 5.2.4 om kommunikasjon, så innebærer barrieren stillhet manglende kommunikasjon (Robbins et al., 2011, s. 316). Innleide arbeidstakere er nok i en vanskelig situasjon her: hvor mange problemer skal de dele, og hvilke konsekvenser får det for jobben deres? Det kan være vanskelig å si ifra når man er midlertidig ansatt, ettersom innleide arbeidstakere mangler jobbsikkerhet (von Hippel et al., 1997, s. 93). Frykt for å bli sagt opp fra bedriften vil nok kunne være et element som i stor grad påvirker innleide arbeidstakere når de står overfor en problemstilling som omhandler rapportering av problemer. I tillegg, i situasjoner hvor det er konflikter mellom faste og innleide arbeidstakere, kan det tenkes at bedriften vil være lojal mot sine faste arbeidstakere. Dette kan også skremme innleide arbeidstakere fra å si ifra om problemer som for eksempel diskriminering eller uredelighet, spesielt i situasjoner hvor det vil være ord mot ord.

7 Hvordan legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft?

Ut fra analysen i kapittel 6, velger vi å gå videre med seks av de 14 tiltakene i figur 10 på side 49. Disse seks tiltakene kan implementeres for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft. De seks tiltakene er valgt av flere årsaker. For det første synes tiltakene å være viktige for å utvikle flere av kompetanseområdene som har blitt identifisert i tidligere forskning, basert på litteraturgjennomgangen i kapittel 5 om kompetanseutvikling. For det andre mener vi at dette er tiltak som bedrifter kan profitere på med overkommelig innsats, i tillegg til at tiltakene synes å være praktisk gjennomførbare. For det tredje er disse tiltakene de vi selv synes er mest interessante og spennende. De seks tiltakene vil oppsummeres her.

7.1 Opplæring

Det legges ofte vekt på opplæring og utvikling av ansatte for å fremme kompetanseutvikling i bedrifter. Bedrifter som bruker innleid arbeidskraft investerer sjelden i opplæring av denne arbeidskraften, men flere har påpekt at disse arbeidstakerne medfører et opplæringsbehov. En karakteristikk ved bedrifter i leverandørindustrien er at de periodevis vil ha behov for innleid arbeidskraft. Dermed kan bedrifter som investerer i opplæring av innleid arbeidskraft få mye igjen for dette dersom de samme arbeidstakerne kommer tilbake til bedriften. Det foreslås derfor at bedrifter legger til rette for opplæring og utvikling også for den innleide arbeidskraften.

7.2 Sosialisering

I denne oppgaven har det vist seg at sosialisering fremstår som et viktig tiltak for å legge til rette for kompetanseutvikling i en bedrift. Innleid arbeidskraft har vist seg å utgjøre en utfordring for sosialisering. Utfordringene er knyttet til språk og ulike erfaringsrammer, hvilket resulterer i at de innleide arbeidstakerne ofte ender opp med å arbeide atskilt fra de norske arbeidstakerne. Dette fører til at man mister potensiale for å få tilgang til deres kompetanse og perspektiver, som kan være svært fordelaktige for bedriften. Et viktig tiltak for kompetanseutvikling i bedrifter som bruker en høy grad av innleid arbeidskraft vil derfor være å forsøke å legge til rette for sosialisering mellom de fast ansatte og de innleide arbeidstakerne. Dette trenger ikke nødvendigvis bety at de må jobbe i blandede team, men at det bør være arenaer som legger til rette for interaksjon mellom de to gruppene av arbeidstakere.

7.3 Belønningssystemer

Litteratur viser at utvikling og bruk av skreddersydde belønningssystemer kan være et viktig tiltak for kompetanseutvikling. De fleste bedrifter som bruker innleid arbeidskraft utøver ikke denne formen for kontroll over disse arbeidstakerne. Innleide arbeidstakere har tradisjonelt blitt sett på som billig arbeidskraft, og bedriften kan miste denne økonomiske fordelene dersom man legger til rette for utvidet bruk av belønningssystemer. Det kan likevel tenkes at de innleide arbeidstakerne vil være positive til slike belønningssystemer, og at de kan ha god effekt, ettersom innleid arbeidskraft ofte har økonomiske motiver for å arbeide i andre land. Bedrifter som bruker innleid arbeidskraft i høy grad bør derfor

se på muligheten for å bruke skreddersydde belønningssystemer for innleid arbeidskraft som et tiltak for kompetanseutvikling.

7.4 Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team

Selvstyrte team kan potensielt komme fram til bedre løsninger enn tradisjonelle arbeids-team. For en bedrift som tar i bruk utenlandsk arbeidskraft, kan selvstyrte team gi ulike effekter avhengig av hvordan interaksjonene mellom norske og utenlandske arbeidstakere skjer. Om en bedrift har selvstyrte team hvor norske og utenlandske arbeidstakere arbeider atskilt kan dette føre til at en får fram flere synspunkter og mer kunnskap i de respektive teamene. Om bedriften derimot har selvstyrte team hvor de norske og de utenlandske arbeidstakerne arbeider sammen, kan disse teamene over tid oppnå bedre samarbeid, konflikthåndtering og oppgaveløsning enn de homogene teamene. Kulturelt mangfoldige team kan dog skape utfordringer, da det kan ta lengre tid å få slike team til å fungere på en god måte. Det foreslås derfor at bedrifter tar i bruk selvstyrte og flerkulturelle team der det er mulig, men det legges også vekt på at bedriften må gjøre en vurdering av blant annet tidsperspektiv når disse beslutningene tas. For at selvstyrte og kulturelt mangfoldige team skal fungere på en effektiv måte kan det også være viktig å definere rollene i teamet på en tydelig måte, slik at alle teammedlemmene vet hva som er sine arbeidsoppgaver.

7.5 Ledelsespraksis og valg av teamledere

For å legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter bør det fokuseres på ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid. Bruk av innleid arbeidskraft kan utfordre graden av tillit og samarbeid i bedriften. Dette er på grunn av at det kan oppleves store skiller mellom faste og midlertidige ansatte, at midlertidige ansatte endrer situasjonen i bedriften i en kort periode, og at de innleide arbeidstakerne opplever at det er vanskelig å rapportere utfordringer og problemer. Ledelsespraksis kan redusere slike problemer dersom den fokuserer på at alle i bedriften er bevisst på hvordan team koordineres, og ved at den tilrettelegger for et miljø preget av tillit hvor alle ansatte har mulighet til å ta opp problemer. I tillegg bør bedriften velge ledere som innehar egenskaper som er nødvendige for å kunne gjennomføre et prosjekt. Det foreslås derfor at bedriften fokuserer på å utvikle ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid, samt på å velge teamledere med riktig kompetanse. Bedriften kan også benytte lederutviklingsprogrammer for å sørge for at lederne tar i bruk en hensiktsmessig ledelsespraksis.

7.6 Kommunikasjonsverktøy

I denne oppgaven har det vist seg at å utvikle gode kommunikasjonsverktøy er viktig for bedrifter. Dette synes særlig å gjelde for bedrifter som tar i bruk innleid arbeidskraft. Språk og kommunikasjon er flere ganger trukket fram som utfordringer for kompetanseutvikling i disse bedriftene, både på organisasjons- og teamnivå, som vist i diskusjonen i kapittel 6. Utfordringer relatert til språk og kommunikasjon gjør det vanskelig å integrere innleide arbeidstakere i bedriften. Blant annet vil språkutfordringer gjøre det mer utfordrende å legge til rette for sosialisering, å definere roller tydelig, og å oppmuntre teammedlemmene til å dele sine meninger. Velutviklede kommunikasjonsverktøy kan bidra til å redusere effekten av disse utfordringene, og føre til at bedriften opplever økt

kompetanseutvikling på flere av kompetanseområdene drøftet i kapittel 4.

7.7 Oppsummering

Tiltakene som er foreslått for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft er oppsummert i tabell 4.

Tabell 4: Tiltak for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft

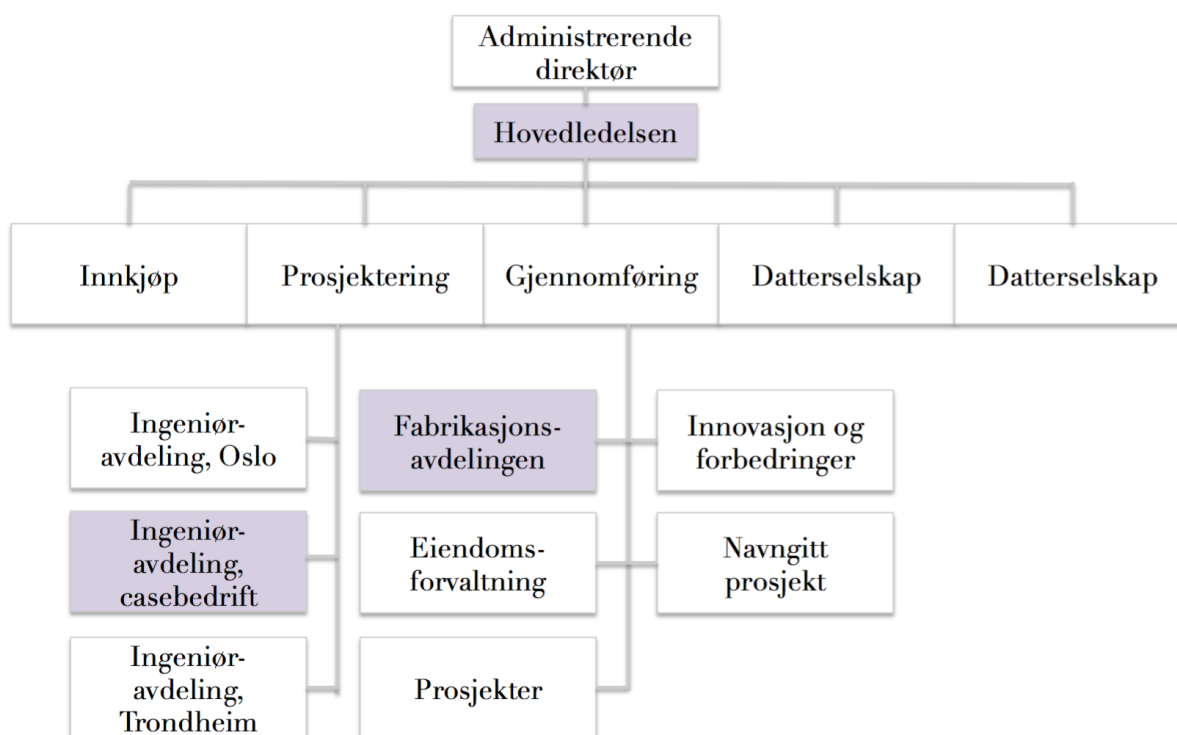
Hva?	Hvordan?
Opplæring	Legg til rette for opplæring og utvikling av innleid arbeidskraft
Sosialisering	Legg til rette for arenaer der innleide og norske arbeidstakere kan samhandle
Belønningssystemer	Bruk skreddersydde belønningssystemer også for den innleide arbeidskraften for å oppmuntre til kompetanseutvikling
Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team	Ta i bruk selvstyrte team som involverer både innleide og norske arbeidstakere der det er mulig
Ledelsespraksis og valg av teamledere	Fokuser på å utvikle ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid. Velg teamledere som er oppgave- og relasjonsorienterte
Kommunikasjonsverktøy	Skap kommunikasjonsverktøy som muliggjør kommunikasjon mellom de innleide og de norske arbeidstakerne

Del III

Resultater, diskusjon og konklusjon

8 Beskrivelse av casebedrift

Casebedriften er en bedrift i den norske leverandørindustrien, og har i dag cirka 800 ansatte. Omtrent 300 av disse arbeider i kontoryrker, mens cirka 500 arbeider i produksjonen. Konsernet som casebedriften er en del av har spesialisert seg på gjennomføring av prosjektering, innkjøp og konstruksjon av ulike produkter til olje- og gassindustrien. På denne måten kan bedriftene i konsernet tilby fullstendige løsninger til kundene sine. Casebedriften leverer også alle disse tjenestene, og har spesialisert seg på å levere skreddersydde stålkonstruksjoner. Bedriften var en av Europas første bedrifter som hadde som hensikt å levere produkter til olje- og gasssektoren, og har mer enn 50 års erfaring i å produsere stålkonstruksjoner. Ingeniøravdelingen i casebedriften er ansvarlig for å gjennomføre prosjekteringen av nye prosjekter, mens fabrikkasjonsavdelingen er ansvarlig for den praktiske gjennomføringen av prosjektene. Casebedriften er organisert som illustrert i figur 11. Avdelingene som er markert i lilla i figuren er de vi har gjennomført intervjuer i under denne studien.



Figur 11: Casebedriften sitt organisasjonskart

Casebedriften er som nevnt en del av leverandørindustrien i Norge. Med leverandørindustrien menes her norskbaserte selskaper som leverer olje- og gassrelaterte produkter eller tjenester til oppstrøms olje- og gassindustri. Leverandørindustrien består av mer enn 1 250 selskaper, og i 2015 var cirka 117 000 personer sysselsatt i denne industrien i Norge (Norsk Petroleum, 2016). Leverandørindustrien er en næring som generelt er utsatt for uønskede hendelser, og er en av næringene i Norge som er mest utsatt for arbeidsskadedødsfall. I en studie gjennomført av Arbeidstilsynet der næringer ble rangert etter antall arbeidsska-

dedødsfall kom industrien ut som nummer fire (Mostue et al., 2015, s. 14). Casebedriften har selv dessverre hatt noen uheldige hendelser de siste årene, hvilket har vært med på å prege fokuset til de ansatte i bedriften.

Som nevnt opererer casebedriften i markeder med store svingninger. På grunn av dette har de i perioder mye arbeid mens de i andre perioder har lite arbeid. I perioder med aktivitetsnedgang har bedriften tidvis måttet permittere store deler av arbeidsstokken. I slike perioder har kompetanseutviklingsprogrammer blitt satt i fokus i bedriften, for å unngå å miste kompetanse. Når casebedriften tidligere har gjennomført kompetanseutviklingsprogrammer, har de fokusert på flerfaglighet, bruk av IKT, logistikkspertise, lederutvikling og teamutvikling. Fokus på kompetanseutvikling i casebedriften har gjort at de ansatte tar mer ansvar for egen kompetanseutvikling og at de ønsker kompetanseutvikling på flere områder enn de har gjort tidligere.

Casebedriften har tatt i bruk innleid arbeidskraft siden den startet opp, men bruken av innleid arbeidskraft eskalerte i fabrikkavdelingen i forbindelse med en større leveranse i 2006. Da leide bedriften først og fremst inn østeuropeiske operatører. I ingeniørvdelingen har også innleid arbeidskraft vært en viktig ressurs i mange tiår. Casebedriften begynte å ta i bruk innleid arbeidskraft på et tidspunkt da mange lignende bedrifter i leverandørindustrien gjorde det samme. For de fleste bedriftene i leverandørindustrien som begynte å ta inn innleid arbeidskraft samtidig som casebedriften handlet det først og fremst om å ta i bruk innleie for å kunne håndtere toppene i produksjonen, og det var begrenset med forskning og erfaring i næringen på gode praksiser for inkludering av innleide arbeidstakere. Casebedriften har derfor i stor grad vært nødt til å utvikle egne løsninger for hvordan de best mulig kan legge til rette for blant annet kompetanseutvikling ved bruk av innleid arbeidskraft. Casebedriften er dermed et meget interessant case for problemstillingen i denne oppgaven. På grunn av at casebedriftens bruk av innleid arbeidskraft sammenfaller med andre bedrifter i leverandørindustrien sin bruk av innleid arbeidskraft, kan casebedriften også anses som en representant for denne industrien når det gjelder problemstillingen i denne oppgaven.

9 Funn fra casestudien

Etter at koding og kategorisering av data var gjennomført, stod vi igjen med flere kategorier av funn. Kategoriene kan anses som tiltak for kompetanseutvikling i bedrifter som bruker en høy grad av innleid arbeidskraft. Noen av funnene kan knyttes direkte til tiltakene som fremkom av litteraturgjennomgangen. I tillegg fant vi flere kategorier som ikke tidligere er diskutert i litteraturen. I dette kapittelet vil vi derfor først gå gjennom funn relatert til tiltakene i litteraturgjennomgangen, før vi går gjennom funn som ikke kan relateres til tiltakene i litteraturen. Vi synes dette er en hensiktsmessig måte å fremstille funnene på, for å illustrere tydelig at vi har vekslet mellom å ha en induktiv og deduktiv tilnærming til problemstillingen, som nevnt i kapittel 2 om forskningsdesign og metode.

Vi begynner med å gå gjennom funn relatert til opplæring i delkapittel 9.1, før vi går gjennom funn relatert til sosialisering og belønningssystemer i henholdsvis delkapittel 9.2 og 9.3. Videre går vi gjennom funn som kan knyttes til bruk av selvstyrte og kulturelt mangfoldige team i delkapittel 9.4, og funn som kan relateres til ledelsespraksis og valg av teamledere i delkapittel 9.5. Funn som kan relateres til det siste tiltaket i litteraturgjennomgangen, kommunikasjonsverktøy, gjennomgås i delkapittel 9.6. Deretter går vi gjennom funn som ikke kan relateres til tiltakene i litteraturgjennomgangen, med funn relatert til forberedelse i delkapittel 9.7, funn som omhandler strategi i delkapittel 9.8, og avslutningsvis funn som kan relateres til organisering av arbeidet i delkapittel 9.9.

9.1 Opplæring

Opplæring trekkes frem som et viktig tiltak for å utvikle kompetansen til innleid arbeidskraft i litteraturen. I fabrikkavdelingen i casebedriften har de utarbeidet et program for mottak av innleid personell, som vil utdypes senere i delkapittel 9.7. Under mottaket får de innleide arbeidstakerne informasjon om bedriften og om prosjektene de skal gå inn i. De må i tillegg ha fullført et HMS-kurs på internett på forhånd. Foruten HMS-kurset og informasjonen som blir gitt i mottaket, tilbyr ikke fabrikkavdelingen de innleide formell opplæring under arbeidsperioden. Med formell opplæring menes her for eksempel kurs eller foredrag som er utviklet for å legge til rette for kompetanseutvikling. En mellomleder mener at det ikke er behov for å tilby opplæring til de innleide arbeidstakerne:

Det er ikke så mye kurs, det er jo kun HMS-kurset vårt i forhold til å komme inn i bedriften. Utover det så er det ikke noe. De har jo sertifikat og alt sånn på plass når de kommer hit til oss, så de trenger ikke noe mer.

Økonomiske hensyn blir trukket frem som hovedårsaken til at fabrikkavdelingen ikke tilbyr formell opplæring til de innleide. Bedriften ønsker at de innleide i størst mulig grad skal ha opplæring fra hjemlandet sitt. En ansatt i ressursavdelingen sier følgende:

[Sertifiseringer og utdanning] gjør de før de kommer til Norge, for det er veldig mye polakker vi bruker. Så da må vi gjøre unna mest mulig i Polen i det tilfellet. Det blir billigere for [bemanningsbyrået] og billigere for oss.

Noen av de innleide ønsker seg kurs og opplæring, særlig der mangel på kompetanse gjør at arbeidsdagen blir oppstykket fordi de ikke har tillatelse til å utføre alle operasjoner. Dette handler altså om at de ønsker å kunne være mer fleksible i arbeidshverdagen. En innleid arbeidstaker sier følgende:

[Det er flere ting] vi ikke kan gjøre selv. Av og til ønsker vi å kunne gjøre det selv, fordi det er mangel på folk som har kompetanse til å gjøre det. Da bør det være greit å gjøre det selv. Vi føler at vi kan gjøre det, men vi har ikke tillatelse til det. Så det ville vært veldig bra med et kurs som gir oss denne tillatelsen.

På grunn av at det i liten grad tilbys kurs eller andre former for formell opplæring til innleide arbeidstakere i fabrikkasjonsavdelingen, skjer det meste av opplæringen ute i fabrikkasjonshallene. Dette gjøres ved at fast ansatte enten forteller eller viser de innleide arbeidstakerne hvordan oppgaven skal utføres. En ansatt forteller følgende:

For de aller fleste må det vises og forklares litt. Det er en del tekniske ting som vi gjør her som ikke gjøres så mange andre plasser. Det er en jobb de ikke er så vant til, så det hender seg at jeg må vise og forklare litt. Så jeg har tatt på meg sveisemaska og vist dem ting litt opp gjennom. Det er ofte jeg er håpløs til å forklare, så det er bedre å bare hente sveisemaska si og gjøre en del av jobben mens de står og ser på, så kanskje de skjønner.

I ingeniøravdelingen har de heller ikke et omfattende opplæringsprogram for de innleide arbeidstakerne. Den generelle erfaringen er at de innleide arbeidstakerne har god kompetanse, og at de blir selvstendige i bruk systemene dersom de får litt innføring. En ansatt sier følgende:

Litt opplæring, men ofte har de som har vært her har hatt kompetanse. Det kan jo være at de kanskje ikke har brukt akkurat samme IT-verktøy som oss før, men det går som regel bra. Litt innføring, så går det bra det.

Tillitsvalgt for ingeniørene uttaler derimot at systemene de bruker i ingeniøravdelingen krever at det gis en viss grad av intern opplæring til de innleide arbeidstakerne når de ankommer:

Vi har jo så mange ulike systemer som krever spesialkompetanse, og den kan du få kun ved intern opplæring. Derfor tar det tid å få de innleide på plass.

Dersom de innleide arbeidstakerne ikke har kompetanse i systemene som brukes ved ankomst, legges det opp til opplæring i disse. En mellomleder i ingeniøravdelingen sier:

Du har jo innleide som har kommet hit uten å kunne de tegneprogrammene vi bruker for eksempel. Da må vi kjøre opplæringstid på dem. Men det har vi visst på forhånd da.

I ingeniøravdelingen legger de også opp til mer opplæring dersom det er store mengder innleide som skal komme. En ansatt forteller følgende:

Tidligere når vi har hatt stort omfang av innleie, så tok vi de inn en uke før oppgaven startet og trente. Trente på det vi skulle gjøre. Satt bare og terpet, slik at de ble litt kjent med rutinene før vi satte i gang.

De innleide arbeidstakerne i ingeniøravdelingen har ikke opplevd at de har blitt tilbudt formell opplæring, men at de har måttet lære seg systemene og arbeidsrutinene selv. De mener at dette er fordelaktig, og at det ikke er særlig behov for formell opplæring. En av de innleide uttaler følgende:

Jeg jobber litt mer med programmer jeg ikke har jobbet så mye med før. Men det går egentlig veldig fort å lære seg det selv. [...] Det er mer learning by doing, og jeg tror det er en bra måte å gjøre det på med sanne programmer.

9.2 Sosialisering

Sosialisering trekkes i litteraturen frem som et viktig verktøy for å utvikle kompetanse blant både innleide og fast ansatte, og har også blitt tatt opp av informantene i flere av intervjuene som ble utført i forbindelse med denne studien. Casebedriften opplever flere utfordringer knyttet til sosialisering, særlig i fabrikkavdelingen. Arbeidet i fabrikkavdelingen organiseres i arbeidsgjenger, og videre inn i par, der to og to arbeider sammen om en gitt oppgave. Fabrikkavdelingen har til nå organisert innleide og fast ansatte i atskilte par. En mellomleder forteller at språkferdigheter er med på å bestemme hvem som skal arbeide sammen:

Stort sett setter vi polske i lag på grunn av språk og sånt. De er ikke bestandig så gode i engelsk de karene. Det går mye på "yes" og "OK", og så har de ikke forstått det vi sier.

Et argument for å plassere innleide og fast ansatte i par sammen er at bedriften på denne måten kan skape erfaringsoverføring. Dette vil kunne bidra til økt kompetanseutvikling i bedriften. En mellomleder sier imidlertid at språkbarrieren gjør det utfordrende å få til erfaringsoverføring mellom faste og innleide arbeidstakere, ettersom de ikke kan arbeide sammen:

Mye av våre folk er i hvert fall ikke noe over gjennomsnittet i engelsk, og polakkene omgås gjerne sine egne som de snakker med. Vi har ikke fått til en miks der det arbeider [en fast ansatt] og en fra Gdansk sammen. Det er bare unntaksvis at vi har eksempler på at de samarbeider og får til erfaringsoverføring.

Å få til en fellesskapsfølelse på arbeidsplassen er også utfordrende når det eksisterer språkbarrierer. Dette fører til at innleide arbeidstakere og fast ansatte oppleves som to atskilte grupper, som fortalt av en mellomleder:

Det er utfordrende når du har arbeidsfolk som skal gjøre samme jobben når du ikke kan samle dem og gi dem felles informasjon. Det blir vanskelig å få til en fellesskapsfølelse på grunn av det med språk. Vi har jo prøvd med tolking i møter og alt sånn, men jeg synes ikke det fungerer noe bra. Jeg tror møtene blir uinteressante for alle hvis halve møtet skal foregå på et språk du ikke skjønner. Det blir så kjedelige møter. Så da tar vi gruppene litt hver for seg, og da blir det litt vi og dem.

En annen ansatt ved bedriften mener at det som innleid er vanskelig å komme seg inn i det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Dette opplevde han selv da han ved en tidligere anledning var utleid til søsterbedriften i konsernet. Han beskriver det slik:

Det blir jo kanskje litt vanskeligere å komme seg inn på det sosiale når man kommer som innleid. Det merket jeg selv når jeg reiste. Det er jo så mange som er innleide i oljeindustrien, så det blir jo en egen kultur med dem. En egen gjeng med de som blir leid inn.

I pausene i arbeidshverdagen oppleves det også at de fast ansatte og de innleide arbeidstakerne holder seg atskilt. En mellomleder i bedriften forteller at grupper av både fast ansatte og innleide sitter ved atskilte bord i pausene:

Det er ikke bare norske og polakker, vi hadde jo svensker i en periode, og vi har hatt innleide [fra søsterbedriften] her. De sitter jo på forskjellige bord. Stilasen sitter der, [de fra søsterbedriften] sitter der, så sitter egne ansatte ved egne bord, så sitter [de fra bemanningsbyrået] der og så sitter vikarene der. Du kunne nesten hatt bordkort på, for det er ikke noen som begynner å søke nye bekjenskaper i matpausene her.

Casebedriften har tidligere vurdert å legge til rette for mer sosialisering for de innleide arbeidstakerne, og å forsøke å integrere dem mer. En mellomleder i fabrikkavdelingen er usikker på om det er hensiktsmessig, fordi verken de innleide arbeidstakerne eller de fast ansatte ønsker det:

Jeg vet ikke helt hva det har for seg [å forsøke å integrere dem mer], for folket ønsker det i hvert fall ikke. Verken norskene eller polakkene ønsker det.

Mellomlederen utdyper dette med at de fleste ønsker å arbeide sammen med mennesker de kjenner, hvilket har blitt bekreftet av flere av de ansatte. Mellomlederen sier:

De fleste liker å arbeide sammen med folk de kjenner og er vant til å arbeide sammen med, og noen synes at det da blir litt vanskelig å begynne å arbeide med andre folk. I hvert fall hvis de folkene ikke snakker norsk i tillegg.

De fleste innleide arbeidstakerne er enige i dette, og ønsker stort sett å arbeide med andre innleide arbeidstakere. En innleid arbeidstaker beskriver situasjonen på følgende måte:

Jeg personlig foretrekker å jobbe med mine menn, men det er på grunn av en språklig barriere. Men jeg vet heller ikke om de norske sveiserne vil jobbe med de polske. De er ikke så snakksomme. De liker å tulle, og vi liker å tulle, men vi har ikke noe felles måte å tulle på. Det er forståelig at hver person foretrekker sine egne menn.

Andre mener at det kan være fordelaktig å legge til rette for mer sosialisering mellom innleide og faste arbeidstakere i arbeidshverdagen. Dette er fordi man da kan lære kollegaene bedre å kjenne, og også fordi de innleide kan lære seg mer språk. En innleid arbeidstaker sier:

Jeg mener det ville vært veldig bra å jobbe sammen med nordmenn. Da kan man få vite mer om dem, og de kan få vite mer om oss. Kanskje får vi også mulighet til å lære oss språket. [...] Det virker som om det går litt på språk, at de som kan språket litt mer er mer åpne for å jobbe i miksede par, og jeg syns personlig at det ville vært kjempegøy å jobbe med nordmenn.

En ansatt ved bedriften mener også at det kanskje kan være fordelaktig å legge til rette for mer sosialisering for de innleide arbeidstakerne. På denne måten blir sosialisering en form for opplæring, ved at de innleide arbeidstakerne får mulighet til å lære om norsk kultur og arbeidsliv. Den ansatte sier følgende:

Det kan godt hende at de burde ha en sånn sosialiseringsbit, som lærer dem hvordan vi er og hvordan vi jobber i Norge. Det er klart at mange finner det ut etter hvert, men når det kommer nye så er det ikke sikkert at det er så lett.

Til tross for at det i liten grad legges opp til sosialisering mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte, har de innleide funnet måter å overleve i systemet på. Blant annet dannes det et eget miljø for de innleide arbeidstakerne når det er mange av dem inne i bedriften, slik at de stort sett forholder seg til andre innleide arbeidstakere. En ansatt i fabrikkavdelingen sier:

Når de ikke er så mange så snakker vi mer med dem. Men når de begynner å bli mange så blir det ikke like mye, for da får de jo nesten et eget miljø nedpå her.

I tillegg legger fabrikkavdelingen vekt på å gjøre ankomsten i casebedriften lettere for nye innleide arbeidstakere, ved at innleid personell som har vært i bedriften flere ganger stiller seg til disposisjon. På denne måten kan de nye lære av de med mer erfaring. En innleid arbeidstaker sier følgende:

Vi [utveksler erfaringer på tvers av arbeidsgjenger], og spesielt med de som er nye på arbeidsplassen. Vi som har jobbet her i to år kjenner neste steg i arbeidet. Hvis det er en ny person som kommer, så hjelper vi med vår erfaring.

En mellomleder i fabrikkavdelingen mener at erfaringsdeling mellom innleide arbeidstakere kan være fordelaktig, da det kan hjelpe nye innleide arbeidstakere med å lettere komme inn i arbeidshverdagen. Mellomlederen sier følgende:

Jeg tror [at det er lett å komme som helt ny innleid arbeidstaker til bedriften]. For de snakker jo i lag polakkene også, og de fleste som er i denne bransjen har vært i runden før. Og om de ikke er i samme firma, så kjenner de til hverandre.

Til tross for at flere rapporterer om lite sosialisering mellom faste og innleide arbeidstakere, er det mange som mener at det har vært en utvikling med tanke på sosialisering etter at de innleide har blitt mer språkdyktige. Blant annet har flere fast ansatte opplevd at de kommuniserer mye med arbeidslederne til de polske gjengene når de har egen ledelse på dem. En ansatt sier:

Når jeg gikk som leder før hadde vi jo også polakker som var ledere for sine. De ble det mye kommunikasjon med, og vi snakket mye dem i pausene og i arbeidstiden. Vi måtte planlegge sammen, så det ble mye kommunikasjon.

De ansatte har også begynt å kommunisere mer med de innleide som ikke går som arbeidsledere, fordi flere og flere har begynt å lære seg språk. En ansatt sier:

De som er her nå de er veldig bra. De har humoristisk sans, og mange av de driver jo og reiser til [søsterbedriften]. Så mange av dem begynner å bli flinke i engelsk, og det går an å snakke litt med dem. Norsk er det noen som begynner å snakke også faktisk, når de har vært her så lenge.

Ledelsen i fabrikkavdelingen opplever også at det er lettere å få til sosialisering når innleide arbeidstakere har vært i bedriften over lengre tid, fordi de innleide blir mer åpne og oppsøkende. Dette har ført til at de innleide har opparbeidet en gjensidig tillit med ledelsen. En mellomleder sier:

De føler at det er såpass åpent at de kan komme og snakke med oss. For eksempel var det flere som ønsket seg vinterferie, og da var det mange som oppsøkte oss. Og når vi forklarte at vi ikke hadde anledning til å gi fri til alle, så skjønnte de jo det. Samtidig så forstår jo jeg at de har familie og sine behov hjemme. [...] Så det blir på en måte en gjensidig tillit.

Sosialisering skjer ikke kun med kollegaer på arbeidsplassen, men også på fritiden. Flere innleide arbeidstakere i fabrikkavdelingen forteller at de har blitt kjent med folk utenfor jobben. En innleid arbeidstaker forteller at han har blitt kjent med nordmenn ved å slå av en prat med folk. På denne måten har han fått venner som han kan tilbringe fritiden sin med. Den innleide arbeidstakeren forteller følgende:

Jeg kjenner noen norske som jeg pleier å tilbringe fritiden med. Vi pleier å gå på disko og lignende. Det viktigste er å stoppe opp for å slå av en prat. Det gjelder å være åpen.

I ingeniøravdelingen ved casebedriften er situasjonen litt annerledes enn i fabrikkavdelingen. Her oppleves det at de innleide arbeidstakerne blir integrert som en del av avdelingen, på lik linje med faste ansatte. En ansatt ved ingeniøravdelingen forteller følgende om situasjonen:

Vi jobber sammen, og vi sitter med dem som med egne ansatte. Vi ser på dem som en del av avdelingen. Vi skiller veldig lite på det.

En annen ansatt i ingeniøravdelingen forteller at en del av forberedelsene før en ny innleid arbeidstaker kommer er å ordne en kontorplass til vedkommende. Han forteller at de fast ansatte da ønsker å sitte sammen med den nye innleide arbeidstakeren:

Vi må jo ha en kontorplass til dem, og vi vil veldig gjerne sitte samlet.

De ansatte i ingeniøravdelingen mener at de innleide arbeidstakere blir inkludert i miljøet på arbeidsplassen. En innleid arbeidstaker ved ingeniøravdelingen forteller at han opplever at han har mye kontakt med de fast ansatte, og også med andre innleide arbeidstakere. I ingeniøravdelingen oppleves også den sosiale situasjonen i pauser som nokså annerledes enn i fabrikkavdelingen. En innleid arbeidstaker i avdelingen beskriver situasjonen på følgende måte:

Jeg har kanskje ikke like mye [kontakt med de som er fast ansatt] som de som jobber her. Jeg føler likevel at det er helt greit, for vi spiser lunsj sammen, og det er veldig hyggelig. Jeg føler meg egentlig ikke utenfor.

9.3 Belønningssystemer

Belønningssystemer fremkommer som et viktig tiltak for å utvikle ulike kompetanseområder i litteraturen. Funnene som presenteres i dette delkapittelet kommer i hovedsak fra fabrikkavdelingen, men casebedriften benytter de samme belønningssystemene i både fabrikkavdelingen og ingeniøravdelingen. Casebedriften tar ikke i bruk lønnsbaserte belønningssystemer utarbeidet for å oppmuntre til for eksempel samarbeid og tillit. Lønn utbetales i henhold til gjeldende tariff, og økonomiske goder utover dette fordeles som oftest etter en bestemt fordelingsnøkkel fremforhandlet av fagforeningene. Et viktig poeng i litteraturgjennomgangen er at belønningssystemer potensielt kan ha god effekt på

innleide arbeidstakere, særlig på utenlandske gjestearbeidere, da de ofte har økonomiske motiver for å arbeide i andre land. Dette har blitt bekreftet i intervjuene med innleid arbeidskraft, der flere sier at de er motivert for å jobbe i Norge på grunn av at det forbedrer deres økonomiske situasjon. En innleid arbeidstaker sier:

Selvfølgelig er penger en motivasjon, det at jeg kan stabilisere situasjonen min i Polen.

Flere innleide bekrefter at de ikke ville ha arbeidet i Norge hadde det ikke vært for at de tjener bedre her enn i hjemlandet. En annen innleid arbeidstaker sier:

Selvfølgelig spiller penger en veldig viktig rolle, ellers så ville vi ikke vært her.

Til tross for at casebedriften ikke benytter lønnsbaserte belønningssystemer, så blir de ansatte premiert for å komme med forslag i en forslagskasse. Forslagskassen benyttes av fast ansatte og innleide arbeidstakere som ønsker å komme med innspill. De forslagene som casebedriften synes er gode, og de forslagene som tas i bruk, premieres. Størrelsene på premiene de ansatte får avhenger av hvor mye forslaget vil bidra til økonomisk besparelse for bedriften. Alle ansatte som kommer med forslag får en t-skjorte, og de forslagene som bidrar til økonomisk besparelse belønnes i tillegg med gavekort på mellom 1 500 til over 20 000 kroner. At gavekort blir utdelt i bedriften så vi under observasjonene gjennomført i denne studien, da ansvarlig for forslagskassen delte ut konvolutter med premier til arbeidslederne til de ansatte som hadde kommet med gode forslag. En mellomleder i bedriften opplever at de fast ansatte gjør mer bruk av forslagskassen enn de innleide:

Hvis de har noen forslag til forbedring, så har vi jo egne skjema som en kan skrive et forslag på. [...] Veldig få av de innleide [bruker det]. Jeg vet ikke om jeg har opplevd det i det hele tatt. [...] Det kommer mange forslag fra de fast ansatte.

En leder i bedriften er usikker på om de er gode nok på å kommunisere at de innleide kan bruke forslagskassen på lik linje med fast ansatte:

[Forslagskassen blir kommunisert] alt for dårlig [til de innleide]. Der har vi potensiale.

I intervjuene med innleide arbeidstakere kom det likevel frem at de vet om forslagskassen, og at skjemaene som kan brukes er oversatt til engelsk og polsk. De bruker helst forslagskassen til å gi beskjed om ting de ikke er fornøyd med på arbeidsplassen, men også til å komme med forslag til forbedringer. En innleid arbeidstaker sier:

Vi har mulighet til å skrive en rapport, og legge den i en postkasse. Det er en måte å varsle om det som vi ikke er fornøyd med. [...] Det finnes tre skjemaer på tre språk; engelsk, norsk og polsk. Der kan man skrive på polsk, og så blir det oversatt til norsk og formidlet videre. [...] Det handler ikke bare om å skrive en klage på formannen, det handler også om for eksempel sikkerhet, hva kan man gjøre bedre, og så videre. Det er for at vi skal ha det bedre, både når det gjelder sikkerhet, konflikter, og så videre.

En annen form for belønning som er viktig for å motivere de innleide er muligheten for å få komme tilbake til casebedriften ved en senere anledning. En leder ved bedriften opplever at de innleide er klar over at de ved å gjøre en god innsats har store muligheter for å få komme tilbake til bedriften:

De er fullstendig oppmerksomme på at de som vi foretrekker får være her lengst, og at vi noen ganger etterspør på navn også. Jeg tror nok de opplever at de ved å gjøre en god innsats får muligheter senere.

Dette har også vist seg i intervjuene med innleid personell, der en tidligere innleid polsk arbeidstaker, som nå er fast ansatt, har begynt å lære seg norsk fordi han ønsker å arbeide i Norge til pensjon. Den ansatte sier:

Dette er årsaken til at jeg jobber her, jeg vil jobbe her til pensjon. Første gang jeg kom hit så tenkte jeg ikke å jobbe her så lenge. Men klimaet er bedre for meg, og arbeidsmiljøet er OK. Dette er noen av årsakene til at jeg bestemte meg for at jeg ville jobbe her fast. Før ble jeg leid inn til [casebedriften] via et vikarbyrå. Nå har jeg begynt å gå på norskkurs og jeg håper jeg blir her til pensjon.

9.4 Selvstyrte og kulturelt mangfoldige team

I litteraturen argumenteres det for at det å organisere de ansatte i selvstyrte og kulturelt mangfoldige team kan legge til rette for kompetanseutvikling i teamene. Tidligere har casebedriften organisert de fast ansatte i fabrikkasjonsavdelingen i selvstyrte team, der de får ukesoppdrag som de selv må gå sammen om å løse. Dette har de gått bort fra etter at de begynte å ta inn mer innleie, fordi de opplever at de innleide ikke har samme forståelse som fast ansatte for hvilket ansvar de har. En leder sier følgende:

Utfordringen blir arbeidsorganiseringen i [fabrikasjonsavdelingen], i forhold til at det blir veldig mye innleie i forhold til egne. Vår arbeidsform og den norske modellen som det heter blir litt utfordret tror jeg, i forhold til at vi vil få så mange innleide som ikke jobber på samme måte som oss, og som ikke har samme forståelsen for hvilket ansvar de har. Det tror jeg blir den største utfordringen, i hvert fall når vi er på topp på 250 innleide. Da må vi bruke veldig mange av våre egne fagarbeidere i leder- og kontrollfunksjoner.

De tillitsvalgte er også opptatt av denne problematikken, og kan fortelle at de ansatte som de representerer opplever at arbeidsorganiseringen er blitt satt tilbake etter at det kom innleie inn i bedriften. Tillitsvalgt for fagarbeiderne sier følgende om situasjonen:

Jeg spurte jo egne operatører i forbindelse med [et prosjekt] om hvordan deres arbeidshverdag var da. Da sa det ene skiftet det at de var 30 år tilbake i tid i forhold til hvordan de produserte [konstruksjonene], og det andre skiftet sa at de var tilbake på 80-tallet. Så på en måte sier begge skiftene det samme, men med to forskjellige måter å uttrykke seg på. Og det viser meg at når du har for mye innleie, så forsvinner kreativiteten blant våre fagarbeidere. De får ikke brukt fagkompetansen sin fullt ut, og vi er tilbake på detaljstyring, og ikke målstyrte operatører som tar ansvar for egen arbeidsdag. Det forsvinner. [...] Og det er ikke bare det å slå på bryteren hvis det først er borte. Er det borte, så er det tapt.

Når de ansatte tidligere var organisert i selvstyrte grupper, ble enkelte operatører brukt som uformelle ledere i gruppene. Når det kommer innleide arbeidstakere inn i bedriften, må disse operatørene tas ut av sin daglige stilling og brukes til å styre de innleide. Tillitsvalgt for fagarbeiderne mener at dette automatisk gjør at man ikke kan benytte selvstyrte grupper:

[Å gå bort fra selvstyrte grupper] skjer automatisk fordi vi må begynne å bruke gode fagarbeidere som egentlig skulle vært de uformelle lederne i arbeidsgruppene til å lede innleide. [...] På den måten så reduserer vi egenkompetansen og produktiviteten fordi vi må bruke folk til å styre de innleide.

De ansatte trekker også frem at bedriften har tatt et steg tilbake fra selvstyrte grupper etter at arbeidshverdagen ble travlere og de måtte ta inn innleie. De ønsker seg gjerne tilbake. En ansatt uttaler følgende:

Jeg tror nok at det har blitt til det verre. Tidligere hadde hver person mer ansvar, og da visste du at når du fikk en oppgave så kunne du planlegge selv hvordan du skulle legge det opp. [...] Etter min mening vil jeg ha det tilbake til sånn som det var før, med litt mer ansvar på personer.

En viktig del av selvstyrte team er at de ansatte tar initiativ og deltar aktivt i utviklingsarbeidet i bedriften. Fabrikasjonsavdelingen opplever sjelden at innleide tar initiativ og kommer med forslag til forbedringer. De tenker likevel at det kan være interessant å få tak i de innleide sine innspill, ettersom de har arbeidet flere steder og kan ha nyttige erfaringer å dele. Dette kan, som tidligere nevnt, skje via forslagskassen. En leder sier følgende:

Jeg er helt sikker på at vi kunne ha benyttet den erfaringen og kompetansen folk har med seg utenfra enda bedre. Vi kunne vært enda flinkere til å oppfordre dem til å komme med forslag. Ofte tar vi inn folk fra litt andre kulturer, der det kanskje ikke er så vanlig for en vanlig operatør å involvere seg, og på en måte opptre i tråd med den norske arbeidslivsmodellen. Det utføres mer på ordre enn at det er delaktighet. Da må vi bruke litt tid på at de skal forstå vår kultur, at hvis du har et godt forslag, så er det både tillatt og forventet at du tar det opp.

En mellomleder påpeker at han ikke oppfordrer noen til å komme med innspill og ta initiativ i en travel hverdag, men at fast ansatte har en egeninteresse for å gjøre det:

Det er ikke noe jeg tenker over i hverdagen. Vi har tidspress hele tiden. Vi skal oppnå noen datoer, vi har mål, og vi blir målt hele tiden. Så jeg går ikke å oppfordrer noen til å prøve å finne på noe. Men egne ansatte har jo en egeninteresse i det. Det har jo litt med å ta vare på sin egen arbeidsplass og hele den biten å gjøre, som kanskje mangler litt i forhold til innleide. De har jo bare en plass de tjener penger de, det er ikke noen fremtid.

Den samme mellomlederen påpeker at det også er forskjell mellom innleide som har vært på verftet tidligere, og nye innleide. Innleide som kjenner til verftet fra tidligere kommer oftere med innspill og tar initiativ. De nye, derimot, gjør det de får beskjed om og ikke noe utover dette:

De som er nye gjør det de får beskjed om, ferdig med det. Eller det de tror de har fått beskjed om. Så det er litt forskjell, det er det. Jeg ser jo at de kan tenke selv, men det er noe med å komme inn i kulturen slik at de tørr å tenke selv.

En annen mellomleder har også sett at innleide som har vært i bedriften tidligere, tar mer initiativ og ansvar, noe han ser på som positivt:

Det er ikke bestandig det er rett da, men forskjellen på en innleid og en ansatt er at den ansatte har mer eieforhold i bedriften. Så da vil automatisk den innleide bare komme og gjøre det han får beskjed om, og ikke noe mer. Men det er ikke helt der nå. Nå har de litt mer eieforhold ser jeg. Så de kommer og gir beskjed om ting som ikke de har noe med. Som det er kjekt at de gir beskjed om.

En mellomleder påpeker at det ikke alltid er ønskelig at de innleide tar initiativ og ansvar selv, da løsningene de kommer med ofte er uakseptable i forhold til HMS-standarder, og at de derfor må styres med høyere detaljeringsgrad:

Ofte er det såpass beskrevet hvordan vi skal gjøre ting, og de løsningene de kommer med bærer preg av at det passer der de har vært og arbeidet før, hvor de ikke har hatt så mye tilgjengelig utstyr, service og ressurser som vi har. Så det de gjør som smarte løsninger er ofte en uakseptabel måte å gjøre det på i forhold til de produktene vi holder på med. [...] Vi må på et vis tone det ned. De skal ikke være kreative på den måten, altså at de løser problemer som oppstår. De skal si ifra til formann. [...] De skal ikke begynne å skru i stykker sveiseapparatet sånn som de ville gjort hjemme til seg selv. Så det med å være litt sånn Petter Smart er det ikke åpning for hos oss.

Til tross for at bedriften i dag opplever at det utfordrende å benytte selvstyrte team når det er innleie i bedriften, har de vurdert om de skal øke ansvaret på arbeidsgjengene i fabrikkavdelingen når det er innleie inne. En leder uttaler følgende:

Det vi må se på er hvilket ansvar vi gir de egne gjengene. Jeg tror vi må øke graden av ansvar til dem, i forhold til det vi har gjort tidligere. Vi har ikke latt dem fått nok ansvar.

De tillitsvalgte ser også potensiale for at de innleide arbeidstakerne kan fungere i den norske arbeidslivsmodellen, og ta mer ansvar. Dette er dog forutsatt at de blir fast ansatt og ikke går gjennom et bemanningsbyrå. Tillitsvalgt for fagarbeiderne sier følgende:

Jeg skal ikke si noe galt om polsk arbeidskraft, men så lenge de er i et utleiefirma vil vi aldri greie å få dem over til vår måte å tenke på. Men vi ser det at når vi ansetter dem fast, med en gang vi får begynne å lære de opp selv, så fungerer de. De fungerer i den norske arbeidslivsmodellen når de blir tatt på alvor og tatt inn i den.

Også en polsk arbeidstaker, som tidligere var innleid men som nå er fast ansatt, sier at han fikk større motivasjon for å forstå og akseptere kulturen på arbeidsplassen når han ble fast ansatt:

Når jeg bestemte meg for å jobbe her fast var det viktig for meg å lære meg å forstå denne kulturen. Jeg må akseptere noen ting som er merkelige for meg.

I ingeniøravdelingen er situasjonen en litt annen enn i fabrikkavdelingen. Her blir arbeidet organisert i selvstyrte team innenfor hver disiplin, der de innleide arbeidstakerne blir en del av disse teamene på samme måte som fast ansatte. I ingeniøravdelingen oppleves det også at innleide arbeidstakere blir selvgående og tar ansvar i løpet av en kort tidsperiode. En ansatt forteller følgende:

Det er alltid sånn at det tar litt tid, spesielt i ingeniøravdelingen, før en innleid konsulent eller operatør klarer å sette seg inn i ting og tang. Men hvis han får en måned eller to, suger til seg informasjon om hvordan vi jobber og hvilke rutiner vi har, og hvis du har en som er litt engasjert og spør mye, så blir han selvgående i løpet av en til to, kanskje tre, måneder. Og da fungerer han uavhengig av å måtte ha støtte hele tiden. Da har du en som er veldig på linje med fast ansatte når det gjelder å utføre oppgaver. Men selvfølgelig, den startfasen, den kommer du ikke unna.

Det er også en større forventning i ingeniøravdelingen til at innleide arbeidstakere skal fungere i den norske kulturen og arbeidslivet, og til at de er selvstendige og tar ansvar. En ansatt uttaler følgende:

Vi forventer at de fungerer og er vant med den norske kulturen. Det handler om å ta seg fram selv og å spørre. Å sjekke at det du har gjort er riktig.

9.5 Ledelsespraksis og valg av teamledere

I litteraturen argumenteres det for at å velge kompetente teamledere og å ha en hensiktsmessig ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid er et viktig tiltak for å utvikle kompetanse både blant innleide arbeidstakere og fast ansatte. Problemstillingene knyttet til ledelsespraksis og valg av teamledere har ikke blitt tatt opp av informanter i intervjuene gjennomført i ingeniøravdelingen, ettersom det ikke er en relevant spørsmålsstilling for dem. Ledelsen i avdelingen endrer seg ikke fordi om det kommer inn innleide, hvilket den gjør i fabrikkavdelingen. Funnene i dette delkapittelet omhandler derfor kun fabrikkavdelingen. En av de tingene som har blitt trukket frem flere ganger i intervjuene, er at innleide arbeidstakere fra de østeuropeiske landene synes å være vant til en annen form for ledelsespraksis enn norske arbeidstakere. Noe som trekkes frem flere ganger er at de innleide arbeidstakerne viser stor respekt for lederne sine. En mellomleder forteller om sitt første møte med innleid arbeidskraft fra Polen:

Jeg husker første gangen det kom polske arbeidere. Jeg snakket ikke med arbeiderne, men det kom en talsmann for dem. Jeg fortalte han hva de skulle gjøre, så bare ropte han på dem, så sto de ved siden av han. Det kunne kanskje ha vært i 2008. Så det var sånn, han har de respekt for altså.

Det at de innleide arbeidstakerne har stor respekt for lederne trekkes også frem av flere ansatte. En ansatt sier:

Det er nå litt forskjell [på norsk og utenlandsk måte å jobbe på]. Det virker som om polakkene har jobbet under litt strengere kår fra høyere hold, kan du si. De har mer respekt for formannen. Når jeg begynte å jobbe sammen med dem, fikk jeg ikke lov til å gjøre noe. Jeg skulle være med og hjelpe dem, men det ville de ikke. Det var ikke sånn, sa de. Så de har litt andre arbeidsforhold enn vi har.

Dette vises også i måten de innleide arbeidstakerne omgås hverandre på. Når operatører tas ut til å bli formann, synes vedkommende å få en annen rang blant de innleide arbeidstakerne. En ansatt sier følgende:

De har jo et litt annet forhold til sjefene, blant annet. [...] Jeg har sett at når folk rykker opp til formenn, da mister de kameraten sin nesten. De kan ikke gå ut sammen med han lenger. For da er de på et annet nivå. Vi har hatt to-tre polske formenn som ble plukket ut fra sveiserne, fordi de var gode i språk og hadde litt bakgrunn også. Da ble de liksom hevet over, og da blir det litt annerledes enn hos oss, da. Det er nok litt mer skille på nivå.

I tillegg til at de innleide arbeidstakerne fra de østeuropeiske landene har stor respekt for lederne sine, synes de å være vant til en høyere detaljeringsgrad i kommunikasjonen fra ledelsen. Dette har vært utfordrende for casebedriften, ettersom de ikke er vant til å måtte detaljstyre de fast ansatte. En leder sier:

Det er jo detaljstyring. Hvordan man skal utforme en større helhet av oppgaven. De som er fra utlandet har veldig ofte en bit av oppgaven, og de holder seg innenfor den lille rammen. Kulturen er ikke sånn at de skal bevege seg utenfor den, det er det noen andre som skal gjøre. Norsk arbeidslivsmodell tar derimot et bredere spekter av arbeidsoppgavene, med mer ansvar for helheten i arbeidsoppgaven.

Flere ansatte ved bedriften er enige i at østeuropeisk arbeidskraft krever mer detaljstyring og oppfølging enn norske arbeidstakere, som fortalt av en mellomleder ved bedriften:

Når vi kommer til østeuropeisk arbeidskraft, så er det fort litt mer detaljstyring. Det er mye mer behov for det, de er ikke så selvgående. Så det er en utfordring.

En aktuell spørsmålsstilling for fabrikkavdelingen i tiden før innleioperioder er om den innleide arbeidskraften skal gå inn i egne gjenger og ha egen, utenlandsk ledelse, eller om de skal gå inn i arbeidsgjengene til de fast ansatte som er under norske arbeidsledere. Det er flere utfordringer knyttet til både å ha egen ledelse og å ha norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne. Når det gjelder å bruke utenlandsk ledelse på de innleide arbeidsgjengene, mener en av de tillitsvalgte ved casebedriften at de polske arbeidslederne sin væremåte har blitt opplevd som en utfordring på arbeidsplassen. Det har hendt at trusler er blitt brukt for å skape framgang i arbeidet, og dette er noe den tillitsvalgte ser på som uakseptabelt. Den tillitsvalgte sier følgende:

Det er jo gjort forsøk med egne, polske arbeidsledere, men de styrer jo etter en måte som jeg ikke synes er akseptabel i hvert fall. Hard justis, og det har ikke jeg noe tro på egentlig. Hvis du skal ha et team, så må du få det til å fungere, og det er ikke trusler som skal være måten du driver ting framover på.

En av mellomlederne ved bedriften er enig i dette, og sier at de polske arbeidslederne har en annen måte å snakke til folk på enn norske arbeidsledere:

Det er stor forskjell på kulturene i arbeidslivet, og det vises jo godt. En forskjell er de polske formennene, og hvordan de snakker til folk. Det er ikke slik vi snakker til folk.

Ledelsesstilen til de polske formennene vurderes altså av flere til å være autoritær. Dette har i enkelte tilfeller bidratt til å skape konflikter mellom innleide arbeidstakere på arbeidsplassen. En mellomleder uttaler følgende:

Det er litt konflikter når vi har polsk ledelse, for de er veldig autoritære i forhold til styringen av de polske operatørene. Så det har vært noen konflikter mellom polakker.

En av mellomlederne i fabrikkavdelingen trekker fram en annen utfordring knyttet til å ha utenlandsk ledelse for de innleide arbeidstakerne, nemlig at det vanskeligjør prosessen med å komme med innspill for disse arbeidstakerne:

Det med å gå gjennom lederen er tungt da. I hvert fall hvis det er en polsk leder som står mellom.

Det er altså flere utfordringer knyttet til det å bruke polsk eller annen utenlandsk arbeidskraft til å lede arbeidsgjengene. Samtidig er det også fordeler med å benytte utenlandske ledere. Blant annet mener en av mellomlederne ved bedriften at språkutfordringer kan være et argument for å bruke utenlandske ledere, da det gir de norske lederne mulighet til å kommunisere med og forholde seg til noen nøkkelpersoner. Mellomlederen beskriver det på følgende måte:

Det jeg ser som fordel med at de har egen ledelse er at jeg har en person å forholde meg til, som blir en fungerende formann med bestemte arbeidsoppgaver. Så løser formannen det med den gjengen han har. Da er det mye mindre rom for misforståelser i forhold til språk, og da har vi en vi kan bli bedre kjent med. Det er enklere for meg å få en relasjon til en person, enn til 20 mann som ikke snakker språket mitt eller et språk som vi begge forstår.

Mellomlederen mener at det er bedre for ham å ha ansvar for egne ansatte heller enn innleide arbeidstakere, fordi at det å kjenne folk har mye å si. Derfor mener han at det er bedre om de innleide arbeidstakerne har egen ledelse. Mellomlederen sier følgende:

I min stilling er det mye bedre å ha egne ansatte som jeg kjenner.

Det finnes også fordeler og ulemper ved å bruke norsk ledelse på de innleide arbeidstakerne. Noe som har blitt trukket frem som en utfordring ved å ha norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne er språk. Det at de norske lederne og de innleide arbeidstakerne ikke snakker samme språk fører til misforståelser, og gjør det vanskelig å bruke norsk ledelse på de innleide. En mellomleder sier følgende:

Så kommer den språkbarrieren, da spesielt mot østeuropeere. Det virker som om det er lite språk i utdanningen deres, så det er ikke mange som snakker engelsk. Til og med de som det blir påstått at snakker engelsk er ikke bestandig så veldig stødige. Så det er fort at det blir misforståelser.

Det er ikke kun språkbarrieren som gjør det vanskelig for de norske mellomlederne å lede de innleide. De opplever også at det tar lang tid å opparbeide en gjensidig tillit til de innleide arbeidstakerne. En mellomleder sier følgende:

Å få dem til å åpne seg til norske ledere tar veldig lang tid. Det å få den tilliten. De er vant til helt andre typer mekanismer. De oppnår tillit til meg hvis de gjør en god jobb og gjør det som jeg ønsker at de skal gjøre, men de er vant til helt andre måter å få tillit på. Jeg har blitt tilbudt alkohol i forhold til at de skal få innpass til å gå overtid. Det er de vant til. Men vi i [casebedriften] har jo ikke lov til å ta i mot sånne ting. Det skjønte han ikke helt, det at jeg

ikke kunne ta i mot. Han syntes det var veldig merkelig at han ikke hadde mulighet til å kjøpe seg litt goodwill. De er jo vant til sånne ting, at de skal posisjonere seg på en sånn måte.

Det finnes også fordeler med å ha norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne, og flere mellomledere og ledere uttaler at de stort sett ønsker å begrense mengden innleie, slik at de kan gå inn i de norske gjengene under norsk ledelse. En av mellomlederne ved bedriften uttaler følgende:

Det beste er nok at vi har forholdsvis liten mengde innleide og at de jobber sammen med de norske. Det er det som har best effekt.

Hovedfordelen med å bruke norsk ledelse er at de norske lederne har bedre oversikt over arbeidsplassen, og at det dermed er lettere å følge opp de innleide. En mellomleder sier:

Det er en fordel å ha fast ansatte som leder de. Som kjenner våre rutiner. Det er mange ting som foregår på et sammenstillingsområde, og mange fag som jobber på siden av hverandre. Da er det mange ting en ny leder må komme inn i. Så det er utfordrende.

En annen fordel med bruk av norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne er at de norske lederne går gjennom lederprogrammer når de blir tatt ut som mellomledere. Programmet involverer blant annet opplæring i pedagogikk. På denne måten får de norske lederne opplæring i hensiktsmessig ledelsespraksis. De norske lederne er imidlertid avhengige av å tilpasse seg de innleide arbeidstakerne for å kunne lede dem. De som har arbeidet med innleid arbeidskraft lenge har funnet teknikker for å kunne lede dem på en effektiv måte. En mellomleder sier:

Lederne våre har begynt å hatt flere prosjekter med innleide. Jeg mener at de har tilpasset seg ganske bra, og at de har funnet teknikker for å både kunne gi tilbakemeldinger, få gitt beskjeder og for å kommunisere med dem.

Dette bekreftes av en annen mellomleder, som legger til at de norske mellomlederne som har endret sin ledelsespraksis har hatt gode erfaringer med å lede de innleide arbeidstakerne:

Polakkene må styres med en mye høyere detaljeringsgrad en det vi er vant med. Så det er jo noe som vi selvsagt har erfart og nå tar hensyn til, sånn at vi nå bruker en annen metodikk når vi styrer dem. For de har veldig respekt i forhold til ledere, og gjør bestandig det som vi sier. Jeg har et eksempel på hvordan jeg har måttet detaljere ut fra da jeg var tilrettelegger. Hvis du satte innleide arbeidstakere til å sveise på et område, så gjorde de jo det, men da hadde de ikke noen forventning til når de skulle være ferdige. Men hvis vi skrev opp tidspunktet for når de skulle være ferdige, så ble de ferdige til da. Og da holdt de seg på en timefaktor på 1. De leverte akkurat det som du ba om. Så de er veldig tro mot ledere.

Mange av de innleide arbeidstakerne som har blitt intervjuet forteller om positive erfaringer fra å være innleid i fabrikkavdelingen, og fra ledelsespraksisen de har møtt der. Flere innleide arbeidstakere forteller at det er lett å få tak i formannen på arbeidsplassen, og at det er mulig å få tak i formannen både på telefon og ved å gå og spørre. En innleide arbeidstaker forteller følgende:

Vi kan bestandig ringe formannen. Telefonen er aldri opptatt, så han svarer bestandig. [...] Både når det gjelder de polske formennene og de norske lederne her på området er det bestandig mulig å stoppe dem og spørre om ting vi lurer på.

En annen innleid arbeidstaker mener at det er bedre for ham å arbeide i Norge enn i Polen, og at han har god tilgang på hjelp fra både leder og formann på arbeidsplassen. Den innleide arbeidstakeren forteller:

Vi har det bedre i Norge. Hvis jeg har et problem [i casebedriften], så går jeg til lederen eller formannen og snakker med han. Så prøver han å hjelpe.

Flere innleide arbeidstakere sier at de opplever mindre press fra lederne når de arbeider i casebedriften, hvilket virker motiverende på dem. En innleid arbeidstaker sier:

Det er mindre press her, og det er veldig godt at det er mindre press. Hvis det er noen som står over meg og ser på hvordan jeg jobber, da blir jeg stresset. Men her har jeg den selvstendigheten som gjør at jeg kan ta ansvar, og jeg gjør jobben min skikkelig. Jeg vet at hvis det er noen som står over meg, så kan det få konsekvenser. Da kan det hende at jeg gjør jobben min feil, slik at det må fikses, og da tar det mer tid. Som man pleier å si, en slave er ikke en bra ansatt.

9.6 Kommunikasjonsverktøy

I litteraturgjennomgangen fremkommer det at å utvikle hensiktsmessige kommunikasjonsverktøy er et av de viktigste tiltakene en bedrift som bruker innleid arbeidskraft kan benytte for å legge til rette for kompetanseutvikling. I fabrikasjonsavdelingen, der de fleste innleide kommer fra de østeuropeiske landene, har fast ansatte opplevd flere utfordringer knyttet til å kommunisere med de innleide. Her har informantene trukket fram språk og kommunikasjon som en av hovedutfordringene med å bruke innleide. Særlig når casebedriften først begynte å bruke innleid arbeidskraft fra Øst-Europa, ble de innleide arbeidstakerne opplevd som lite språkdyktige. En ansatt i fabrikasjonsavdelingen beskriver møtet med øst-europeisk arbeidskraft på denne måten:

Vi har hatt innleie i ti år, og når vi fikk de første polakkene så var jeg litt med på banen. Formannen min kunne ikke noe engelsk, eller i hvert fall veldig lite, så da fikk jeg litt ansvar selv. Da var det helt nytt for alle. Da hadde vi heldigvis en som var veldig god i engelsk, så da tenkte jeg at det her går jo fint. Han kunne vi jo snakke med om alt, og han var jo minst like bra som meg i engelsk. Men så begynte vi jo å finne ut når det kom flere, at det var jo egentlig bare han som var på det nivået i engelsk. De som kom fra innleiefirmaet og hadde blå hjelm skulle kunne litt engelsk, men det var på et nivå som var helt... Du måtte si enkeltord. Hvis du begynte å forklare noe, så falt de ut med en gang. Så jeg fant ut at jeg måtte bare være helt nedpå.

Flere av informantene i denne studien har kommet med eksempler på hvordan disse språkutfordringene har fått følger for prosjektgjennomføringen. Tillitsvalgt for fagarbeiderne beskriver et eksempel på et prosjekt hvor tilstedeværelse av innleie, og derfor kommunikasjonsutfordringer, gjorde at leveransene ble dårligere og dårligere, i stedet for at prosjektet fulgte den vanlige læringskurven:

De fleste er jo helt greie fagarbeidere, men det ene problemet med dem er kommunikasjon. Vi hadde et prosjekt, det var egentlig det første prosjektet hvor vi brukte ganske mye innleie. Vi var borti 200-300 innleide polske sveisere. Det var lenge siden vi hadde bygd et slikt produkt, men når vi begynner på noe som det enten er lenge siden vi har gjort eller som vi ikke har gjort før, så er vi en lærende organisasjon. Den første delen gjør vi en del feil på, den neste har vi lært på. Den neste etter der blir enda bedre. Men det vi opplevde i dette [prosjektet] var det at den siste seksjonen vi kjørte ut av hallen og til sammenstilling, det var den dårligste av alle. Og da, da sier det meg noe, at da er det spesielt kommunikasjon det går på.

En mellomleder kommer med et eksempel fra en situasjon fra samme prosjekt, der en misforståelse resulterte i alvorlige konsekvenser:

Jeg hadde med meg en polsk sveiser dit, så pekte jeg på den delen, og så sa jeg at den må vi ikke sveise, men ta alle de andre. [Han] var veldig enig da. Da jeg kom dit tre timer etterpå, så var han ferdig med den ene som ikke skulle sveises. Så han misforsto, det var helt motsatt av det vi var enige om. Så det er ganske fortvilende da. Hvordan du skal kommunisere.

Også flere andre fast ansatte har opplevd at de innleide arbeidstakerne gir uttrykk for at de forstår beskjeden som er gitt, men at det senere viser seg at de har misforstått. Mange tror at dette har med yrkesstolthet å gjøre, og at de er redde for å spørre for å være sikre. En ansatt sier det på denne måten:

Det er ikke så lett å kommunisere med dem. Det er yes, OK, det er det de svarer. Du lærer at du må gå deg en tur for så å gå tilbake igjen for å se hvordan de har begynt. Ofte gjør de bare noe helt annet enn de skal, for de vil aldri innrømme at de ikke forstår. Det er en slags æreskodeks der, de er veldig dårlig på å spørre opp igjen for å være sikker. De tar heller en sjans, og det kan bli galt.

Flere mener at kommunikasjonsutfordringer kan føre til at liv og helse settes i fare, særlig for de innleide. Dette er fordi det er vanskeligere å få de innleide til å forstå viktigheten av god HMS. En ansatt som har arbeidet tett med de innleide beskriver en situasjon der det potensielt var fare for de innleide sine liv:

De skjønner ikke alltid helt hvor farlig ting kan være. I går løftet vi et rør på 250 tonn, og plutselig så stod det noen under der som ikke skjønnte helt hva som foregikk rundt seg. Selv om det var sperret av og alt sånt. Det er så lite som skal til når det er snakk om så mye vekt.

Til tross for at språkbarrierene skaper utfordringer i arbeidshverdagen, er det vanskelig å operere med krav til språkferdigheter for innleide arbeidstakere i fabrikkavdelingen. Dette er fordi det er få som kan oppfylle slike krav. En mellomleder sier det på denne måten:

Vi har sett at de på andre prosjekter har hatt optimistiske krav til at de innleide skal kunne engelsk, men vi har egentlig tatt bort det. Det vi har sagt er at de innleide skal kunne ett av de tre språkene som vi har styrende dokumenter i, altså norsk, engelsk og polsk. Vi må bare forholde oss til virkeligheten, at det er få av de som behersker engelsk fullt ut. De kan polsk bedre i hvert fall.

Også de innleide arbeidstakerne har i intervjuene vært opptatt av kommunikasjonsutfordringene. Flere uttaler at de i størst mulig grad ønsker å forholde seg til personer som snakker samme språk som dem selv fordi arbeidet er kommunikasjonskrevende. En innleid arbeidstaker sier følgende:

Man kan ikke tenke at vi foretrekker polakker fremfor nordmenn, men språk er en stor barriere. Når vi sveiser så kan vi ikke gjøre det på den måten vi vil, fordi det er systematisk sveising. Det vil si at det krever mye kommunikasjon, og at vi må konsultere hverandre.

Noen av de innleide har også sett mangel på språkkunnskaper som en såpass stor ulempe at de har valgt å lære seg engelsk, norsk, eller begge deler. En tidligere polsk innleid arbeidstaker, som nå har blitt fast ansatt i fabrikkavdelingen, begrunner det på denne måten:

Første gang jeg kom til Norge så snakket jeg bare polsk. Når jeg kom hit tenkte jeg å shit, jeg er invalid uten språk. Vi hadde folk som hjalp oss med kommunikasjon på jobben, men jeg liker ikke når jeg kan ikke kommunisere. Dermed begynte jeg å lære meg engelsk først, fordi dette er et mer fleksibelt språk i forhold til andre land også. Men etter at jeg bestemte meg for å jobbe her fast begynte jeg å lære meg norsk.

En viktig del av kommunikasjonen i fabrikkavdelingen går ut på å kommunisere informasjon rundt prosjekter og det daglige arbeidet. Denne informasjonen kommuniseres gjennom møter og familiariseringskurs. De innleide får også informasjonen på denne måten, men ofte blir det organisert egne møter for dem. En mellomleder forteller følgende:

De gjennomgår et prosjektfamiliariseringskurs på sitt språk. I hvert fall har de gjort det fram til nå. Da har vi tolker som er her og holder kurset for dem. Det blir hovedinformasjonen de får om prosjektet. Informasjon om den daglige jobben er det enten meg eller den eventuelle lederen de har med seg som gir.

Informasjon om det daglige arbeidet gis i skiftbyttene, der operatørene får tildelt sine arbeidsoppgaver i form av en jobbpakke. I tillegg blir det gjennomgått informasjon fra skiftet før, samt HMS-informasjon. En polsk innleid arbeidstaker beskriver det på følgende måte:

Første vakt begynner klokken syv, og da har vi et møte der vi får tildelt oppgaver og diskuterer forskjellige temaer. Det kan være spørsmål fra forrige dag, samtaler om jobb, hva som skjedde på kvelden og så videre. Møtet varer mellom 15 og 20 minutter.

I løpet av årene fabrikkavdelingen har tatt i bruk innleie har informasjonen som de innleide får økt i omfang. Intensjonen med dette er å prøve å gi dem mer tilhørighet til bedriften og prosjektene. En mellomleder sier følgende:

Etter hvert så har vi prøvd litt forskjellige modeller. Vi har prøvd å få de mer integrert, men jeg vet ikke om vi har lyktes så enormt da. Vi har prøvd å gi de mer informasjon, og vektlagt at de skal få en viss tilhørighet til både det vi holder på med, til bedriften og til sluttproduktet. Dette gjorde vi ved å gi de en del av den informasjonen som vi gir til våre ansatte, og vi har satt av tid slik at informasjonen skal komme helt ned til operatøren.

Flere av de fast ansatte opplever at de innleide har glede av å få denne informasjonen, og at de virker interesserte. En mellomleder forteller følgende:

De blir fortløpende informert om status i prosjektet og hva som foregår. Jeg tror det skaper litt mer engasjement i forhold til deres jobb. [. . .] Tidligere har vi erfart at de synes at det er veldig interessant at de får denne informasjonen de også.

Andre ansatte i fabrikkavdelingen er mer usikre på hvor interesserte de innleide er i denne informasjonen, men synes uansett at det er viktig at de får den. En mellomleder uttaler følgende:

Det er veldig greit at de også får litt informasjon om ting som skjer, og om hvordan vi ligger an i prosjektet. Jeg vet ikke hvor interesserte de er, men jeg synes at det er greit at de får høre det samme som gjengene får høre.

De innleide synes på sin side at denne informasjonen er interessant. I intervjuene utført av SINTEF Teknologi og samfunn i 2013 etterlyste flere innleide arbeidstakere mer informasjon i en periode der det var mindre informasjon:

Det ville vært bra med flere møter med informasjon om hvordan det går med prosjektet, hvor mye tid har vi igjen, hvor vi står og sånn. Det var flere sånne møter før enn det er nå. Slike møter organiseres vanligvis hvis det er mange ting som må fikses. Da inviteres det til møte og da diskuteres det hva vi kan gjøre bedre, men det virker som om det er en krisesituasjon som gjør at man innkaller til møte.

Når det gjelder hvorvidt informasjonsformidlingen i fabrikkavdelingen er tilstrekkelig eller ikke, mener flere av de fast ansatte at det er for lite informasjon. En av de ansatte uttaler følgende:

Det er mange ganger det kunne bli gitt mer informasjon, synes i hvert fall jeg. Informasjon om hva som skal skje videre, hva som er neste steg i prosessen. Vi får vite hva vi skal gjøre akkurat den dagen, men det er lite gjennomgang på hele prosessen.

De fleste av de innleide arbeidstakerne mener på den andre siden at informasjonen de mottar er tilstrekkelig:

Vi får bestandig nok informasjon. Vi får det på møtet som er tidlig på morgenen, vi får det underveis, og vi kan bestandig ringe formann.

Fabrikkavdelingen tilrettelegger videre for at de innleide arbeidstakerne skal ha mulighet til å ta kontakt med og få informasjon fra de samme personene som de fast ansatte har tilgang til. De er dog usikre på om de innleide opplever det på denne måten. En leder uttaler følgende:

De har jo tilgang til lederne selvsagt, og også kollegaene, tillitsmannsapparatet og verneombud. Så de har på en måte tilgang til alle de kanalene som egne ansatte har. Men om vi er flinke nok til å informere om det og legge opp til at de opplever det sånn, det er jeg mer usikker på.

De innleide arbeidstakerne sine uttalelser tyder på at casebedriften sine bekymringer stemmer overens med det de innleide opplever. Noen av de innleide er usikre på hvordan de skal komme i kontakt med andre ledere enn sin egen formann. En innleid arbeidstaker sier:

Kanskje finnes det en mulighet for å snakke med en som er høyere i hierarkiet, men det vet vi ikke noe om. Vi vet ikke hvor vi kan finne dem. De er sikkert på kontoret, men vi vet ikke hvordan vi kan komme i kontakt med dem, hvordan vi kan håndtere det.

Fabrikasjonsavdelingen har implementert flere tiltak for å forenkle kommunikasjonen med de innleide arbeidstakerne. For å bidra til økt forståelse og for å opprettholde kommunikasjonen med de innleide, legger avdelingen stor vekt på å oversette informasjonsmaterieil til engelsk og polsk. En leder i avdelingen sier følgende:

Det er veldig viktig at de forstår viktigheten av blant annet HMS. Ofte oversetter vi det meste av informasjonen til både engelsk og polsk. Det er jo en måte vi kan bidra til den forståelsen på.

Oversettelse er blitt ansett som viktig helt siden den første gangen fabrikasjonsavdelingen tok inn en stor mengde innleid arbeidskraft fra de østeuropeiske landene i fabrikasjonsavdelingen. I denne perioden økte mengden innleie hurtig, og casebedriften fant ut at de ikke hadde forberedt seg godt nok. En leder beskriver denne situasjonen:

Det var liksom helt nytt for oss den gangen, og vi var vel ganske tidlig ute i norsk industri generelt også. Vi skulle ta inn åtte stykker i [en av fabrikasjons-hallene], og de skulle jobbe i så og så mange uker. Så tror jeg det endte opp med at det ble 200 i løpet av det prosjektet. Så behovet eskalerte ganske fort. Og det ble ganske heftig fordi vi blant annet ikke hadde gjort de nødvendige forberedelsene. [...] Vi måtte ta inn tolker og få oversatt og gjennomgått hva som var nødvendige prosedyrer å ha på polsk. Og dette var arbeid vi gjorde etter de kom hit. Så vi gikk opp stien litt etter hvert. Og vi så jo i ettertid at vi skulle ha gjort veldig mye i forkant.

I dag blir det meste av informasjonsmaterieil i fabrikasjonsavdelingen oversatt til de tre styrende språkene, nemlig norsk, polsk og engelsk. I gruppeintervjuet vi utførte med fire polske innleide arbeidstakere viste de oss blant annet en jobbpakke og ulike prosedyrer de bruker i sitt daglige arbeid, som var oversatt til polsk og engelsk. En mellomleder sier følgende:

Det de har behov for oversetter vi til polsk. Det gjelder både retningslinjer, administrative ting, og HMS ikke minst. Det samme gjelder sveiseprosedyrer. Alle sånne rutiner blir oversatt til polsk. [...] Det krever jo dobbelt arbeid da, for du må jo oversette alt sammen til polsk. Det gjelder jo alle småting også. Om vi skal kjøre kampanjer, og så videre, så må vi jo tenke på det at skal være på deres språk også. Og det er ikke bestandig Google Translate passer. Da kommer det mye rart.

De fire innleide arbeidstakerne som vi hadde et gruppeintervju med i forbindelse med denne studien har blitt innleid til norske bedrifter over flere år. De har opplevd stor utvikling når det gjelder oversettelse av informasjonsmaterieil:

Alt er polsk. Det er bra jobbet. Når jeg begynte å jobbe i Norge for 8 år siden, og så på data på Helfo og NAV, så var det på norsk og engelsk. Nå er det på norsk, engelsk og polsk.

I tillegg til å oversette informasjonsmaterieil til andre språk, er fabrikasjonsavdelingen også opptatt av å visualisere informasjonen for å lettere kunne kommunisere med de innleide. En leder sier følgende:

Vi har en sånn sveise- og platehåndbok som egentlig er veldig fagrettet, som vi gjorde en visualisering av for noen år tilbake. I stedet for ren tekst så er det brukt bilder som visualiserer litt bedre.

Informasjon som er vanskeligere å kommunisere skriftlig ble tidligere formidlet via tolker som ble innleid til verftet i innleieperioder. Tolkene hjalp til med oversettelse i møter og i daglig kommunikasjon med de innleide. Erfaringene med bruk av tolk har vært variable. Noen ganger ble det tatt i bruk tolketjenester, der tolkene ikke kjente faget. Flere av de ansatte ved fabrikasjonsavdelingen har uttrykt at dette ikke fungerte optimalt. En ansatt sier følgende:

Det har vært veldig variabelt med de tolkene. Vi har jo hatt tolker som bare var leid inn som tolker, og det fungerte ikke i det hele tatt. For de kunne ikke faget, de kunne ikke forklare hvordan du skulle sveise, for det skjønnte de ikke noe av. De bare oversatte ett eller annet som de trodde vi sa, ikke sant. Helt feil, vet du. Så fant vi ut at det var mye bedre å bruke en sveiser som i hvert fall kunne litt engelsk, for han kunne jo faget. Da kunne vi få til noe ut i fra det, i stedet for å stå å snakke med en som liksom ikke forstod helt hva du snakket om.

De ansatte i fabrikasjonsavdelingen opplever nå at det ikke lenger er behov for å bruke tolketjenester. Også de polske innleide arbeidstakere uttrykker at det ikke lenger er behov for å bruke tolk, ettersom de fleste innleide har vært hos fabrikasjonsavdelingen flere ganger, og derfor kjenner systemene i bedriften. I gruppeintervjuet med fire innleide forteller de følgende:

I 2006 til 2007, når det begynte å arbeide polakker i Norge, så var det alltid en polsk tolk. Nå, etter at vi har jobbet i Norge i åtte år, så trengs det ikke tolk.

Til tross for dette er det noen mellomledere som benytter seg av personer utenfor bedriften til å hjelpe til med å kommunisere med de innleide. En bedrift som er nært knyttet til casebedriften bruker også innleide fra de østeuropeiske landene. En mellomleder har benyttet seg av arbeidstakere fra denne bedriften for å kommunisere med de innleide flere ganger:

Det er jo en del innleide fra [opplæringscenteret]. De har en del polske innleide hos seg, og der har de en litt annen utdanning. Så det er ofte at de snakker veldig bra engelsk. Jeg har i hvert fall benyttet meg av dem. Jeg tar dem med i hallen, så får vi snakket om forskjellig. Vi har jo gjengmøter hver torsdag, for eksempel, og det får jeg ikke til å ha med polakkene. Men da kan jeg ta det via en av de karene der. Fortelle han hva vi har snakket om, og så tar han det med de som er i produksjonen.

Videre er det, som tidligere nevnt, flere av de innleide arbeidstakerne som har begynt å lære seg enten norsk eller engelsk. Når flere har lært seg språk, har fabrikasjonsavdelingen funnet en annen strategi for å kunne kommunisere med de innleide, som ikke involverer å hente inn tolker. Den nye strategien går ut på å plassere minst en innleid arbeidstaker som snakker et forståelig språk, altså enten norsk eller engelsk, i hver arbeidsgjeng. En mellomleder sier følgende:

Vi har håndplukket slik at vi har minimum en som snakker et forståelig språk i hver av gjengene. Enten så snakker de norsk eller engelsk.

Dette har blitt sett på som et positivt tiltak av flere. De språkdyktige innleide arbeidstakerne brukes blant annet i oppstarten av arbeidshverdagen, der mellomlederne først gir den daglige informasjonen til de fast ansatte, før den språkdyktige oversetter det til de innleide. En mellomleder sier følgende:

Jeg bruker han i oppstarten jeg. For da snakker jeg bare norsk, og så smeller han på med polsk.

Også de innleide som er språkdyktige er fornøyde med den nye ordningen, da det gir dem mulighet til å bruke språkkunnskapene de har tilegnet seg. En polsk innleid sier følgende:

Jeg hjelper formannen, fordi det blant de polske sveiserne er mange som ikke snakker engelsk eller norsk. Jeg er veldig glad når jeg får bruke norsken min.

Fabrikasjonsavdelingen har også tatt et steg videre og ansatt noen av de polske som er språkdyktige. En mellomleder uttaler følgende:

Vi har jo ansatt noen polske også nå. [...] De har vært her i mange år, og er en veldig god ressurs for oss fordi de begynner å snakke norsk. De hjelper til med oversetting og alt sånt.

I ingeniøravdelingen oppleves ikke kommunikasjonsutfordringer som et like stort problem som i fabrikasjonsavdelingen. Ofte vil de innleide i ingeniøravdelingen kunne norsk, og store deler av arbeidet i avdelingen foregår også på engelsk. Dette gjør at avdelingen heller ikke har opplevd store problemer når de har leid inn arbeidstakere som ikke kan norsk. En ansatt sier det på denne måten:

Språket går jo stort sett greit, for det går jo mye på engelsk uansett hos oss. Daglig tale går selvfølgelig på norsk, og det er jo selvfølgelig ikke akkurat det samme når de ikke snakker norsk, det er det ikke. Men noen sånn kjempeulempe er det vel ikke.

I likhet med i fabrikasjonsavdelingen kommuniseres det daglige arbeidet i ingeniøravdelingen gjennom personlige planer, som også utarbeides for de innleide. En av de ansatte i avdelingen sier følgende:

Vi har personlige planer, så alle her har oppgaver som er knyttet til navnet sitt. Det får jo den [innleide] personen også. Så hvis du søker på navnet ditt så kommer aktivitetene som du skal gjøre opp, med frister og sånn. Så må du melde framdrift. Vi behandler de innleide som om de er ansatt i avdelingen, og vi prøver å informere dem like godt som ansatte.

I tillegg inviteres de innleide arbeidstakerne til avdelingsmøter i avdelingen de tilhører. De to innleide i ingeniøravdelingen som ble intervjuet i forbindelse med denne studien synes informasjonen de får er tilstrekkelig. En innleid i ingeniøravdelingen sier følgende:

Jeg synes egentlig informasjonen generelt er ganske bra, for eksempel om nye prosjekter. Vi har også avdelingsmøter, og jeg får all informasjon jeg ønsker. [...] Vi har hatt [avdelingsmøte] to ganger nå, og jeg har [vært her] siden desember, så det er ganske ofte egentlig.

Videre er det slik at de innleide arbeidstakerne i ingeniøravdelingen plasseres slik at de sitter nært personer som kan følge dem opp og gi dem informasjon. En av de innleide uttaler følgende:

Han jeg spør mest sitter rett ved siden av meg, så det er veldig lett å kommunisere med han. Så hvordan vi sitter er ganske bra egentlig. Det er lett å spørre folk.

9.7 Forberedelse

I intervjuene med informanter i casebedriften har forberedelse blitt trukket frem som et viktig kriterie for å kunne gjennomføre vellykkede innleieperioder. Casebedriften opprettet i 2015 en egen ressursavdeling for å kunne håndtere perioder med innleie på en bedre måte. I denne forbindelse ble det opprettet en mellomlederstilling som har ansvar for de menneskelige ressursene i avdelingene. Denne mellomlederen har ansvar for både utleie og innleie av personell, og tar seg blant annet av mottak av de innleide. Mellomlederen beskriver ansvarsområdene sine på følgende måte:

I det med ressurs ligger det å ha ansvar i forbindelse med utleie av personell, innleie av personell og litt i forhold til ansettelse av personell. Og så har jeg tatt på meg ansvaret for å ha den mottaksinformasjonen for innleid personell. Å sørge for at de får det de skal ha av informasjon, både HMS, kvalitet og annen opplæring, slik at når arbeidslederen får dem, så er de klare til å begynne å arbeide. Der har vi rotet litt før. Mange har vært involvert og vi har ikke fått det til å fungere helt.

Ressursavdelingen arbeider for å forberede bedriften på kommende innleieperioder. En tillitsvalgt ved bedriften forteller at avdelingen arbeider med planer åtte uker frem i tid, og at god oversikt er viktig:

Det er klart at den ressursgjengen som vi har, som driver med innleie, de har planer for kjent arbeidsomfang som går på ukebasis med en horisont på i hvert fall åtte uker. De ser jo da behovet hele tiden for innleie. [...] Så suksesskriteriene er en god plan, en god oversikt og å ha riktige folk som kan vurdere basisbehovene våre.

En annen viktig del av arbeidet til ressursavdelingen er å fremforhandle kontrakter med ulike bemanningsselskaper. Dette er viktig for å sikre at de innleide arbeidstakerne som kommer inn til bedriften er kompetente og har et godt grunnlag for å arbeide på arbeidsplassen. Å være forut behovet trekkes frem som det viktigste for å skape en forutsigbar innleieprosess av de ansatte i ressursavdelingen, og også av flere av lederne. Arbeidet med kontrakter er stort sett gjort på forhånd, hvilket gjør det enklere for casebedriften å få tak i det mannskapet de trenger når behovet melder seg. En ansatt i ressursavdelingen sier følgende om prosessen med å leie inn arbeidstakere til fabrikkavdelingen:

For fabrikkasjonsavdelingen viser jeg disponibelt mannskap og tar det med inn i bemanningsmøtet som er en gang i uka. Bemanningsmøtet beslutter om vi skal leie inn, hvor mange, og da er vi på forhånd enige om hva en sveiser skal ha av sertifikat og sånne ting. Jeg tar kontakt med firmaene, og det er jeg som da har det ansvaret, altså for å få dem inn til rett tid, på rett skift og til rett formann. [...] Da er det jo greit at kontrakten er ferdig, så du bare kan ha fokus på det, og slipper å forhandle på rater og sånn. [...] For det er nok arbeid i seg selv, ofte så haster det. Vi prøver jo å ha god slingring, i hvert fall minst to uker i forkant, men det hender jo at det er en fredag og de skal prøve å være her på mandagen.

For å lette arbeidet med å utforme kontrakter, er casebedriften i gang med å utarbeide et evalueringssystem for potensielle underleverandører av innleid arbeidskraft. Evalueringssystemet skal kvalitetssikre bedriftene og sikre at casebedriften får kompetente innleide arbeidstakere. Evalueringssystemet letter arbeidet med å inngå kontrakter med bemanningsbyråer, da medarbeiderne i ressursavdelingen kan være mer sikre på at bedriftene oppfyller kravene til casebedriften. Tillitsvalgt for ingeniørene sier følgende:

En del av forberedelsen er at vi har utleiebedrifter som er godkjent. [...] Vi har vår egen evaluering som vi kaller SQIS, det står for Supplier Qualification and Information System. Vi innrapporterer til Mumbai, der det sitter en gjeng som evaluerer alle mulige ting som vi krever fra disse firmaene. [...] På basis av all den inputen som da sendes til Mumbai, så kommer de med en score. [...] Så deres evaluering er som et petimeter, sånn at vi føler oss relativt trygge på den scoren som kommer opp. [...] Så det er et kvalitetssikringssystem som vi har, i tillegg til at vi også auditerer dem. Vi signerer ikke en rammeavtale med noen før vi har auditert dem.

Videre har fabrikkasjonsavdelingen ansvar for HMS i arbeidshverdagen, mens HR-avdelingen sørger for å skaffe riktig kompetanse. Ansvar for sertifiseringer og dokumentasjon av kompetanse er det bemanningsbyråene som er ansvarlige for. En leder forteller følgende om ansvarsområdene:

Når det gjelder HMS, så er det fabrikkasjonsavdelingen og de som skal ha de i arbeid som er ansvarlige. Så er det HR som har ansvar for å skaffe riktig kompetanse. Så fort de er inne i bedriften her, så er det på en måte de fagområdene som skal ha de i arbeid sitt ansvar. [...] Hvis de ikke har de rette sertifikatene, så er det selskapet som de er ansatt i som må sørge for at de tar de sertifikatene før de kommer hit. Da er det kravet en del av bestillingen.

I tillegg til å utarbeide kontrakter med spesifikke kompetansekrav med bemanningsbyråene, må casebedriften også kartlegge kompetansen til de innleide i fabrikkasjonsavdelingen før de kan begynne å arbeide. For å kartlegge kompetansen bruker fabrikkasjonsavdelingen dokumentasjon i form av blant annet CV og sertifikater. I tillegg må de innleide gjennomføre en sveisetest, også kalt site-test, hos en bedrift som casebedriften samarbeider med i forbindelse med opplæring. Testen brukes for å avdekke om den innleide har kompetansen som sertifikatene tilsier at vedkommende skal ha. En leder sier følgende:

Sveisetest har vi på det faglige. Men det er klart, hvis de har et sertifikat som er gyldig, så er jo det ofte godt nok altså. Hvis det er usikkerhet i forhold

til det, så er de på sveiseskolen her og sveiser opp tester. [...] Vi bestiller i henhold til kompetansekrav, og da er det først og fremst basert på sertifikat, altså rent faglige krav. Og sertifikatene dokumenteres.

Sveisetester gjennomføres bare av innleide som ikke har arbeidet i konsernet tidligere. En mellomleder sier følgende:

De har ikke site-test så lenge de har vært her før eller på [søsterbedriften], for da har de allerede avlagt den. Det eneste vi må sjekke er sertifikatene deres, at de er gyldige. Så da må de opp til [opplæringscenteret] og få sjekket dem. Så lenge de er greie så kan de bare starte.

Også bemanningsbyråene utfører tester på de innleide arbeidstakerne i sine hjemland, for å avdekke om de innehar den kompetansen de påstår at de har. Casebedriften har benyttet seg av samme bemanningsselskap for å leie inn fagarbeidere i flere år, og en mellomleder uttaler at man også må stole på deres kompetansekartlegging:

Vi vet jo at det er enkelt å skaffe seg falske papirer. Så det handler jo da om å stole litt på de firmaene vi har og kontaktpersonene der. Når [bemanningsbyrået] rekrutterer folk i Polen så har det firmaer de samarbeider med der, som har egne steder der de må ta site-tester for å vise at papirene de har ikke bare er juks og bedrag. Så når de går god for at folket er bra, så må vi på en måte stole på det.

Sveisetesten som utføres i regi av casebedriften oppleves som en bra metode for å luke ut innleide arbeidstakere som ikke har kompetanse til å utføre arbeidet. Dette har blitt særlig vektlagt i forbindelse med den siste runden med innleie, som har pågått vinteren 2016. I denne perioden har bedriften hatt en strategi som går ut på å håndplukke innleide arbeidstakere som har kjennskap til bedriften eller konsernet som bedriften er en del av. Der det tidligere har vært flere som har strøket på sveisetesten, var det denne gangen svært få av de innleide som ikke klarte den. En mellomleder forklarer det slik:

De femti vi har her per dags dato er litt håndplukket, og det er basert på at de har vært her tidligere eller at de har vært i [konsernet] tidligere. På denne måten kan vi spore dem gjennom det sveisekontrollsystemet vi har, vi kan se hvor mye de har sveiset, hvor de har sveiset og hvilket prosjekt de har sveiset på. Vi har tatt den kvalitetsvurderingen sammen med [opplæringscenteret] som er tredjeparten vi bruker. Det er vel en eller to som har røket på den prøven som ikke har kommet inn. [...] Og det er lite. Så det er et tegn på at vi har truffet ganske bra på dem ut fra CV-ene og det vi har av dokumentasjon på de vi har tatt hit, at det er få som ryker.

Til tross for at sveisetesten avdekker om de innleide har nødvendig kompetanse, er en av lederne usikker på om kompetansekartleggingen som bedriften gjør er tilstrekkelig. Hun sier at de fokuserer på at de innleide har kompetanse i det faget de leies inn til, og at de derfor ikke vet om de innleide er flerfaglige, slik at de kan benyttes i andre oppgaver:

Det som kanskje er den største utfordringen, sånn som jeg ser det, det er jo å vite hvilken kompetanse de innleide kommer med. De har et sveisesertifikat, men kanskje så har de også platekompetanse og er flerfaglige. I utgangspunktet så vet vi jo ikke det. Så det at vi klarer å kartlegge kompetansen deres tidlig for å utnytte deres kompetanse er viktig, eller kan i hvert fall forenkle ting litt for oss i forhold til planlegging av oppgaver.

En annen viktig strategi for å sikre at de innleide har tilstrekkelig kompetanse når de skal begynne i arbeidet er å gjennomføre et godt mottak. I løpet av intervjuene høsten 2015 kom det frem at fabrikkasjonsavdelingen planla å utarbeide et program for mottak av innleid personell for å forberede seg på å ta i mot nye innleide arbeidstakere vinteren 2016. En av lederne sier følgende:

Egentlig har vi vel snakket om at vi i mye større grad bør fokusere på at de får en del informasjon den første dagen eller de to første dagene, og ikke nødvendigvis kommer rett inn i arbeidet med en gang.

Høsten 2015 og vinteren 2016 hadde også fabrikkasjonsavdelingen flere polske vikarer inne. De erfarte da at det var fordelaktig å bruke mer tid på å gjennomføre et godt mottak. En leder sier følgende:

Vi brukte ganske mye mer tid i introduksjonen denne gangen enn vi har gjort tidligere. [...] De første [vikarene] som kom ble jo ansatt her, så de var jo gjennom en litt mer vanlig introduksjonsrunde sånn som de ansatte får når de kom. Da så vi at det egentlig var ganske hensiktsmessig å bruke tid på dette. Derfor bestemte vi oss for at vi skulle kjøre en litt mer utvidet introduksjon når det kom innleie også. Så det har vi brukt mer tid og ressurser på nå.

Før innleieperioden vinteren 2016 ble det derfor utarbeidet et program for mottaket. Dette inkluderer blant annet gjennomgang av prosedyrer og instruksjoner, og foregår den første dagen de innleide kommer. En leder beskriver mottaket på denne måten:

Først er de på [opplæringsbedriften] og får opplæring der, så er de innom hos fagansvarlig og får informasjon der. Der går de gjennom aktuelle prosedyrer og instruksjoner for den jobben de skal gjøre. Så har de lokal informasjon, alt etter om de skal være i uteområdet eller i hallene, eller etter hvilke oppgaver de skal gjøre. Så det tar faktisk en hel dag.

Det å utarbeide et godt mottak har vært utfordrende for fabrikkasjonsavdelingen, da det har vært vanskelig å balansere det å gi de forskjellige innleide den informasjonen de trenger mot å ikke bruke for mye tid på det. En mellomleder sier følgende:

Det handler jo om å gjøre det inntaket og den introduksjonen godt nok. Samtidig kan du ikke holde på å kjøre teori i flere uker heller. Det er jo folk som har vært i arbeidslivet, så de kan jo det grunnleggende. Så det er jo den balansegangen der da som er vanskelig.

En annen del av mottaket, som skjer før de innleide ankommer casebedriften, er at de må gjennomføre et HMS-kurs på internett, som nevnt tidligere. Etter at selve mottaksprogrammet er gjennomført, blir de innleide fulgt opp av diverse støtteorganer innad i fabrikkasjonsavdelingen. Casebedriften har hatt gode erfaringer med det nye mottaksprogrammet. En mellomleder uttaler følgende:

De første dagene de er her så snakker vi med formennene og inspektørene på sveis, og sier at nå kommer det for eksempel seks nye sveisere, samt hvilke skift de kommer på, og at de må følge dem opp. Og så er det også en sveisecoach som får beskjed om å følge dem opp. Så de får ganske tett oppfølging, spesielt den første uka, slik at vi ser at de er på plass. [...] I praksis så ser det ut som at [mottaksprogrammet] har fungert bra.

Som vi ser av funnene over er fabrikkasjonsavdelingen opptatt av at de innleide arbeidstakerne skal få tilstrekkelig informasjon før de begynner i arbeidet. Forberedelsen av de fast ansatte mot innleieperioder er dog ikke særlig omfattende. De fast ansatte får kun informasjon om antall innleide, hvem som kommer og hvilke firma de kommer fra. Flere av informantene i intervjuene uttaler at det ikke er behov for mer forberedelse, ettersom bruk av innleie er såpass innarbeidet hos de fast ansatte. En mellomleder sier følgende:

[De ansatte] får jo informasjon om hvem som kommer, hvilke firma de tilhører og antallet, men vi har ikke noen annen forberedelse. Det er ikke noen voldsomme greier som skjer fordi om det kommer innleie. Det har jo vært fast ordning her det siden verftet begynte å produsere. Det nye er jo at det er polsk arbeidskraft som har kommet inn, men det og vil jeg si at begynner å bli ganske innarbeidet. Jeg vet ikke hvor mange år siden det var, sikkert 10 år siden de første kom. Og da har det vært ganske jevnt etterpå.

Flere av de ansatte i fabrikkasjonsavdelingen sier at de fast ansatte forstår når det vil komme innleie ut fra arbeidsmengden, og at det derfor ikke er behov for å forberede dem. En mellomleder uttaler følgende:

De fleste som har vært her noen år forstår det jo ut fra arbeidsmengden vi har fremfor oss. Så når vi fikk tildelt det her prosjektet så visste jo alle at vi kom til å måtte ha innleie. Så det er ikke noen annen forberedelse enn det. Jeg driver ikke å forbereder noen noe mer enn det, i hvert fall.

Forberedelse av fast ansatte foregår hovedsakelig gjennom informasjon som de får gjennom ulike møter. En mellomleder uttaler følgende:

Vi bruker informasjonsmøter til å forklare belastningsbildene våre. [...] Det er jo sentral informasjon i allmannamøter som direktøren har, hvor det blir vist histogram som forteller at nå har vi så og så mye arbeid fremover, og at vi må være så og så mange personer. Og så tar vi det i mindre møter, i de forskjellige avdelingene og i de forskjellige gjengene.

En annen mellomleder er enig i at mye av informasjonen går gjennom møter, men mener at den også flyter fra dag til dag ettersom de fast ansatte er interesserte i situasjonen og etterspør informasjon:

Vi har møter med dem hver fjortende dag, der vi går gjennom bemanning og alt slikt. Men informasjonen går hele tiden. Det blir spurt veldig mye også. "Når får vi?", "Når kommer det?", "Hvor mange skal vi være og når skal vi dit?" og sånt. Det er aldri noe sånn fastsatt at da og da skal informasjonen komme. [...] Det flyter, hele tiden.

En ansatt beskriver også disse møtene, og forteller at han opplever at informasjonen om innleiesituasjonen er tilstrekkelig:

Jeg synes det er nok jeg. Og hvis det er noe spesielt, så blir det tatt opp på morgenmøtene.

Andre opplever at de ikke får nok informasjon. En ansatt uttaler følgende:

De andre i hallen får ikke noe informasjon egentlig. Det er bare et rykte. [...] Vi kunne ha fått litt informasjon om hvorfor, at nå ser vi for oss sånn og sånn, vi må ha så og så mange. Det går de ikke ut med noe mye, nei.

I ingeniøravdelingen er det lederen for den aktuelle avdelingen som er ansvarlig for å etterspørre og ta i mot innleid personell. Videre går prosessen med å inngå og å avrope på kontrakter via ressursavdelingen, i likhet med hvordan prosessen er i fabrikasjonsavdelingen. I forbindelse med kartlegging av kompetanse er det forskjell mellom de innleide operatørene og de innleide ingeniørene. Der de innleide operatørene kan testes før de kommer ut i produksjonen, har ingeniøravdelingen bare CV-en til de potensielle innleide arbeidstakerne å forholde seg til. Dermed vet de ikke om de har tilstrekkelig kompetanse før de har ankommet arbeidsplassen. Tillitsvalgt for ingeniørene uttaler følgende:

Det er en viss forskjell også på innleide operatører og ingeniører. Når det gjelder operatørene kan vi kjøre dem gjennom [opplæringsbedriften] og sjekke at sertifikatene deres er reelle, mens når det gjelder innleide på ingeniøravdelingen så er det litt vanskeligere. Der må vi jo stole på CV-er og sånne ting, men en ser ikke om de har tilstrekkelig kompetanse før de er på plass.

Ingeniøravdelingen er i likhet med fabrikasjonsavdelingen opptatt av å gjøre et godt mottak. Flere av de ansatte vi intervjuet under denne studien hadde selv vært utleid tidligere, og noen hadde opplevd dårlige mottak der de var innleid. Disse erfaringene har ført til at alle på avdelingen er opptatt av å sørge for at de innleide føler seg velkommen. En ansatt som har hatt negative erfaringer som innleid selv uttaler følgende:

Jeg opplevde det som vi prøver å unngå. At du bare ble kastet ut i det. Det var knapt en plass hvor du kunne sitte, og så fikk du bare noen arbeidsoppgaver rett i fanget. Og jeg følte meg som første dag på skolen. Jeg var vettskremt. Det var så fælt. Så det tenker jeg alltid på når vi har innleie, at sånn skal ikke det være. [...] Det vi prøver på er at de innleide skal føle seg velkommen. Utstyret skal være på plass, maskinene skal stå der, helst navneskilt også, og det skal være folk som tar dem imot på en ordentlig måte. Det mener jeg vi er ganske gode på.

Likevel opplever ikke de ansatte at mottaket er planlagt, men at rutine har oppstått etter hvert. En annen ansatt beskriver mottaket på denne måten:

Vanligvis bruker han som har lederansvaret for dem å hente dem i inngangen. Så må de gjennom sikkerhetskursene vi har. Når det er gjort, og de har lov til å gå inn på området, så blir de med nærmeste leder inn, og bruker mye av dagen sammen med han. Han tar dem ofte med på en runde for å introdusere de for resten av arbeidsstokken, og viser de hvor det er toalett, kantine og alt sånt. De har noen faste runder på det, men jeg tror ikke det er noe som er bestemt i noen form. Men vi har nå noen rutiner på det.

De to innleide arbeidstakerne i ingeniøravdelingen som ble intervjuet i forbindelse med denne studien var fornøyde med mottaket. Den ene uttaler følgende:

[Mottaket] var veldig bra. Det var en kollega som fikset alle tilganger til meg med en gang. [...] Sjefen gikk rundt med meg, og vi snakket veldig kort med alle i avdelingen min. Det gjorde at det ble mye lettere å snakke mer med dem senere.

De innleide i ingeniøravdelingen skal få egne kontaktpersoner som de kan spørre om ting de lurer på. Til tross for dette opplever ikke de innleide at de har bestemte kontaktpersoner. Likevel mener de at det ikke er vanskelig å få tak i den informasjonen de trenger. En av de innleide i ingeniøravdelingen uttaler følgende:

Jeg tror ikke jeg har en bestemt kontaktperson, men jeg føler ikke at det må være det heller. For det er jo så få på denne avdelingen. Så du kan spørre hvem som helst.

I ingeniøravdelingen foregår også forberedelse av fast ansatte på tilsvarende måte som i fabrikkavdelingen, ved at innleiebehovet blir signalisert av ledelsen i forkant. En ansatt uttaler følgende:

Det blir ofte signalisert av ledelsen i forkant at nå må vi ha innleie, på grunn av at nå kommer det noen topper, og vi vet at her blir det mye timer som skal ut i løpet av en uke.

En annen ansatt uttaler at det varierer når de får denne informasjonen, men at de vanligvis får informasjonen i god nok tid til å planlegge før innleieperioden:

Vi ligger i hvert fall en tre, kanskje fire uker før den tid. Det har jo hendt seg at vi bare bare har hatt en to-tre dager på oss da, på å prøve å skaffe noen. [...] Vanligvis vil du ha en bra horisont på det. Det må vi ha for å planlegge.

9.8 Strategi

Etter hvert som casebedriften har benyttet innleid arbeidskraft over flere år har de begynt å arbeide mer strategisk med bruk av denne arbeidskraften. En viktig strategi for fabrikkavdelingen for å beholde viktig kompetanse er å ta i bruk innleid arbeidskraft som har vært inne i bedriften ved tidligere anledninger. Bakgrunnen for dette er at det er utfordrende å ta inn innleid arbeidskraft som ikke er kjent med bedriften. En av utfordringene knyttet til dette er at det er vanskelig å overføre erfaring fra prosjekt til prosjekt, i og med at de innleide arbeidstakerne bare er inne i bedriften i perioder. På denne måten forsvinner den kompetansen og de erfaringene de har opparbeidet seg ut av bedriften når de drar. En mellomleder sier følgende:

Det er jo et evig problem at du ikke har noen stabilitet når det er innleie. Det beste er å ha en stabil arbeidsstokk som kjenner systemene og arbeidsmetodene våre. Det er ikke så lett å ivareta [kompetanse] mellom prosjekter så lenge du ikke får beholde folkene eller får dem tilbake igjen. Vi har jo erfaringsutveksling mellom prosjekter, men det blir jo mer overordnet enn at det går på den enkelte operatør.

En leder ved bedriften mener at det at arbeidstakere bare er inne i bedriften i perioder ikke er et utpreget problem, men at det kan skape visse utfordringer:

I utgangspunktet så har vi vel ikke så stor andel innleide at det bør være noe problem. Men til en viss grad selvsagt, og spesielt hvis vi er nødt til å begynne på med nye innleide hver gang på hvert prosjekt, så vil jo det være tilfelle [at det er utfordrende å ivareta kompetanse].

Videre skaper det utfordringer for mellomlederne når de ikke kjenner de innleide. En mellomleder ved fabrikkavdelingen mener at det å kjenne de innleide reduserer utfordringene knyttet til å bruke innleid arbeidskraft:

Det er jo kommunikasjonen som er utfordringen når du bruker innleie. Nå er det greit, men enn om du ikke kjenner dem? Det er så viktig å kjenne folk når du skal jobbe med dem. Hva er de gode på, og hva de tåler av tilsnakk for eksempel. Kanskje har de også noen andre problemer som en må følge med på.

Tillitsvalgte ved bedriften mener at arbeidstakere som kjenner arbeidskulturen vil komme raskere inn i arbeidsmiljøet i bedriften. Deres erfaringer tilsier at om arbeidstakerne kjenner kulturen, så vil de raskt bli produktive. En av de tillitsvalgte sier følgende:

Det har med kultur å gjøre, det har med hvordan de er vant til at ting skal gjøres. Er det en aksept for å ta initiativ så gjør du det, men hvis det ikke er det, hvis du blir undertrykt, undertrykt og undertrykt, så venter du til du får beskjed. Det er absolutt ingen produktiv måte å drive en industri på.

Flere av de ansatte i fabrikkavdelingen har altså erfart at det er utfordringer knyttet til å ta inn arbeidstakere de ikke kjenner. Bedriften har derfor forberedt seg på nye perioder med innleie ved å legge en strategi for hvilke innleide arbeidstakere de skal ta inn. Først og fremst søker de innad i konsernet etter arbeidstakere som er fast ansatt i en av søsterbedriftene. En leder sier:

Strategien er det når vi leier inn personell, så er det i første omgang i fra det som heter [søsterbedriften], om de har ledig kapasitet.

Dersom det ikke er tilgjengelig personell i søsterbedriften, går de til bemanningsbyråene. Her har de opparbeidet seg en oversikt over hvilke innleide de ønsker å bruke. En mel-
leleder forteller:

Vi har en base i forhold til de operatørene som vi kjenner, og som vi vet hva leverer.

Flere fast ansatte bekrefter at fabrikkavdelingen har blitt mer strategisk i utvalget av innleide arbeidstakere, og at de har blitt flinkere til å stille krav til de innleide. En ansatt uttaler følgende:

Når vi plukket fra [bemanningsbyrået] denne gangen, så så jeg at det er kun var sveisere vi har hatt før. Så de har blitt flinkere til det, bedriften, om å stille krav til å få inn folk som er vant til det vi jobber med. For det er bare vi som holder på med akkurat det her. Hvis vi får folk som har vært i skipsindustrien og andre ting, så har de ikke erfaring, og bruker lang tid på å adaptere til måten vi jobber på. Men det har gått veldig fint nå.

Flere polske innleide arbeidstakere forteller at de har erfaring fra Norge. Mange har erfaring fra norske bedrifter, og en del har arbeidet i casebedriften tidligere. Flere av de som ble intervjuet i forbindelse med denne studien hadde ti års erfaring fra norsk arbeidsliv. En innleid polsk arbeidstaker bekrefter at kjennskap er viktig, da han forteller at han fikk jobben sin ved å sende en melding til en person i ledelsen som han kjente og var venn med på Facebook. Han sendte meldingen på Facebook en torsdag kveld, og neste dag var han i jobb hos fabrikkavdelingen. Arbeidstakeren forteller følgende:

Jeg kjenner en i ledelsen, og jeg skrev direkte til han på Facebook fordi jeg hadde hørt at bedriften tok inn polske sveisere fra NAV. Jeg skrev at "jeg har hørt at du trenger polske sveisere". Han visste ikke at jeg kunne sveise, fordi han kjenner meg fra da jeg gikk som formann her de siste fem årene. Jeg skrev til han at jeg hadde gyldig sertifikat hvis han trengte en sveiser. Dette var cirka klokka åtte på kvelden. Neste morgen ringte han meg klokka sju. Da tok jeg HMS-kurs og kom til jobb.

Flere ansatte og flere innleide arbeidstakere opplever altså at det er fordelaktig å ha kjennskap til bedriften. En mellomleder ved bedriften mener dog at det ikke alltid er fordelaktig å bare velge folk de kjenner fra før, fordi det er noen innleide arbeidstakere de har vært mindre fornøyde med. Han sier at de i et slikt tilfelle heller vil ønske å gå for å ta inn nye arbeidstakere:

Vi kommer nok i den situasjonen at vi må velge enten noen som vi ikke har vært så veldig fornøyde med, eller at vi må ta noen nye. Sannsynligvis så bruker vi da bemanningsselskapene til å ta inn noen nye. Vi ønsker ikke å ta de som vi har litt dårlige erfaringer med.

Fabrikasjonsavdelingen har høstet flere fordeler etter at de har begynt å ta inn innleide arbeidstakere som de kjenner fra før. En mellomleder ved bedriften forteller at de ved å velge kjente innleide arbeidstakere opplever at de er trygge på hvilken kvalitet de får:

Vi vet jo hva vi får når vi velger de som vi har hatt tidligere, så det er på en måte en kjent kvalitet vi får, som vi vet leverer i fra første dag. Det er på en måte trygghet på kvalitet som har gjort at vi har tatt det valget som vi har gjort.

Som nevnt har bedriften også opplevd fordeler ved at færre innleide arbeidstakere stryker på sveisetesten. Generelt har erfaringen med å ta inn innleide de kjenner til vært positiv, som fortalt av en mellomleder:

Det er nesten så det overrasker meg det at det går så glatt som det gjør. De kommer veldig fort på plass, og de leverer egentlig fra første time de er ute og jobber. Så det er god kvalitet og produktivitet i fra deres side. Det er mye mer jobb å starte med en nyansatt.

For de innleide arbeidstakerne sin del kan det være fordelaktig at de kjenner til bedriften og arbeidsoppgavene fra før. Dette gjør det lettere å bli integrert på arbeidsplassen. En innleid arbeidstaker sier at arbeidshverdagen har blitt lettere over tid. Han opplevde at flere ting på arbeidsplassen var nytt og annerledes når han ankom. Særlig HMS-rutinene skapte utfordringer for han i starten. Han forteller at det tok tid før han begynte å forstå systemet:

I begynnelsen var det veldig vanskelig for meg. Jeg begynte å sveise her på [casebedriften] i 2006. For oss polske er arbeidsplassen forskjellig fra hva vi er vant til. I Polen bruker vi for eksempel ikke sveisemasker med luft, og heller ikke avsug. Dette var noen av de tingene som var nye for oss. Jeg hadde litt problemer med å lære meg hvordan jeg skulle bruke dette systemet, og noen ganger var jeg sint fordi det var så mye kabler rundt meg. Jeg var veldig sint på dette systemet i begynnelsen. Men med tiden har jeg begynt å forstå systemet, og lært meg hvordan jeg skal bruke det. Det blir enklere, enklere og enklere. Nå er det en rutine for meg, og jeg ser bare positive ting ved det.

I tillegg til å bruke innleide som kjenner til casebedriften eller konsernet fra tidligere, er en viktig strategi for fabrikasjonsavdelingen å regulere mengden innleie. Dette gjøres for å unngå kaos på arbeidsplassen ved å ta inn for mye innleie, og på denne måten miste muligheten til å følge opp de innleide og sørge for kompetanseutvikling. En mellomleder ved bedriften forteller at de ved for stor grad av innleie mister kontrollen:

Vi skal passe på at vi ikke har for høy grad av innleie. I hvert fall på sammenstillingsområdet så var det en veldig høy grad en periode. Da mister du kontrollen egentlig. Da var det polske formenn, og dermed så mistet vi litt kontrollen i forhold til behovet. Vi havnet for høyt på bemanningsnivået, for de sa ikke stopp, at nå har vi nok folk. De tok bare i mot når vi sa at det ser ut som om det kommer mer arbeid.

En tillitsvalgt ved bedriften er enig i at store mengder innleid arbeidskraft kan være utfordrende, og at det er vanskelig å ha kontroll på HMS og økonomi i prosjektene. Den tillitsvalgte sier følgende:

Når mengden innleie passerer et visst nivå mister vi kontrollen på produktiviteten, vi mister kontrollen på økonomien i prosjektet og vi mister kontrollen på HMS-en. Vi sier ikke at vi ikke skal ha innleie, men det må være et fornuftig forhold mellom egne ansatte og innleide.

En mellomleder ved fabrikasjonsavdelingen er også enig i at en for stor andel av innleid arbeidskraft er vanskelig å håndtere:

Erfaringene har jo vist oss flere ganger at når vi kommer over en viss andel innleide i forhold til egne ansatte, så begynner det å rote seg til for oss.

En tillitsvalgt mener at fabrikasjonsavdelingen ikke kan ha mer enn 40 prosent innleie inn i arbeidsgjengene. Da kan de norske arbeidslederne håndtere det. Den tillitsvalgte forteller:

Vi kan ha 40 prosent innleie inn i en arbeidsgjeng. Da vil den norske arbeidslederen beherske det. Jeg tror du får utnyttet arbeidskraften bedre da. Da blir alt synbart, da må de jobbe sammen med oss.

En mellomleder bekrefter at det er viktig at arbeidslederne ikke får ansvar for en for stor mengde innleide arbeidstakere. Han forteller om et tidligere eksempel hvor antallet ble for høyt, og de mistet kontrollen over folk:

Jeg var opp i over 50 mann jeg, som jeg skulle følge med på, og det går ikke an. Det er helt umulig. De var spredd over et forholdsvis stort område også. Så det handler litt om antallet som vi som er tilretteleggere eller arbeidsledere skal følge opp også. Jeg mener vi ble enige om en gang at vi ikke skal ha mer enn 15, og det er sånn håndterlig mengde. Når du begynner å passere 50, da går det ikke. Jeg visste jo at det lå folk og sov på arbeid, men jeg fant de ikke. Jeg hadde ikke mulighet. Det er ganske fortvilende.

I likhet med fabrikasjonsavdelingen er ingeniøravdelingen opptatt av å hente inn innleide arbeidstakere de kjenner fra før. Dette er viktig for å kunne få på plass de innleide arbeidstakerne raskt, slik at de kan produsere fra første arbeidsdag. Ingeniøravdelingen har også opparbeidet seg en oversikt over hvilke innleide arbeidstakere de ønsker å bruke. En tillitsvalgt beskriver det på denne måten:

Så er det viktig at vi gjennom årene har bygd oss opp en viss base av ingeniører og tegnere for å lage tegninger som trengs ute i fabrikkasjon.

Først og fremst ønsker ingeniøravdelingen, i likhet med fabrikkasjonsavdelingen, å leie inn personell fra søsterbedriften. Dette er fordi de kjenner til oppgaver, systemer og metoder som brukes. En ansatt sier:

Det er jo en fordel at de kommer fra samme miljø og oppgaver som det de skal utføre her. Hvis du leier inn en metodeingeniør hit, så er det jo en kjempefordel at den er ansatt i metodeavdelingen hos [søsterbedriften].

En av de innleide arbeidstakerne i ingeniøravdelingen hos casebedriften kommer fra søsterbedriften, og er enig i at det er enklere å komme til bedriften med denne bakgrunnen:

Det er også selvfølgelig litt bedre fordi jeg allerede jobber i [konsernet] et annet sted. Så det er lettere for meg å bli innleid enn for en som kommer fra en annen bedrift tror jeg.

Dersom det ikke er tilgjengelig personell i søsterbedriften, ønsker fabrikkasjonsavdelingen å bruke innleid personell som de har samarbeidet med tidligere. En ansatt uttaler følgende:

Vi leier inn mye fra firma vi kjenner fra før, som vi har relasjoner til. Vi har et firma vi har brukt veldig mye. Det firmaet har vi samarbeidet med sikkert i 15 år.

Ingeniøravdelingen er også opptatt av å ha kontroll over mengden innleid arbeidskraft som tas inn, mest for å sørge for at det er nok arbeid til alle. De tar kontroll over mengden innleie ved å ha en oversikt over hva behovet er til enhver tid, som fortalt av en tillitsvalgt:

Det viktige er at man har planer og en horisont. At man vet hva behovet er til enhver tid. Det er alfa og omega. Hvis en har det, så kan man få utnyttet dem beste mulig uten at produktiviteten faller. Det er jo det som er den viktigste oppgaven. Det verste du kan gjøre er å ha 50 mann stående å tvinne tommeltotter. Og det har skjedd. Det vil forhåpentligvis ikke skje i framtiden, men på [et prosjekt] så skjedde det rett som det var faktisk.

9.9 Organisering av arbeidet

Fra funnene i casebedriften har det fremkommet at flere faktorer påvirker hvordan arbeidet kan organiseres når det er innleide arbeidstakere på arbeidsplassen. Blant annet medfører bruk av innleie spørsmålsstillinger knyttet til arbeidstidsordninger i bedriften. De innleide i fabrikkasjonsavdelingen ønsker ofte å arbeide rotasjonsordninger, slik at de har mulighet til å være hjemme med familien sin i perioder. For å imøtekomme ønskene til de innleide arbeidstakerne må fabrikkasjonsavdelingen reorganisere seg i perioder med innleie. En mellomleder sier at bruk av innleie kan medføre endringer i arbeidstider, arbeidsdager og skiftordninger i bedriften:

Vi må jo reorganisere oss litt i forhold til arbeidstider. Det er blir jo helgearbeid og lengre skift. Dersom det er så stort behov at de innleide går to skift, så vil de jo arbeide til langt utover natten. Så da blir det ganske mange timer i døgnet.

Fabrikasjonsavdelingen har altså opplevd at ansatte har måttet arbeide på nye tider enn bedriften normalt driver sin produksjon. En av lederne ved casebedriften uttaler at den største endringen ved bruk av innleie er at overlapp mellom skiftene påvirkes, og at man får mer arbeidstid og flere skiftavslutninger med en slik organisering:

Den største endringen er egentlig at vi begynner å jobbe på helt andre tider av døgnet, og helt andre tider av uken enn vi normalt arbeider. Normalt går vi to skift fra mandag til fredag, fra sju om mandagsmorgenen til halv elleve på kveldene, fordelt på to skift. Men når vi får innleie som går i rotasjon, da krasjer det egentlig med det her. De som går dagtid jobber til klokken syv om kvelden, så da får vi veksling av personell både klokken tre, klokken syv og klokka halv elleve. De som jobber kveldsskift av de innleide, de jobber faktisk til klokken halv tre om natta. Så vi får fire sånne avslutninger i stedet for to. I tillegg har vi det at de jobber på lørdagene, som også er en utfordring. Så det er mer arbeidstid som er den største endringen som skjer når vi får innleide.

Tidligere har de innleide arbeidstakerne arbeidet en såkalt "fire-to"-ordning. Dette innebærer at de arbeidet 28 dager ved bedriften før de har hatt 14 dager fri. Da har de hatt mulighet til å reise hjem. Enkelte innleide arbeidstakere synes at denne rotasjonsordningen har fungert greit. En innleid arbeidstaker trekker fram fleksibiliteten denne rotasjonsordningen gir ham:

Før jobbet jeg på rotasjon. Fire uker i Norge og to uker hjemme. Dette var veldig fleksibelt for meg.

Til tross for at enkelte innleide arbeidstakere mener at arbeidstidsordningene har fungert greit, uttaler flere fast ansatte at det er ulike utfordringer knyttet til nettopp dette. En av mellomlederne ved bedriften uttaler at arbeidstidsordningene fungerer bedre når de innleide arbeidstakerne går på samme skiftordninger som de fast ansatte, altså på en to-skift-ordning. Dette testet bedriften ut i en periode i løpet av høsten og vinteren 2015 til 2016, da de ansatte 30 polske vikarer. Disse vikarene gikk på samme arbeidstider som de fast ansatte. Mellomlederen sier følgende om erfaringen:

Det fungerer bedre, for da slipper vi jo å jobbe lørdager, som vi må jobbe hvis de skal ha rotasjonsordning. Og de lørdagene er ikke noe spesielt produktive, sånn i utgangspunktet.

En annen mellomleder ved bedriften er enig i at det fungerer bedre om de innleide arbeidstakerne går på samme skift som de faste arbeidstakerne. Mellomlederen legger også til at ulike skiftordninger for fast ansatte og innleide arbeidstakere kan medføre utfordringer knyttet til å bli kjent med de innleide arbeidstakerne. Mellomlederen sier:

Det absolutt beste for oss er at de innleide går på de samme skiftene som oss. Da blir du veldig godt kjent med folk. De blir jo som våre egne da. I forhold til når de går rotasjon, så du rekker liksom ikke å gå over dem, for de drar jo før du har fått gått runden. Og hvis de går to-skift også, altså at de går på natt neste uke igjen, så er det ikke sikkert du treffer dem i det hele tatt. Det trenger ikke å bli så mange timer i løpet av en periode de er her. Så det er en fordel å ha dem på vanlig skift. Ulempe for de som vil reise hjem, selvsagt. Da må de jo ha en turnus.

Til tross for at det har fungert bedre å ha de innleide på fabrikkavdelingens ordinære skiftordning, forteller en mellomleder at dette er noe de vil endre til neste periode med innleie, for å imøtekomme ønskene til de innleide:

Vi har lovt dem at når vi starter i gang igjen til høsten, så skal de få muligheten til å få en arbeidstidsordning som gjør at de kan få mulighet til å være litt hjemme også.

Ved bruk av innleid utenlandsk arbeidskraft i rotasjonsordninger kan også etiske problemstillinger være aktuelle. Når de innleide arbeidstakerne går en skiftordning med 28 dager på jobb og 14 dager fri må de bruke noe av friperioden sin på å reise fram og tilbake til hjemlandet sitt. Tillitsvalgte i bedriften forteller at opptil fire dager til sammen kan gå med på reisen til hjemlandet og tilbake til Norge. Dette betyr at de innleide arbeidstakerne potensielt kan ende opp med å kun ha ti dager hjemme sammen med familien sin. I tillegg trekkes motivasjon fram som en utfordring. Tillitsvalgte i bedriften sier følgende:

Hvor motivert arbeidskraft får du egentlig når de har gått 12-timers skift i 28 dager? Det er jo et etisk spørsmål i forhold til den måten som den arbeidskraften har blitt utnyttet på også. Hele bransjen tar jo inn polakker i forhold til noe som vi ikke ville ha sendt våre egne folk på. En arbeidstidsordning som vi ikke hadde akseptert selv. Og det er jo folk, mennesker med familie og unger.

En av mellomlederne ved bedriften er enig i at å gå tolvtimers skift over tid kan føre til slitne innleide arbeidstakere. Mellomlederen sier:

Da arbeidet de i fire uker, og så hadde de fri i to. Men de fire ukene så gikk de tolv timer, sant. Åtte timer er nok egentlig. En kan kanskje gå et par dager med overtid, men når det begynner å gå fire uker, da blir du [sliten]. Og det gjorde de i mange år.

Bedriften opplever altså flere utfordringer knyttet til arbeidstidsordninger. Tillitsvalgte i bedriften forteller at de nå arbeider for å få til en bedre arbeidstidsordning for de innleide.

Behandler du folk som folk, så får du gode resultat tilbake. Behandler du de dårlig, så blir det dårlig. Så vi arbeider jo for å få en bedre arbeidstidsordning, og det ser det og ut som at vi skal få nå, etter hvert.

Tillitsvalgte ønsker å få til en ordning der de innleide arbeidstakerne er 13 dager på jobb og har 15 dager fri. Dermed vil de innleide arbeidstakerne få mer tid i hjemlandet sitt, til tross for at de fremdeles må reise på noen av fridagene sine. Dette vil koste bedriften mer, men tillitsvalgte mener at dette vil være en bedre og mer akseptabel løsning:

På sånn 13-15-ordning har du i hvert fall mer tid hjemme. Nå vil det jo være slik at 13-15 ikke har søndagsarbeid, så da vil det si at du må reise hit i friperioden likevel da. Men tiden de tilbringer sammen med sine er jo mye lengre. Antall dager per år vil være mye mer hjemme. Og det er klart det øker på kostnaden i forhold til å leie de inn, det gjør det. Men vi må tenke litt på hva hadde vi akseptert. Hadde vi virkelig akseptert det at ungene våre skal vokse opp uten at vi kan være med og følge dem opp på en rimelig måte?

Videre har holdning til innleid arbeidskraft vært et viktig fokusområde i intervjuene utført i denne studien. Informantene har blitt spurt om hvilken oppfatning de har av den innleide arbeidskraften som har vært inne i bedriften, og om hvordan erfaringen med innleid arbeidskraft har vært. En mellomleder i fabrikkavdelingen kunne fortelle oss at holdningen, særlig i starten, hadde vært at de innleide ble ansett å være av en annen rang enn de fast ansatte:

Holdningen den gangen i hvert fall, nede på anlegget var jo at de ble rangert i annen gruppe enn det vi rangerte oss selv og de andre som kom fra [konsern]-bedriftene til å være i hvert fall. Og vi hadde den forestillingen at de var vant til et system med litt sånn streng ledelse, og det videreførte vi med at formennene sto ute og nesten så på at de arbeidet. Det var veldig sånn militært.

Tidligere var det også knyttet en del frustrasjon til at de innleide kom og tok jobber som enkelte følte at burde ha gått til norske fagarbeidere. En mellomleder forteller at det har vært en holdningsendring blant fagarbeiderne:

Det er ikke så mye nå, det var mer før. At polakkene kommer og tar jobbene til norske, og hvorfor kan vi ikke ansatte mer folk og sånt.

Også en annen mellomleder sier at det er en større aksept for å bruke innleid arbeidskraft blant fagarbeiderne nå, og at det verken er positive eller negative reaksjoner når det kommer innleid arbeidskraft inn i bedriften:

Det er ikke så mye positivt, sånn sett, annet enn at de ser at de leverer. Våre ansatte ser jo at det er nødvendig å ha de polske til å hjelpe oss, så det er jo en, ja, en aksept, som vi kaller det.

En annen mellomleder mener at erfaringen med bruk av innleie har blitt bedre nå, særlig i siste runde:

De er jevnt over flinkere de som har vært her nå enn det vi er vant til. Det er bestandig slik at når det kommer mange, så er det alltid noen som ikke helt holder mål. Det har ikke vært noen sak nå. Så det er veldig bra.

Det er likevel fremdeles noen av de ansatte som er negative til bruk av innleie. En ansatt sier følgende:

Sånn egentlig så synes jeg jo det er negativt at vi må leie inn. Vi skulle ha hatt større bemanning med norske sveisere. [...] Vi snakker ikke så mye oss imellom. Men, faen nå kommer det polakker igjen, det er litt sånn da. Vi hadde en periode der det bare var oss selv, så begynner vi å se at det øker, og så kommer det polakker. Og de kommer fort når det blir litt arbeid, for vi er for få.

Mange ansatte i fabrikkavdelingen synes å være bekymret over produktiviteten til de innleide. Også tillitsvalgt for fagarbeiderne har uttrykt at produktiviteten til de innleide er lavere enn produktiviteten til de fast ansatte. Han mener at bemanningsbyråene tar lite ansvar for dette:

I den perioden med [et prosjekt] så var det en utbredt oppfatning i ledelsen om at det som var viktig å ha innomhus det var sivilingeniører, og kanskje noen spesialiserte ingeniører, ellers kunne alt annet leies inn. Alt annet, som plate og sveis, det var en sånn hylleware som du egentlig kunne plukke ifra Polen eller Ukraina eller hva det skulle være. Hvilket som helst lavkostland. Det vi så var at utleiefirmaene leverer bare kjøttvekten, de tar verken ansvar for produktivitet, kvalitet på produktet, eller HMS. [...] Det er ikke noe feil med kompetansen, det tror jeg ikke, men det er rett og slett kulturen de kommer fra som gjør at vi har problemer, og at vi har en lavere produktivitet på dem.

En mellomleder mener likevel at det kan dokumenteres at de innleide er produktive, særlig med tanke på sveisefeilproblematikk, der de ikke har vært representert i stor grad. Han mener likevel det er problematisk å kommunisere dette, ettersom det går mot den generelle holdningen i bedriften:

Det er litt vanskelig da, for vi har litt forskjellige oppfatninger nede her, blant ledere og spesielt tillitsvalgte, der noen hele tiden uttaler at de er mindre produktive, at de koster mer og alt sånt. Men vi har også erfaringer som nå, når vi har sveisefeilproblematikk, og ser at det stort sett er våre egne som feiler. Vi har svært lite involvering av polske sveisere som er med på de sveisefeilproblemene vi sliter med akkurat nå. Men det er nesten litt problematisk å si, fordi det er med på å spisse frontene her nede. Det er veldig betent fortsatt det med innleie av utenlandsk arbeidskraft, og hvis det blir antydning at de kan levere bedre enn våre egne, det er det nesten ingen som tørr å si. Da går det på æren løs, og det går mye på stoltheten løs. Fagforeningene til de grupperingene vil i hvert fall ikke være enige i det argumentet. Da må man dokumentere i øst og vest på at det stemmer.

Det er i intervjuene også registrert en negativ holdning til de norske arbeidstakerne blant de innleide. De innleide arbeidstakerne opplever at de norske arbeidstakerne er mindre kompetente enn de selv er. En innleid arbeidstaker uttaler følgende:

Når vi sveiser, så prøver vi å gjøre det best mulig. Altså prøver vi å sveise pent. Vi kan ikke si det samme om de norske sveiserne. Det er noen som sveiser pent, men noen som ikke gjør jobben sin skikkelig. Så vi kan si, generelt, at vi gjør jobben bedre.

I fabrikkavdelingen oppleves det at de innleide arbeidstakerne har et annet fokus når det kommer til å utføre arbeidet enn norske arbeidstakere. Der de fast ansatte har stort fokus på timeforbruk, og å få utført arbeidet innen tidsfristen, har de innleide arbeidstakerne mer fokus på å få arbeidet til å se pent ut. En mellomleder sier følgende:

Det som de polske sveiserne setter som det høyeste det er kvalitet. Du kan nesten bruke et topplag etter en polsk sveis som speil, for det er helt sånn jevnt og fint. Den finishen det er det som er viktig for dem. Tiden er ikke så viktig, for de er vant til en kultur der timebetaling deres kanskje ikke er det som har størst fokus, mens til oss i Norge så er det motsatt nesten. Ikke det at det går utover kvaliteten, men vi tenker da at tilstrekkelig kvalitet er det vi ønsker, og ikke noe mer. [...] Det å få de til å forstå at de skal levere den kvaliteten vi ønsker, det er nesten umulig, for det er yrkesstoltheten deres som står på spill i forhold til at det skal se så perfekt ut.

Også blant de ansatte har dette vært en problemstilling. En ansatt sier følgende:

Stort sett så har de hatt bra kompetanse, men de tenker litt annerledes enn oss. De er mye mer opptatt av at det blir fint, og ikke så opptatt av å få til mye. Det har jo vært et litt annet fokus. Det sliter vi enda med, at de er alt for nøye, hele tiden. Det skal være fint når det er ferdig men de står og pusser og gnukker med slipemaskin. Og det får vi ikke bort ser jeg, de må liksom jobbe på sin måte.

En mellomleder har opplevd at dette ikke bare er fordi de innleide arbeidstakerne er ærekjære og har en yrkesstolthet, men at det også har noe å gjøre med at de er redde for å gjøre feil:

De er livredde for å gjøre noe feil, for det har gått på dem personlig der de har vært tidligere. De er veldig skeptiske til å ta over arbeidet der noen andre har startet. [...] Det hadde vi problemer med, i hvert fall til å begynne med. De som kom fra Polen ville gjerne fjerne det den andre hadde holdt på med, slik at de kunne begynne på nytt. Slik at det var de selv som stod for det som var gjort der.

De innleide arbeidstakerne bekrefter at de har et annet fokus enn de fast ansatte i arbeidet. En innleid arbeidstaker uttaler:

Det er måten de jobber på, og mest sannsynlig tror de at det de gjør er OK. Men hos oss legger man mye vekt på at det må være pent. Så det er forskjellen.

Til tross for at fabrikkavdelingen opplever utfordringer knyttet til fokuset til de innleide arbeidstakerne, sier de ansatte at arbeidsinnsatsen til de innleide arbeidstakerne er veldig god. En mellomleder uttaler følgende:

Når du ser på de erfaringene jeg har gjort meg tidligere når jeg hadde bare polske, så var det veldig sånn at de jobbet som juling, kan du si da. Og det er veldig positivt. De ser det de norske også, for de kan være litt under igjen. Så ser de at de må få opp farten.

De innleide arbeidstakerne opplever også at de må ha en høyere arbeidsinnsats enn de fast ansatte:

Når det gjelder nordmenn her på [casebedriften], så er de i sitt hjemland. Så det er sånn at vi føler at vi må gjøre mer enn dem. Altså må vi gjøre mer rett og slett i løpet av en arbeidsdag.

Når det gjelder ingeniørvdelingen ved bedriften har avdelingen samme arbeidstidsordning for de innleide arbeidstakerne som for de fast ansatte. De innleide arbeidstakerne har dog mulighet til å arbeide inn fredagen i løpet av ukas fire første dager, slik at de har mulighet til å reise hjem og ta langhelg. En innleid arbeidstaker i ingeniørvdelingen forteller følgende om arbeidstidsorganiseringen:

Vi har en firedagers uke. Så vi jobber mandag til torsdag. Og så har vi fredag, lørdag og søndag fri, for å reise tilbake til [hjemsted]. Men da er tirsdag og onsdag lange dager, slik at det blir til sammen 37 og en halv time.

Også i ingeniøravdelingen opplever de, i likhet med i fabrikkavdelingen, at produktiviteten går ned når det kommer innleie, noe som kan skape frustrasjon blant de fast ansatte. Tillitsvalgt for ingeniørene uttaler følgende:

Blir det veldig stor innleie som vi hadde på [et prosjekt], der var det jo opp i 150 innleide ingeniører på det meste. Det er klart at da går det med mange av våre egne som skal følge dem opp, og da går produktiviteten rett ned. [...] Det verste er, og det som skaper en del frustrasjon, det er hvis vi trenger mange som kommer utenifra som aldri har vært her før eller har kunnskap om våre systemer. Da trengs det mange til å lære dem opp og mange til å være mentorer. Og det er ikke bestandig at ingeniøren ønsker å være en pedagog. Noe av opplæringen går hurtig, mens annen type opplæring tar en viss tid fordi at det er komplisert, og vi har ikke mye rom for å gjøre feil. [...] Så det kan være en del frustrasjon rundt det hvis det er mange på samme tid som blir leid inn og hvis basiskunnskapen er for liten.

Også en ansatt uttaler at produktiviteten har en tendens til å gå ned når det kommer innleid arbeidskraft inn i avdelingen, noe som går utover de fast ansatte:

Når vi tar inn folk, så er det alltid sånn at det er mange arbeidsoppgaver som skal løses. Så det er veldig viktig at de kommer fort på banen og produserer. Samtidig så stjeler de av vår tid. Så da må tempoet enda mer opp for å kompensere for det og.

Likevel har de fleste fra ingeniøravdelingen som vi har snakket med hatt en god erfaring med å bruke innleid arbeidskraft. De innleide arbeidstakerne roses blant annet for å ha høy kompetanse og god arbeidsinnsats. En ansatt uttaler følgende:

Vi har hatt innleide fra mange firma, og jeg synes at de som har kommet blant oss har gjort en bra jobb. De kan jobben sin. Jeg vet ikke om det er vi som har vært heldige med å plukke ut innleide, men de har gjort en bra jobb. De har det. De er fleksible, de er forståelsesfulle, de lytter, og de vil lære når de er her.

10 Diskusjon

Formålet med denne studien er å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hva er gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft?

I dette kapittelet vil vi derfor diskutere funnene fra vår studie for å identifisere mulige strategier som kan legges til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med innleid arbeidskraft. De empiriske funnene fra studien forsterker langt på vei de seks tiltakene som er beskrevet i litteraturgjennomgangen. Likevel mener vi at de empiriske funnene bidrar til å skape et mer nyansert bilde av disse tiltakene. Vi har også avdekket tre kategorier som ikke er vektlagt i litteraturen tidligere, men som vi mener er gode strategier for å legge til rette for kompetanseutvikling i en bedrift som bruker en høy grad av innleid arbeidskraft. Også i dette kapittelet vil tiltakene fra litteraturgjennomgangen diskuteres først, før funnene som ikke kan relateres direkte til disse tiltakene diskuteres.

I delkapittel 10.1 vil opplæring diskuteres, i delkapittel 10.2 vil sosialisering diskuteres, mens belønningssystemer og selvstyrte og kulturelt mangfoldige team presenteres i henholdsvis delkapittel 10.3 og delkapittel 10.4. I delkapittel 10.5 vil ledelsespraksis og valg av teamledere diskuteres, før kommunikasjonsverktøy diskuteres i delkapittel 10.6. Deretter kommer tiltakene som har fremkommet fra de empiriske dataene. I delkapittel 10.7 diskuteres forberedelse, mens strategi og organisering av arbeidet diskuteres i henholdsvis delkapittel 10.8 og delkapittel 10.9.

10.1 Viktigheten av opplæring av innleid arbeidskraft

Tabell 5 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til opplæring. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

Tabell 5: Oppsummering av funn om opplæring i studien

Casebedrift	Litteratur
<p>Fabrikasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tilbyr ikke formell opplæring• Økonomiske hensyn er årsaken til dette• Innleide ønsker mer opplæring• Uformell opplæring i arbeidshverdagen <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formell opplæring tilbys vanligvis ikke• Systemer krever intern opplæring• Innleide mener at det ikke er behov for opplæring	<ul style="list-style-type: none">• Opplæring er et viktig tiltak for å utvikle kompetanse• Innleide arbeidstakere medfører et opplæringsbehov• Få bedrifter tilbyr opplæring til innleid arbeidskraft

Fabrikasjonsavdelingen og ingeniøravdelingen i casebedriften tilbyr vanligvis ikke formell opplæring til de innleide arbeidstakerne de tar i bruk. Dette er til tross for at systemene

i ingeniøravdelingen er av en slik art at de krever intern opplæring, og at fabrikkavdelingen har opplevd utfordringer knyttet til at de innleide arbeidstakerne ikke alltid forstår hva bedriften ønsker fra dem. Som vi ser i delkapittel 9.1 blir det å ikke tilby formell opplæring begrunnet med økonomiske hensyn og med et ønske om å få de innleide raskt i arbeid slik at de kan begynne å produsere. Økonomiske hensyn kan være særlig aktuelt i dagens marked, ettersom bedrifter i leverandørindustrien, inkludert casebedriften, opplever at lave oljepriser og en presset situasjon fører til nedskjæringer. Det som kan være en bekymring knyttet til dette er at økonomiske motiver potensielt kan overskygge andre motiver som tilsier at man bør fokusere mer på opplæring av innleide arbeidstakere. For eksempel kan det tenkes at utilstrekkelig opplæring av innleide arbeidstakere kan føre til flere feil på produktene eller dårligere HMS, hvilket vil kunne medføre kostnader for bedriften. Særlig bør dårligere HMS være en aktuell bekymring, ettersom innleide arbeidstakere ofte vil ha behov for opplæring i HMS (Ødegård et al., 2007, s. 37). Dermed kan det tenkes at et fokus på kortsiktige økonomiske motiver, ved at man unngår direkte kostnader relatert til opplæring av innleide arbeidstakere, ikke vil være økonomisk gunstig i et mer langsiktig perspektiv.

Som vi ser i delkapittel 9.8 har casebedriften erfart at det er gunstig å ta i bruk de samme innleide arbeidstakerne som de har leid inn tidligere. Casebedriften har opplevd at innleide arbeidstakere de kjenner fra tidligere kommer raskere inn i arbeidet enn nye innleide arbeidstakere, fordi de allerede har erfaring med arbeidsoppgaver og systemer. Dette vil være positivt, særlig fordi forskjeller i arbeidsmetode og -stil kan skape utfordringer for integrering av innleid arbeidskraft (Seip, 2007, s. 27). Ut fra vår studie er det altså grunn til å tro at en bedrift som tar i bruk innleide arbeidstakere som har vært i bedriften tidligere vil ha bedre forutsetninger for opplæring enn en bedrift som tar inn innleide arbeidstakere som de ikke kjenner. Til tross for dette er det ikke nødvendigvis slik at bedrifter som tar inn innleide arbeidstakere de kjenner ikke bør tilby formell opplæring. Selv om de innleide arbeidstakerne har vært i bedriften tidligere, og dermed har et redusert opplæringsbehov, betyr det ikke at det ikke vil være behov for opplæring i det hele tatt. Det kan blant annet tenkes at det er lenge siden disse arbeidstakerne har vært på arbeidsplassen, og at de dermed kan ha glemt mye av det de lærte sist gang de arbeidet i bedriften. Hvis dette er tilfellet kan de ha behov for repetisjon. Det vil også kunne være tilfeller hvor bedriften ikke har mulighet til å utelukkende ta inn arbeidstakere de kjenner fra før. Disse arbeidstakerne vil da ikke kjenne arbeidsmetoder og rutiner i bedriften. I slike tilfeller vil det å tilby formell opplæring gjøre at bedriften raskere kan overkomme utfordringer knyttet til at de innleide enda ikke kjenner arbeidsplassen. Et annet viktig poeng er at bedriften ved å legge til rette for formell opplæring kan utvikle kompetanseområder hos de innleide som bedriften kan dra nytte av over tid dersom de tar inn innleide arbeidstakere de kjenner. Det kan videre tenkes at det for en bedrift som tar i bruk innleide arbeidstakere de kjenner fra tidligere kan være enklere og også mer hensiktsmessig å tilby videreopplæring, slik at de innleide kan utføre flere og mer spesialiserte funksjoner. Dette vil være lettere dersom de innleide har grunnleggende opplæring fra før, og kan gå rett til opplæring i disse funksjonene. Dermed kan man unngå tap av effektivitet som følge av at de innleide arbeidstakerne for eksempel må vente på hjelp fra fast ansatte for å få utført arbeidsoppgavene sine, hvilket har vært en bekymring i casebedriften, som beskrevet i delkapittel 9.1. Det kan også tenkes at det å ta inn innleide arbeidstakere som bedriften kjenner vil være en forutsetning for at det skal være attraktivt å tilby formell opplæring til de innleide utover det som er nødvendig for at de

skal kunne begynne å arbeide. Dette fordi man ikke nødvendigvis kan høste fordelene av slike investeringer dersom de innleide arbeidstakerne ikke kommer tilbake.

Det finnes også andre argumenter for å tilby formell opplæring til innleide arbeidstakere. von Hippel et al. (1997) argumenterer for at utvidet bruk av programmer som fokuserer på å utvikle kompetansen til innleide arbeidstakere kan gjøre det lettere å rekruttere og motivere innleid arbeidskraft (s. 102). Dermed kan det tenkes at det å tilby formell opplæring til de innleide arbeidstakerne kan bidra til at bedriften fremstår som en attraktiv arbeidsplass. På denne måten kan bedriften tiltrekke seg flere potensielle innleide arbeidstakere, og bedriften får flere arbeidstakere å velge mellom. Dermed får de mulighet til å velge å ta inn de med ønsket kompetanse. Dette, i tillegg til at bedriften kan oppnå langsiktige avkastninger på investering i formell opplæring av innleide arbeidstakere, er sterke argumenter for å foreslå at bedriften bør legge mer til rette for slik opplæring. Å kun tenke på kortsiktige økonomiske motiver og derfor ikke tilby formell opplæring kan føre til at bedriften går glipp av de fordelene som opplæring kan gi. Dermed synes det for en bedrift å være hensiktsmessig å tenke mer langsiktig og å tilby opplæring til de innleide arbeidstakerne.

Til tross for at verken fabrikkasjonsavdelingen eller ingeniøravdelingen i casebedriften tilbyr formell opplæring, legger begge avdelingene til rette for uformell opplæring. I fabrikkasjonsavdelingen følger støtteorganer opp de innleide, og i ingeniøravdelingen følges de innleide arbeidstakerne opp av fast ansatte som de kan spørre om ting de lurer på, som beskrevet i delkapittel 9.1. I litteraturen argumenteres det for at kunnskap på arbeidsplassen ofte overføres gjennom praktisk daglig arbeid, noe som sjelden skjer mellom norske og utenlandske arbeidstakere ettersom de ofte jobber i atskilte team (Ødegård et al., 2007, s. 42; Giskeødegård, 2015). Ved å la ulike støtteorganer følge opp de innleide i den første tiden, som i fabrikkasjonsavdelingen, eller ved å la fast ansatte følge opp de innleide arbeidstakerne, som i ingeniøravdelingen, kan casebedriften potensielt motvirke dette, og på denne måten sørge for kompetanseutvikling på arbeidsplassen.

10.2 Betydningen av å legge til rette for sosialisering

Tabell 6 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til sosialisering. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

I fabrikkasjonsavdelingen i casebedriften oppleves sosialisering mellom innleide og faste arbeidstakere som utfordrende på grunn av at arbeidstakerne snakker ulike språk. Derfor organiseres arbeidet slik at fast ansatte og innleide arbeidstakere ikke arbeider sammen i par, som beskrevet i delkapittel 9.2. I litteraturen argumenteres det for at man bør legge til rette for sosialisering for å muliggjøre kompetanseutvikling og overføring av taus kunnskap (Goh, 2002, s. 27), og for å få tak i de innleide arbeidstakerne sin kompetanse og perspektiver (Ødegård et al., 2007, s. 42; Giskeødegård, 2015). I vår studie har det imidlertid vist seg at det ikke nødvendigvis vil være hensiktsmessig å legge til rette for sosialisering gjennom å skape flere interaksjoner mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte i arbeidshverdagen. En årsak til dette er at det har vist seg at verken fast ansatte eller innleide arbeidstakere ønsker at de innleide arbeidstakerne skal integreres mer i bedriften. I litteraturen argumenteres det for at å legge til rette for sosialisering som et ledd i kompetanseutvikling er vanskelig, ettersom man er avhengig av at de ansatte er villige

Tabell 6: Oppsummering av funn om sosialisering i studien

Casebedrift	Litteratur
<p>Fabrikasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fast ansatte og innleide arbeidstakere arbeider sjelden sammen • Ikke ønskelig at innleide skal integreres mer • Språkbarrierer utfordrer erfaringsoverføring og fellesskapsfølelse • Sosialisering mellom innleide arbeidstakere letter prosessen med å ta inn nye innleide arbeidstakere • Utvikling i språkferdigheter fører til mer sosialisering <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innleide blir integrert 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisering kan bidra til kompetanseutvikling • Språk og ulike erfaringsrammer hos innleide utfordrer sosialisering • Innleide arbeider ofte atskilt fra fast ansatte

til å tilpasse seg for å få det til å fungere (Mulder, 2001, s. 154). Ettersom verken fast ansatte eller de innleide arbeidstakerne i casebedriften ønsker at de innleide skal integreres i bedriften, er det rimelig å anta at disse arbeidstakerne ikke vil være villige til å tilpasse seg endringene dersom bedriften forsøker å legge til rette for mer sosialisering. Derfor kan det tenkes at å legge til rette for sosialisering ikke vil ha effekt på kompetanseutviklingen til fast ansatte og innleide arbeidstakere. Det kan også tenkes at å legge til rette for sosialisering vil ha en negativ effekt på kompetanseutvikling, ettersom det å påtvinge de ansatte noe de ikke ønsker kan skape mindre forpliktelse til bedriften. Mindre forpliktelse til bedriften oppmuntret ikke til kompetanseutvikling som kan komme bedriften til gode.

En annen årsak til at det ikke nødvendigvis vil være hensiktsmessig å legge til rette for mer sosialisering i arbeidshverdagen, er at HMS er svært viktig i arbeidet i casebedriften. HMS vil kunne bli utfordret dersom man i større grad legger opp til at arbeidstakere som snakker ulike språk skal arbeide sammen, som beskrevet i delkapittel 9.6. På denne måten kan valget om å legge til rette for mer sosialisering bli et valg mellom kompetanseutvikling og sikkerhet i arbeidet. I bedrifter der HMS er avgjørende for de ansattes liv og helse vil nok, og bør nok, sikkerhet i arbeidet prioriteres. Det kan derfor stilles spørsmål ved om det egentlig vil være hensiktsmessig å legge til rette for mer sosialisering, for eksempel ved å la innleide arbeidstakere og fast ansatte arbeide sammen i par, ettersom dette kan få følger for forpliktelsen til bedriften blant arbeidstakerne og for sikkerheten i arbeidet.

Det finnes imidlertid eksempler på at sosialisering har hatt positiv effekt på kompetanseutvikling i casebedriften. I ingeniøravdelingen kan sosialisering anses som et viktig ledd i kompetanseutvikling blant innleide arbeidstakere, ettersom det er lagt til rette for at de innleide sitter sammen med fast ansatte som de kan spørre om hjelp. I tillegg er sosialisering mellom innleide arbeidstakere i fabrikasjonsavdelingen viktig for å utvikle nye innleide arbeidstakere sin bedriftsspesifikke kompetanse. Dette er beskrevet i delkapittel 9.2. Det som kan være en bekymring angående organiseringen i fabrikasjonsavdelingen,

er at det kun legges til rette for sosialisering mellom innleide arbeidstakere, og ikke mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte. Dette kan føre til at man mister et potensiale for den kanskje viktigste formen for erfaringsoverføring, nemlig den mellom fast ansatte som kjenner bedriften og innleide arbeidstakere som ikke kjenner bedriften like godt. I litteraturen argumenteres det for at sosialisering er viktig for at nyansatte skal forstå kulturen på arbeidsplassen, ved at de får en innføring i organisasjonskulturen gjennom interaksjon med andre medarbeidere (Lado og Wilson, 1994). I vår studie har det vist seg at de innleide arbeidstakerne i fabrikkavdelingen ikke mangler fagkompetanse, men at bedriften har opplevd utfordringer knyttet til at de innleide arbeidstakerne ikke har hatt en forståelse for hvilket ansvar de har på arbeidsplassen og til at de ikke forstår hva som er verdiskapende for bedriften, som beskrevet i delkapittel 9.4 og delkapittel 9.9. Derfor kan det tenkes at å legge til rette for sosialisering mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte kan ha positiv effekt, ettersom det vil være mer sannsynlig at de innleide får en forståelse for kulturen i bedriften, og på denne måten en forståelse for hva som er forventet av dem. Denne diskusjonen tyder på at en økt grad av sosialisering kan være viktig for kompetanseutvikling i bedriften.

Det må påpekes at fabrikkavdelingen har opplevd utvikling når det gjelder sosialisering mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte, og mellom innleide arbeidstakere og ledelsen. Denne utviklingen har skjedd etter at flere av de innleide arbeidstakerne har begynt å lære seg enten engelsk eller norsk, som beskrevet i delkapittel 9.2. Utviklingen i språkferdighetene til de innleide begynte etter at bedriften økte sitt fokus på å ta inn innleide arbeidstakere som de kjenner fra før. På denne måten kan det tenkes at strategien som går ut på å velge innleide arbeidstakere som bedriften kjenner har påvirket sosialisering i bedriften i positiv forstand. En slik utvikling skaper muligheter for å legge mer til rette for sosialisering og integrering av innleide arbeidstakere på arbeidsplassen, og gir dermed muligheter for å i større grad legge til rette for kompetanseutvikling i bedriften. Dette behøver ikke nødvendigvis å bety at fast ansatte og innleide arbeidstakere må arbeide tettere sammen, ettersom dette har vist seg å skape utfordringer for HMS på arbeidsplassen, men at man kan tilrettelegge for andre arenaer der interaksjoner mellom disse arbeidstakerne kan oppstå. Over tid kan det også tenkes at det å legge til rette for sosialisering i det små, på arenaer der man ikke utfordrer HMS, kan bidra til at man i større grad kan legge til rette for at fast ansatte og innleide arbeidstakere kan arbeide sammen.

10.3 Belønningssystemer i en egalitær bedriftskultur

Tabell 7 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til belønningssystemer. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene. Ingeniøravdelingen og fabrikkavdelingen benytter de samme belønningssystemene, og vi vil derfor ikke gjøre skiller mellom disse avdelingene i dette delkapittelet, men kun omtale casebedriften, som involverer begge avdelingene.

I casebedriften tar de ikke i bruk lønnsbaserte belønningssystemer som oppmuntrer til for eksempel tillit og samarbeid, verken for innleide arbeidstakere eller for fast ansatte, som beskrevet i delkapittel 9.3. Flere forskere argumenterer for at belønningssystemer er viktige for å oppnå hensikten med opplæringsaktiviteter (Lindgren et al., 2004; Snell og Dean, 1992). Det må imidlertid påpekes at litteraturen som trekker frem belønningssystemer

Tabell 7: Oppsummering av funn om belønningssystemer i studien

Casebedrift	Litteratur
<ul style="list-style-type: none"> • Lønnsbaserte belønningssystemer benyttes ikke • Innleide arbeidstakere har økonomiske motiver for å arbeide i Norge • Ansatte belønnes for innspill • Mulighet for å få komme tilbake til arbeidsplassen skaper motivasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Belønningssystemer kan være et viktig tiltak for kompetanseutvikling • Få bedrifter utøver denne formen for kontroll over innleid arbeidskraft

som et viktig verktøy for å skape kompetanseutvikling er internasjonal, og det kan derfor tenkes at bruk av belønningssystemer ikke er forenelig med en norsk tankegang som i større grad vektlegger en egalitær lønnsstruktur basert på lønn ut fra tariff enn individuell belønning. Det er derfor tenkelig at bruk av spesialutviklede belønningssystemer som har som formål å hente ut en viss atferd blant de ansatte ikke vil være hensiktsmessig i bedrifter som i stor grad opererer etter den norske arbeidslivsmodellen.

Videre kan det også tenkes at det å bruke lønnsbaserte belønningssystemer kan skape utfordringer for en bedrift som tar i bruk innleid arbeidskraft. Dersom en bedrift i større grad gir arbeidsteamene belønninger for gode prestasjoner, kan det føre til at medlemmene i disse teamene ikke ønsker å inkludere innleide arbeidstakere som kanskje ikke forstår arbeidet fra første dag i teamene sine. Dette er fordi de innleide arbeidstakerne kan redusere effektiviteten til teamene og derfor påvirke belønningene som teamene får. På denne måten kan slike teambaserte belønningssystemer føre til et mindre inkluderende arbeidsmiljø, hvor problemer som utfrysning av innleide arbeidstakere kan oppstå. Dette vil være negativt, ettersom atskilte miljøer ikke skaper gode forutsetninger for kompetanseutvikling og erfaringsoverføring mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte (Ødegård et al., 2007, s. 42; Giskeødegård, 2015). Det kan også tenkes at det å belønne ansatte ut fra innsats kan føre til andre uheldige konsekvenser. Dette fordi belønning ut fra innsats kan skape insentiver for å ta “snarveier” i arbeidet blant de ansatte slik at de kan produsere mer, hvilket kan føre til for eksempel dårligere HMS. Dette tyder på at det kan være muligheter ved å ikke benytte lønnsbaserte belønningssystemer, da en flat lønnsstruktur synes å legge bedre til rette for inkludering av innleide arbeidstakere i bedriften og for at suboptimalisering av arbeidet ikke finner sted.

Til tross for at casebedriften ikke tar i bruk lønnsbaserte belønningssystemer, belønner de innspill og involvering fra fast ansatte og innleide arbeidstakere med pengepremier, som beskrevet i delkapittel 9.3. Feldman et al. (1994) argumenterer for at midlertidige ansettelsesforhold skaper lite forpliktelse og innsats fra den midlertidig ansatte utover det som står i jobbeskrivelsen. Det at innleide arbeidstakere får mulighet til å være med på å bestemme kan imidlertid bidra til å skape et større eieforhold og delaktighet i bedriften. I vår studie har det vist seg at innleide arbeidstakere som ikke har vært i bedriften tidligere involverer seg lite i utviklingsarbeid, mens innleide arbeidstakere som har vært i bedriften gjentatte ganger i større grad involverer seg og kommer med innspill, som beskrevet i delkapittel 9.4. Dermed kan det å ta i bruk belønningssystemer som oppmuntrer til delaktighet tenkes å være særlig relevant for bedrifter som tar i bruk innleide arbeids-

takere som de kjenner fra tidligere. Et større eieforhold og mer forpliktelse til bedriften blant innleide arbeidstakere kan videre tenkes å gjøre det mer attraktivt for de innleide arbeidstakerne å utvikle kompetanseområder som kan komme bedriften til gode. Det kan imidlertid tenkes at det at de innleide oppmuntres til å involvere seg og belønnes for gode innspill kan skape utfordringer knyttet til de fast ansatte sin motivasjon. Flere forskere finner at bruk av midlertidig ansatte har en negativ effekt på fast ansatte sin jobbtidfredshet, samt på deres tillit og forpliktelse til organisasjonen (Feldman et al., 1994, s. 60; von Hippel et al., 1997, s. 99; George, 2003). En utfordring knyttet til bruk av innleid arbeidskraft har tidligere vært at de fast ansatte føler at de innleide truer arbeidsplassene deres og at de tar jobber som burde gått til norske arbeidstakere, som vist i delkapittel 9.9. Dersom innleide arbeidstakere i større grad blir oppmuntret til å involvere seg og bli en mer integrert del av bedriften, kan det være tenkelig at de fast ansatte i større grad ser på de innleide arbeidstakerne som en trussel, og at deres forpliktelse til bedriften reduseres. På tilsvarende måte som økt forpliktelse kan bidra til kompetanseutvikling blant innleide arbeidstakere, kan en redusert forpliktelse blant fast ansatte få negative følger for kompetanseutvikling i bedriften.

Casebedriften i denne studien har innført en form for belønning som går ut på at de innleide arbeidstakerne får komme tilbake til casebedriften ved senere anledninger dersom de gjør en god jobb, som diskutert i delkapittel 9.3. I vår studie har det vist seg at denne strategien har fungert godt, ettersom den har skapt et insentiv for å gjøre en god jobb blant de innleide arbeidstakerne slik at de stiller sterkere i rekruttering for fremtidige innleieperioder. I litteraturen argumenteres det for at innleide arbeidstakere ikke ønsker å investere i kompetanseutvikling for en bestemt bedrift, ettersom midlertidigheten i ansettelsesforholdet fører til at de ikke nødvendigvis vil få bruk for denne kompetansen etter at de avslutter arbeidsforholdet med bedriften (Dustmann, 1993, s. 159). Det kan tenkes at muligheten for å få komme tilbake gjør det mer attraktivt for de innleide å investere i kompetanseutvikling som kan komme bedriften til gode. Dette har også vist seg i funnene fra vår studie, da innleide arbeidstakere i større grad har begynt å utvikle språkkompetansen sin ved å lære seg norsk og engelsk etter at bedriften begynte å ta inn de samme arbeidstakerne gjentatte ganger, som beskrevet i blant annet delkapittel 9.6. På denne måten kan belønning i form av at innleide arbeidstakere får komme tilbake til arbeidsplassen tenkes å være et viktig tiltak for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedriften. I litteraturen argumenteres det for at lønnsbaserte belønningssystemer kan ha god effekt på innleide arbeidstakere ettersom de ofte har økonomiske motiver for å arbeide i andre land. Dette stemmer også overens med funnene i denne studien, som beskrevet i delkapittel 9.3. Vi mener likevel at det vil være mer hensiktsmessig å legge til rette for belønning ved at innleide arbeidstakere får mulighet til å komme tilbake til bedriften dersom de gjør en god innsats enn det vil være å legge til rette for lønnsbaserte belønningssystemer, da lønnsbaserte belønningssystemer synes å kunne skape store utfordringer, som diskutert over.

10.4 Selvstyre i team med høy grad av innleid arbeidskraft

Tabell 8 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til selvstyrte og kulturelt mangfoldige team. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

Tabell 8: Oppsummering av funn om selvstyrte og kulturelt mangfoldige team i studien

Casebedrift	Litteratur
<p>Fabrikasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innleid arbeidskraft utfordrer bruk av selvstyrte team • Fast ansatte benyttes ofte til å styre innleide arbeidstakere • Innleide arbeidstakere tar sjelden initiativ og deltar ikke i utviklingsarbeid • Innleide som har arbeidet i Norge tidligere tar mer initiativ og ansvar • Ikke nødvendigvis ønskelig at de innleide arbeidstakerne tar ansvar <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innleide utfordrer ikke bruk av selvstyrte team • Innleide arbeidstakere blir selvgående og tar ansvar i løpet en kort tidsperiode 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvstyrte team kan potensielt komme fram til bedre løsninger enn tradisjonelle team • I selvstyrte team hvor faste og innleide arbeidstakere jobber atskilt kan en få frem flere synspunkter og mer kunnskap i de respektive teamene • Selvstyrte team der faste og innleide arbeidstakere jobber sammen kan over tid oppnå bedre samarbeid, konfliktløsning og oppgaveløsning • Tidsperspektivet er viktig når man skal beslutte å ta i bruk kulturelt mangfoldige team • Roller i teamet må defineres på en tydelig måte

Fabrikasjonsavdelingen i casebedriften organiserte tidligere arbeidet i selvstyrte team, men så seg nødt til å gå bort fra denne organiseringen og i større grad innføre detaljstyring etter hvert som de tok inn større mengder innleid arbeidskraft. Det er flere årsaker til at casebedriften i denne studien har opplevd det som utfordrende å bruke selvstyrte team når det er innleie i bedriften. Det oppleves ofte at de innleide arbeidstakerne ikke har den samme forståelsen for arbeidet som de fast ansatte, og de tar heller ikke like mye ansvar, som beskrevet i delkapittel 9.4. Det kan tenkes at en forståelse for arbeidet vil være viktig for å kunne innføre selvstyrte team, fordi en slik arbeidsorganisering er avhengig av at de innleide forstår arbeidsprosessen slik at de har mulighet til å ta ansvar og arbeide selvstendig. Det er imidlertid ikke nødvendigvis ønskelig at de innleide skal ta for mye ansvar. Casebedriften i denne studien har opplevd at innleide arbeidstakere ofte kommer fram til løsninger som ikke er akseptable i forhold til HMS-standarder i bedriften, som vist i delkapittel 9.4. I leverandørindustrien er HMS svært viktig, og det kan tenkes at det at de innleide tar mer ansvar kan gå på bekostning av sikkerheten i arbeidet. Derfor kan det stilles spørsmål ved hvor hensiktsmessig det er å innføre selvstyrte team når det er innleie i bedriften.

Videre tyder funn fra vår studie på at de innleide arbeidstakerne sjelden kommer med innspill og forslag til forbedringer, som beskrevet i delkapittel 9.4. Dette kan også gjøre det vanskelig å opprette velfungerende selvstyrte team der innleide arbeidstakere inngår, ettersom man vil være avhengig av at alle medlemmene bidrar for å kunne identifisere problemer og forslag til løsninger i slike team (Watson et al., 1993, s. 599). En aktuell spørsmålsstilling her vil være hvor mye tid og ressurser bedriften skal bruke på å få de innleide arbeidstakerne til å involvere seg slik at man har grunnlag for å kunne innføre selvstyrte team. Casebedriften opererer i en industri der tidspress er en stor utfordring. Tidspress vil særlig være aktuelt nå som leverandørindustrien er under et stort press som følge av lave oljepriser. Dermed er det rimelig å anta at hovedprioriteten til bedriften vil

være å ferdigstille prosjektene sine, og at det dermed ikke er ønskelig å bruke mye tid på å få de innleide til å involvere seg slik at man kan ta i bruk selvstyrte team. At å bruke tid på å få de innleide til å involvere seg ikke nødvendigvis er ønskelig er også tatt opp i funnene i denne studien, som beskrevet i delkapittel 9.4.

En annen viktig faktor å ta i betraktning når en skal beslutte hvorvidt man skal innføre selvstyrte team eller ikke er tidsperspektivet. Team med kulturelt mangfold opplever større utfordringer i oppstartsfasen av teamarbeidet enn kulturelt homogene team, hvilket resulterer i lavere ytelse i denne fasen (Watson, 1993, s. 598). Det er derfor rimelig å anta at selvstyrte team der innleide arbeidstakere inngår vil bruke lengre tid på å bli effektive. I korte innleieperioder synes det derfor ikke nødvendigvis å være hensiktsmessig å innføre selvstyrte og kulturelt mangfoldige team. I litteraturen argumenteres det for at selvstyrte team kan komme fram til bedre løsninger, i tillegg til at slike team potensielt kan oppnå bedre samarbeid, konfliktløsning og oppgaveløsning over tid (Cummings, 1978, s. 632-633). Diskusjonen så langt i dette delkapittelet tyder imidlertid på at utfordringene knyttet til denne arbeidsorganiseringen kan være så store at det ikke nødvendigvis vil være hensiktsmessig å innføre slike team for å oppnå disse fordelene når det er innleie i bedriften.

Til tross for at det kan være flere utfordringer knyttet til å ta i bruk selvstyrte team, er det slik at casebedriften har hatt gode erfaringer med denne arbeidsorganiseringen. I ingeniøravdelingen organiseres arbeidet i selvstyrte team, der de innleide blir en del av teamene som de fast ansatte. Fabrikasjonsavdelingen har også uttrykt ønske om å kunne innføre selvstyrte team igjen. Dette er beskrevet i delkapittel 9.4. En av årsakene til at fabrikasjonsavdelingen ønsker å ta i bruk selvstyrte team igjen er at innføring av detaljstyring har ført til at fast ansatte må ta andre roller enn de normalt tar. I funnene fra ingeniøravdelingen har det vist seg at de ansatte ikke nødvendigvis ønsker å ha ansvar for oppfølging av innleide arbeidstakere, og det kan tenkes at de samme holdningene eksisterer i fabrikasjonsavdelingen. Det å endre oppgavene til de fast ansatte uten at de ønsker det kan få følger for motivasjonen til disse arbeidstakerne. Det kan tenkes at det oppleves som demotiverende å ikke få mulighet til å bruke og utvikle sin egen kreativitet og kompetanse, fordi man i stedet må bruke tiden sin på å følge opp innleide arbeidstakere. Dette kan være en årsak til at det er interessant å se på muligheten for å innføre selvstyre i teamene igjen.

Funnene fra vår studie tyder på at det finnes muligheter for å kunne innføre selvstyrte team i fabrikasjonsavdelingen igjen. Årsaken til at det fungerer å ha selvstyrte team i ingeniøravdelingen synes å være at de innleide arbeidstakerne har en god forståelse for denne arbeidsorganiseringen, som beskrevet i delkapittel 9.4. Dette kan ha noe å gjøre med at ingeniøravdelingen over tid har benyttet innleide arbeidstakere de kjenner, slik at de innleide arbeidstakerne har hatt mulighet til å få denne forståelsen. Etersom fabrikasjonsavdelingen har begynt å benytte samme strategi som ingeniøravdelingen, kan det tenkes at det finnes muligheter for å igjen innføre selvstyrte team i avdelingen. Dersom de innleide arbeidstakerne har opparbeidet seg kjennskap til bedriften og arbeidsorganiseringen, kan det føre til at teamene raskere oppnår effektivt samarbeid. På denne måten kan man overkomme utfordringer knyttet til tidsperspektivet. Når det gjelder utfordringer relatert til at innleide arbeidstakere tar lite initiativ og ansvar, samt utfordringer relatert til at de ofte kommer fram til løsninger som ikke er akseptable, kan denne strategien

potensielt også bidra til å overkomme disse utfordringene, ettersom de innleide har større kjennskap til rutiner ved arbeidsplassen. Om bedriften klarer å organisere de innleide arbeidstakerne i selvstyrte team, gjerne samme med de norske arbeidstakerne, kan dette føre til kompetanseutvikling i form av bedre samarbeid, konfliktløsning og oppgaveløsning i teamene (Cummings, 1978, s. 632-633). Dette kan også få positiv effekt for de fast ansatte, som kan være misfornøyde med at de må ta andre roller nå som detaljstyring er innført.

10.5 Sammen eller atskilt?

Tabell 9 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til ledelsespraksis og valg av teamledere. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene. Disse funnene er kun relatert til fabrikkasjonsavdelingen, og ingeniøravdelingen vil derfor ikke diskuteres i dette delkapittelet.

Tabell 9: Oppsummering av funn om ledelsespraksis og valg av teamledere i studien

Casebedrift	Litteratur
<p>Fabrikkasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Innleide arbeidstakere fra Øst-Europa: <ul style="list-style-type: none"> – Viser stor respekt for lederne sine – Er vant til detaljstyring ● Må velge om de skal ha norsk ledelse eller egen ledelse for innleide arbeidstakere ● Egen, utenlandsk ledelse kjennetegnes av: <ul style="list-style-type: none"> – Autoritær ledelsesstil, hard justis, konflikter – Vanskelig å komme med innspill – Begrenser språkutfordringer ● Bruk av norsk ledelse for innleide arbeidstakere medfører: <ul style="list-style-type: none"> – Potensielle misforståelser – Endring av ledelsesstil – Lederne har god oversikt ● Norsk ledelse oppleves ofte positivt av innleide arbeidstakere 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bør fokusere på ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid ● Innleie kan utfordre graden av tillit og samarbeid i bedriften ● Bør tilrettelegges for et miljø hvor alle ansatte har mulighet til å ta opp problemer ● Bør velge ledere som har egenskaper som er nødvendige for å gjennomføre et prosjekt

Som man ser av både beskrivelsen av funnene i delkapittel 9.5 og i tabellen, er et viktig valg for bedriften om de skal bruke norsk ledelse eller egen, utenlandsk ledelse for å lede de innleide arbeidstakerne. I fabrikkasjonsavdelingen har det vært tydelig at innleide arbeidstakere forventer enn annen form for ledelsespraksis enn fast ansatte, da de blant annet er vant til en høyere grad av detaljstyring i arbeidet de gjør. Dette har vært et argument for å bruke egen, utenlandsk ledelse for de innleide arbeidstakerne. De utenlandske lederne som fabrikkasjonsavdelingen har tatt i bruk kjennetegnes imidlertid av en autoritær ledelsesstil, og de leder med hard justis og benytter ofte trusler for å få fremdrift i arbeidet.

Dette gjør at det ofte oppstår konflikter mellom innleide arbeidstakere og ledelsen når bedriften benytter utenlandsk ledelse. I litteraturen argumenteres det for at bedrifter som bruker innleid arbeidskraft bør fokusere på å etablere en ledelsespraksis som oppmuntrer til tillit og samarbeid (Gratton og Erickson, 2007, s. 5-6). Det oppleves nærliggende å si at en autoritær ledelsesstil som benytter hard justis og ofte leder til konflikter ikke er en ledelsesstil som oppmuntrer til tillit og samarbeid mellom ansatte og ledere. Dermed kan det tenkes at bruk av egen, utenlandsk ledelse hemmer kompetanseutvikling, ettersom samarbeid og tillit blant arbeidstakerne og mellom arbeidstakerne og ledelsen vil være viktig for å oppmuntre til kompetanseutvikling som kan komme bedriften til nytte. I litteraturen legges det også vekt på at bedrifter bør velge teamledere som legger til rette for et miljø hvor alle ansatte har mulighet til å ta opp problemer. Dette er fordi innleide arbeidstakere ofte vil ha aversjoner mot å dele sine meninger (Sharma, 2001, s. 426). Flere mellomledere i fabrikkavdelingen sier at bruk av egen, utenlandsk ledelse gjør det vanskelig for de innleide å komme med innspill og å uttrykke misnøye, fordi det er tungt å gå gjennom de utenlandske mellomlederne når en ønsker å gjøre dette. Basert på dette kan det derfor se ut som om man bør fraråde bruk av egen, utenlandsk ledelse.

Fabrikkavdelingen opplever imidlertid flere positive sider ved bruk av egen, utenlandsk ledelse som kan veie opp for de overnevnte utfordringene. Flere av de norske mellomlederne som har hatt ansvar for å lede innleid arbeidskraft har uttrykt at det er lettere å bruke egen, utenlandsk ledelse, fordi det reduserer språkbarrieren og fordi det er utfordrende for de norske mellomlederne å arbeide med folk de ikke kjenner, som beskrevet i delkapittel 9.5. I tillegg ser det ut til å være vanskelig for norske ledere å imøtekomme de forventningene de innleide arbeidstakerne har til ledelsespraksis. Dette gjør det vanskeligere å bruke norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne. I tillegg argumenteres det i litteraturen for at tilstedeværelse av innleid arbeidskraft kan redusere fast ansatte sin motivasjon og forpliktelse til bedriften (Shaw et al., 2003, s. 1027). På denne måten kan det tenkes at bruk av egen, utenlandsk ledelse er et godt valg, fordi det reduserer belastningen på fast ansatte dersom de slipper å gå inn i de samme gjengene som de innleide arbeidstakerne. I intervjuene gjennomført i denne studien har vi ikke fått inntrykk av at fast ansatte sin forpliktelse eller motivasjon blir redusert når det er innleide inne i bedriften, men holdningen til innleid arbeidskraft blant fast ansatte er varierende, og heller ofte mot negativ. Det kan derfor tenkes at det at innleid arbeidskraft påvirker fast ansatte på en negativ måte også er en aktuell problemstilling i bedriften, og at dette kan være et argument for å bruke egen, utenlandsk ledelse for de innleide arbeidstakerne.

Et argument for å bruke norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne er at de norske lederne har god oversikt over arbeidsplassen og at de kjenner rutinene der. I tillegg har de innleide arbeidstakerne positive erfaringer med å gå under norsk ledelse i bedriften, ettersom de opplever mindre press og føler at de har oppnådd en gjensidig tillit med ledelsen, som beskrevet i delkapittel 9.5. Det kan derfor se ut som at bruk av norsk ledelse i større grad oppmuntrer til tillit og samarbeid blant de ansatte, hvilket kan legge til rette for kompetanseutvikling. Dette er et viktig argument for å bruke norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne. Det er imidlertid slik at det tok tid før de norske lederne i casebedriften lærte seg hvordan de skulle imøtekomme de innleide arbeidstakerne sin forventning til ledelsespraksis. Det synes å være slik at bedriften ved å ta seg tid til å lære å kjenne de innleide arbeidstakerne og deres preferanser har oppnådd en tillit som gjør at arbeidshverdagen nå går mer smidig. På denne måten kan det se ut som om tidsper-

spektivet er viktig når man skal velge ledere og ledelsespraksis for innleide arbeidstakere.

Norske og utenlandske ledere velges på ulikt grunnlag i fabrikkavdelingen. Dersom bedriften bruker egen, utenlandsk ledelse for de innleide arbeidstakerne, blir ofte disse forfremmet fra å være innleide operatører. De velges fordi de er gode fagarbeidere, og fordi de er språkdyktige. Dette er beskrevet i delkapittel 9.5 En god teamleder er i følge Gratton og Erickson (2007) en person som er både oppgave- og relasjonsorientert (s. 6). Ettersom lederne velges på bakgrunn av fagkompetanse, kan det tenkes at de er oppgaveorienterte. Fra funnene diskutert over, viser det seg at de ofte er autoritære og at de ofte skaper konflikter. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvor relasjonsorienterte de er. Når norske ledere velges til å bli ledere for arbeidsgjengene, velges de basert på at de er gode fagarbeidere som bedriften tror kan bli gode ledere. I tillegg går de gjennom et opplæringsprogram som blant annet involverer pedagogikk. I litteraturen argumenteres det for at bedrifter kan ha god effekt av å benytte lederutviklingsprogrammer for å lære lederne opp i ønsket ledelsesatferd (Hackman og Oldham, 1980, s. 28). Det kan derfor tenkes at de norske lederne er både oppgave- og relasjonsorienterte. Også basert på denne diskusjonen synes det å være bedre å velge norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne for å tilrettelegge for kompetanseutvikling.

10.6 Å overkomme språkbarrieren

Tabell 10 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til kommunikasjonsverktøy. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

Tabell 10: Oppsummering av funn om kommunikasjon i studien

Casebedrift	Litteratur
<p>Fabrikkavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Språk og kommunikasjon er utfordrende ved bruk av innleide • Få innleide arbeidstakere snakker norsk eller engelsk, men noen har begynt å lære seg dette • Informasjon formidles i møter, kurs og skiftbytter • Gir ofte omfangsrik informasjon til de innleide • Benytter oversettelse og visualisering • Å plassere innleide arbeidstakere som snakker et forståelig språk i alle grupper kan forbedre kommunikasjonen <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lite språkutfordringer • Informasjon formidles gjennom planer og avdelingsmøter • Innleide arbeidstakere plasseres ofte med personer som kan følge dem opp 	<ul style="list-style-type: none"> • Gode kommunikasjonsverktøy er spesielt viktig for bedrifter som bruker innleid arbeidskraft • Språkutfordringer vil gjøre det vanskelig å tilrettelegge for sosialisering, å definere roller tydelig, og å oppmuntre teammedlemmer til å dele sine meninger • Velutviklede kommunikasjonsverktøy kan bidra til å redusere effekten av de overnevnte utfordringene, og kan føre til økt kompetanseutvikling

Som man ser av både funnene i delkapittel 9.6 og i tabellen, er språk og kommunikasjon en utfordring knyttet til innleid arbeidskraft i fabrikkavdelingen, mens det ikke utgjør en utfordring i ingeniøravdelingen. I fabrikkavdelingen fører kommunikasjonsutfordringer til misforståelser og til at sikkerheten i arbeidet trues. Derfor synes det å være mer hensiktsmessig for fabrikkavdelingen å fokusere på å utvikle kommunikasjonsverktøy, enn det vil være for ingeniøravdelingen. I litteraturen argumenteres det for at bedrifter bør utarbeide kodebøker med symboler, språk, tegn, fraser og andre verktøy for å formidle informasjon (McShane og Von Glinow, 2010, s. 286-272). Fra funnene i vår casestudie har det vist seg at å utvikle kommunikasjonsverktøy er ressurskrevende. Dersom man skal oversette alt av informasjonsmateriell til flere språk, vil det kreve både tid og store investeringer fra bedriften sin side. Det synes derfor for bedriften å være hensiktsmessig å ta en vurdering av hva kostandene av utvikling av kommunikasjonsverktøy vil være, og om utviklingen vil være gunstig vurdert opp mot fordelene som kommunikasjonsverktøy gir.

Til tross for at utvikling av kommunikasjonsverktøy er ressurskrevende, har fabrikkavdelingen hatt gode erfaringer med å ta i bruk kommunikasjonsverktøy i form av oversettelse, visualisering og tolker for å kommunisere med de innleide, som beskrevet i delkapittel 9.6. På denne måten tilrettelegger bedriften for kompetanseutvikling ved å tilby informasjon og ressurser på et språk som de innleide kan forstå. I litteraturen argumenteres det for at innleide arbeidstakere ofte vil oppleve at arbeidsplassen er lite tilrettelagt for dem (Ang et al., 2003, s. 571), og at de ofte er sårbare fordi de ikke har tilgang til informasjon på sitt språk (Friberg, 2006, s. 17). Ved å utvikle kommunikasjonsverktøy kan bedriften potensielt motvirke at de innleide arbeidstakerne opplever bedriften på denne måten. Det kan også tenkes at det at de innleide arbeidstakerne opplever at bedriften tilrettelegger for dem gjør at de får en mer positiv oppfatning av bedriften. En mer positiv opplevelse av bedriften kan videre bidra til at det vil være mer attraktivt å bruke tid og ressurser på kompetanseutvikling som kan komme bedriften til gode for de innleide arbeidstakerne. Dette vil være positivt, ettersom innleide arbeidstakere sjelden ønsker å investere tid og ressurser i kompetanseutvikling for en bestemt bedrift (Dustmann, 1993, s. 159). En annen årsak til at utvikling av kommunikasjonsverktøy fremstår som et positivt tiltak, er at kommunikasjonsutfordringer påvirker flere andre kompetanseutviklingstiltak som er diskutert i dette kapitlet, blant annet sosialisering og valg av teamledere. På denne måten kan det å forbedre kommunikasjonen mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere ved å utvikle kommunikasjonsverktøy gjøre det lettere å legge til rette for utvikling av flere kompetanseområder.

I litteraturen argumenteres det for at å redusere mengden informasjon som gis til de ansatte kan være hensiktsmessig (McShane og Von Glinow, 2010, s. 283). Våre funn strider til dels mot dette. Både fabrikkavdelingen og ingeniøravdelingen gir omfangsrik informasjon til de innleide arbeidstakerne. Dette for å gi de innleide arbeidstakerne mer tilhørighet til bedriften og prosjektene, som beskrevet i delkapittel 9.6. I litteraturen argumenteres det for at midlertidige ansettelsesforhold vil skape liten forpliktelse og innsats fra den midlertidige ansatte (Feldman et al., 1994). Ved å tilrettelegge for å gi de innleide omfangsrik informasjon kan bedriften bidra til å motvirke dette. Videre kan en større grad av forpliktelse bidra til at kompetanseutvikling som kan komme bedriften til gode oppleves som mer hensiktsmessig for de innleide arbeidstakerne. Å gi omfangsrik informa-

sjon til de innleide arbeidstakerne synes også å være hensiktsmessig i lys av at bedriften tar i bruk en strategi som går ut på å velge innleide arbeidstakere som bedriften kjenner fra før, som beskrevet i delkapittel 9.8. I en slik strategi synes det å være svært fordelaktig å fokusere på å få de innleide til å føle en forpliktelse og et eieforhold til bedriften, ettersom man kan dra nytte av en slik forpliktelse og eieforhold over tid når man legger til rette for kompetanseutvikling. Dette, i tillegg til at de innleide arbeidstakerne i casebedriften er fornøyde med informasjonen de får, gjør at det synes å være hensiktsmessig å gi omfangsrik informasjon til de innleide, til tross for at det strider mot argumentene i litteraturen. Det kan også tenkes at det at bedriften bruker innleide arbeidstakere de kjenner fra før er en forutsetning for å kunne gi omfangsrik informasjon, ettersom de innleide arbeidstakerne allerede har et grunnlag for å sette seg inn i informasjonen de får fra tidligere. Om de ikke hadde kjennskap til bedriften, kan det tenkes at det ville vært mindre hensiktsmessig å dele mye informasjon, fordi det kunne ha blitt overveldende for de innleide arbeidstakerne.

10.7 Viktigheten av et godt forarbeid

Tabell 11 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til forberedelse. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

Tabell 11: Oppsummering av funn om forberedelse i studien

Casebedrift
<p>Fabrikasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ansvar <ul style="list-style-type: none"> – Egen avdeling ansvarlig for forberedelser – Ulike avdelinger har ulike ansvarsområder ● Kartlegging av kompetanse: <ul style="list-style-type: none"> – CV og sertifikater brukes gjerne i kompetansekartlegging – Innleide arbeidstakere gjennomfører en kompetansetest ● Mottak: <ul style="list-style-type: none"> – Fokus på å gi tilstrekkelig informasjon de første dagene ● Forberedelse av fast ansatte: <ul style="list-style-type: none"> – Gir ofte begrenset informasjon om innleieperioder til fast ansatte <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ansvar <ul style="list-style-type: none"> – Leder er ansvarlig for de innleide arbeidstakerne ● Kartlegging av kompetanse: <ul style="list-style-type: none"> – Kompetanse kartlegges ved bruk av CV ● Mottak: <ul style="list-style-type: none"> – Viktig for å skape et godt førsteinntrykk ● Forberedelse av fast ansatte: <ul style="list-style-type: none"> – Ledelsen signaliserer nye innleieperioder i forkant

Casebedriften har opprettet en egen avdeling som har ansvar for forberedelser mot innleieperioder både i fabrikasjonsavdelingen og i ingeniøravdelingen, som beskrevet i delkapittel 9.7. Funnene fra vår studie har vist at opprettelsen av denne avdelingen har

gjort at innleieprosessen går smidigere, og at de innleide arbeidstakerne i større grad har tilstrekkelig kompetanse på plass når de kommer ut i arbeidet. Dette har ført til at mellomlederne opplever at det er lettere å få de innleide raskt inn i arbeidet. Dermed synes opprettelsen av denne avdelingen å ha ført til at det blir lettere å integrere de innleide arbeidstakerne i arbeidshverdagen på en effektiv måte, noe som vil være positivt, ettersom integrering av innleid arbeidskraft er en utfordring (Friberg, 2006, s. 16). På denne måten kan opprettelsen av en avdeling med ansvar for innleid arbeidskraft sies å ha redusert kompetanseutviklingsbehovet blant de innleide arbeidstakerne i arbeidshverdagen, da det oppleves at de har tilstrekkelig kompetanse til å begynne rett i arbeidet.

Opprettelsen av denne ressursavdelingen har også gjort at kompetansekartlegging av innleide arbeidstakere er blitt enklere, fordi at kompetansekartleggingssystemet med CV, sveisetester og annen dokumentasjon som casebedriften har er blitt mer formalisert, som beskrevet i delkapittel 9.7. I litteraturen om innleid arbeidskraft trekkes det frem at flere norske bedrifter synes det er vanskelig å vite hvilken kompetanse de innleide kommer med (Seip, 2007, s. 16). Ved å ha utarbeidet formelle systemer for å sjekke kompetansen til de innleide arbeidstakerne, synes casebedriften å ha overkommet denne utfordringen. En medvirkende årsak til at kompetansekartleggingen nå oppleves som tilstrekkelig kan være at casebedriften tar i bruk innleide arbeidstakere de kjenner fra før. Det å kjenne de innleide arbeidstakerne skaper nok helt andre forutsetninger for forberedelsesprosessen til bedriften, fordi bedriften allerede kjenner de innleide arbeidstakerne sin kompetanse. Forberedelse og gode systemer for å dokumentere kompetansen til de innleide kan også tenkes å være en forutsetning for å være vellykket i bruke en strategi som går ut på å ta inn innleide arbeidstakere som bedriften kjenner, fordi det vil forenkle prosessen ved neste innleieperiode. Dermed kan både opprettelse av en avdeling med ansvar for innleie av personell, kompetansekartlegging og strategien som går ut på at bedriften tar inn innleide de kjenner sørge for at innleieprosessen går smidig, og på denne måten bidra til at bedriften kan fokusere på kompetanseutvikling heller enn på praktiske utfordringer når de innleide er kommet i arbeid.

Videre er mottaksprogrammer viktige i forberedelsen både i ingeniøravdelingen og i fabrikkavdelingen. Gjennom mottaksprogrammene får de innleide arbeidstakerne informasjon om arbeidsplassen og de får møte ulike personer som kan følge dem opp i arbeidsperioden, som beskrevet i delkapittel 9.7. von Hippel et al. (1997) argumenterer for at organisasjoner som ønsker å rekruttere og motivere innleid arbeidskraft bør utvikle programmer som fokuserer på å utvikle kompetansen deres (s. 102). Også funn i vår studie tyder på at å utvikle mottaksprogrammer med dette fokuset kan gi bedriften flere fordeler. For det første kan et slikt program gi de innleide tilstrekkelig informasjon slik at de har grunnlag for å komme raskt inn i arbeidet. Dermed kan det tenkes at bedriften har mulighet til å anvende de innleide arbeidstakerne sin kompetanse på en effektiv måte. For det andre skaper mottaksprogrammene et kontaktnett for de innleide arbeidstakerne, slik at de vet hvem de kan kontakte når de trenger hjelp til å løse utfordringer de støter på i arbeidshverdagen. På denne måten kan mottaksprogrammer legge et grunnlag for erfaringsoverføring og kompetanseutvikling. For det tredje kan mottaksprogrammene føre til at de innleide arbeidstakerne føler seg godt mottatt og ivaretatt når de kommer til arbeidsplassen. Dette kan være positivt fordi det har vist seg at innleide arbeidstakere ofte har en mindre positiv oppfatning av arbeidet (Ang et al., 2003, s. 571). Til tross for at det synes å være flere fordeler ved mottaksprogrammer, synes det likevel å være

bekymringsverdig å i for stor grad fokusere på slike programmer. Dersom man tillegger mottaksprogrammene mer verdi enn de i praksis har, er det en fare for at bedriften vil se mindre verdi i å tilby andre former for formell opplæring. Ettersom mottaksprogrammene gjerne bare går over en dag, er det lite sannsynlig at bedriften klarer å kommunisere nok informasjon om arbeidsplassen til de innleide til at de opparbeider seg tilstrekkelig kompetanse til å kunne fungere optimalt i arbeidshverdagen. Det kan derfor lønne seg for bedriften å være kritisk til mottaksprogrammet og hvilken verdi det egentlig har, og også vurdere andre mulige innfallsvinkler for å tilrettelegge for kompetanseutvikling.

En annen del av forarbeidet før innleieperioder er å forberede de fast ansatte. Ingen av avdelingene i casebedriften forbereder de fast ansatte på innleieperioder i stor grad. De ansatte får kun beskjed om hvem som kommer og når de skal komme, som beskrevet i delkapittel 9.7. I vår studie har det vist seg at de innleide arbeidstakerne blir integrert på ulike måter i de to avdelingene, ved at de innleide blir som en del av ingeniøravdelingen, mens det i fabrikkavdelingen synes å være to atskilte miljøer for fast ansatte og innleide arbeidstakere. Dette kan ha noe med holdningene som eksisterer til innleid arbeidskraft i de to avdelingene å gjøre. I ingeniøravdelingen er de i stor grad positive til bruk av innleid arbeidskraft, mens ansatte i fabrikkavdelingen synes å ha en mer negativ holdning til denne arbeidskraften, som beskrevet i delkapittel 9.9. I litteraturen trekkes det frem at det ofte eksisterer mistillit mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere, og at fast ansatte ofte ikke vil utvise en hjelpende atferd overfor innleide arbeidstakere (Shaw et al., 2003, s. 1027). Dersom det eksisterer mistillit og negative holdninger mellom de to gruppene kan det få følger for kompetanseutvikling, ettersom man er avhengig av noe sosialisering for å kunne overføre taus kunnskap mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere. Dersom bedriften evner å forberede de fast ansatte på en hensiktsmessig måte, kan det tenkes at de negative effektene av mistillit mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere kan reduseres, ved at de fast ansatte kan få en større forståelse for hvorfor bedriften må ta i bruk innleid arbeidskraft og for hva bedriften forventer at de fast ansatte skal bidra med for å gjøre ankomsten til de innleide arbeidstakerne enklere. Behovet for forberedelse synes å være ulikt i de to avdelingene i casebedriften, ettersom det er tenkelig at det i en avdeling hvor holdningen til innleie er positiv ikke er like nødvendig å forberede de fast ansatte på innleieperioder.

10.8 Effektene av kjennskap

Tabell 12 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til strategi. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

En viktig del av strategien i begge avdelingene i casebedriften er å ta inn innleide arbeidstakere som har arbeidet i bedriften eller i konsernet før, som tidligere nevnt i dette kapittelet. Vi velger her å omtale dette som *kjennskap*. Kjennskap oppleves som positivt av både bedriften og de innleide arbeidstakerne. Bedriften opplever at det er lettere å ta i mot og få på plass innleide arbeidstakere de kjenner, i tillegg til at de er tryggere på hvilken kvalitet de får. De innleide opplever at det blir lettere å forstå systemene på arbeidsplassen i Norge når de har arbeidet der flere ganger. Dette er beskrevet i delkapittel 9.8. Fra funnene i vår studie kan det virke som om det å ta inn innleide arbeidstakere med kjennskap til bedriften skaper helt andre forutsetninger for kompetanseutvikling enn dersom man tar inn innleide arbeidstakere man ikke har kjennskap til. Dette er fordi

Tabell 12: Oppsummering av funn om strategi i studien

Casebedrift
<p>Fabrikasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kjennskap: <ul style="list-style-type: none"> – En strategi som går ut på å ta inn arbeidstakere som har arbeidet i bedriften eller konsernet tidligere ● Mengde: <ul style="list-style-type: none"> – Ønskelig å regulere mengden innleie som tas inn <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kjennskap: <ul style="list-style-type: none"> – Ønskelig å benytte innleide arbeidstakere som har arbeidet i konsernet tidligere ● Mengde: <ul style="list-style-type: none"> – Kontrollerer mengden innleie ved å ha en oversikt over behovet til enhver tid

casebedriften i denne studien har opplevd at innleieperiodene går smidigere nå som de tar i bruk innleide arbeidstakere som de kjenner enn det har gjort tidligere.

Det kan være flere årsaker til at innleieperiodene nå går mye smidigere. Selve fagarbeidet til de innleide arbeidstakerne har aldri syntes å ha vært et problem i casebedriften, mens arbeidsmetodikk, organisering av arbeidet og forventninger til ledelsen har skapt utfordringer. Det kan derfor virke som om flere ting enn kun kompetanse i å utføre selve arbeidet må være på plass hos de innleide for at en innleieprosess skal gå smidig. Det kan også tenkes at det å tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for å tilpasse seg til arbeidsmetodikk, arbeidsorganisering og ledelsespraksis vil kreve lengre tid enn varighet av en vanlig innleieperiode. I litteraturen argumenteres det for at en viktig del av å skape organisasjonskompetanse er å ta i bruk et internt arbeidsmarked, der man fyller stillinger på lavere nivå gjennom ekstern rekruttering, og lar ansatte med lengre fartstid i organisasjonen klatre i hierarkiet (Lado og Wilson, 1994). Vår studie viser at dette ikke nødvendigvis er hensiktsmessig. Tidligere ble kompetansen til fagarbeiderne sett på som en kompetanse som kunne hentes fra hvor som helst, og dermed var holdningen at man kunne hente fagarbeidere fra et hvilket som helst lavkostland og bruke dem til å fylle stillinger på lavere nivåer i bedriften, som uttrykt av en av informantene. Dette er beskrevet i delkapittel 9.9. Dette skapte utfordringer, fordi at man ikke tenkte på at de gode fagarbeiderne også har mye annen tause kompetanse som er viktig i bedriften. Derfor kan det tenkes at grunnen til at det fungerte dårligere var at man fylte på med fagarbeidere som ikke hadde denne tause kompetansen nederst i organisasjonen. Kjennskap synes å ha bidratt til å redusere disse utfordringene, ved at de innleide arbeidstakerne har vært i bedriften i lengre perioder, og dermed i større grad har lært seg arbeidsmetodikken. I ingeniøravdelingen har de benyttet kjennsapsstrategien i over ti år, og der har det stort sett gått smidig å få de innleide inn i arbeidet. Fabrikasjonsavdelingen har også opplevd at gjennomføring av innleieprosessen har blitt enklere etter at de begynte å ta i bruk denne strategien. Disse funnene tyder på at bruk av innleid arbeidskraft og kompetanseutvikling forenkles når bedriften tar i bruk en kjennsapsstrategi. Dette er ikke nødvendigvis fordi at de innleide arbeidstakerne blir bedre fagarbeidere eller ingeniører, men fordi at de får en større forståelse for organisasjonen, HMS på arbeidsplassen og hva som er verdiskapende i bedriften. På denne måten kan det å ta inn innleide arbeidstakere

med kjennskap til bedriften sies å være et viktig kompetanseutviklingstiltak i seg selv.

Kjennsksstrategien har videre vist seg å påvirke samtlige kompetanseutviklingstiltak som er omtalt i denne diskusjonen. Kjennskap kan blant annet redusere behovet for opplæring av innleide arbeidstakere, ettersom arbeidstakerne vil være kjent med arbeidsoppgavene fra før. I tillegg kan kjennskap gjøre det mer gunstig å investere i opplæring, ettersom de innleide arbeidstakerne potensielt kommer tilbake til bedriften ved senere tidspunkt. Det at de får komme tilbake gjør også at de i større grad ønsker å investere tid og ressurser i kompetanseutvikling som kan komme casebedriften til gode, som for eksempel språkopplæring. Kjennskap har i tillegg bidratt til en positiv utvikling når det gjelder sosialisering, særlig i fabrikkasjonsavdelingen. Dette fordi de innleide etter hvert har begynt å lære seg enten norsk eller engelsk for å stille sterkere når bedriften skal rekruttere til nye innleieperioder, hvilket har ført til at det har blitt mer sosial kontakt mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere. Dersom det oppstår mer sosialisering mellom innleide og faste arbeidstakere, kan også behovet for formell opplæring reduseres, ettersom det blir flere muligheter for uformell opplæring av innleide arbeidstakere gjennom interaksjoner og erfaringsdeling med fast ansatte. Når det gjelder belønningssystemer har strategien som går ut på å velge innleide arbeidstakere som har kjennskap til bedriften vist seg å være et viktig belønningssystem i seg selv, ved at de innleide ser at de får komme tilbake til bedriften dersom de gjør en god jobb. Kjennskap kan også gjøre at bedriften kan overkomme de utfordringene som gjør at man ikke kan benytte selvstyrte team i fabrikkasjonsavdelingen i dag, ved at de innleide lettere kan gå inn i slike team når de kjenner arbeidsrutinene og hvilke forventninger som stilles til dem. Når det gjelder ledelsespraksis og valg av teamledere, synes det å være fordelaktig å bruke norsk ledelse for de innleide arbeidstakerne. De norske mellomlederne i fabrikkasjonsavdelingen har uttalt at det er viktig å kjenne arbeidstakerne de leder. Derfor kan kjennskap også gjøre det lettere å benytte en hensiktsmessig ledelsespraksis. Når det gjelder kommunikasjonsverktøy har det at de innleide arbeidstakerne får komme tilbake til bedriften vist seg å være en viktig motivasjon for å lære seg språk. Dermed vil kjennskap også påvirke kommunikasjonen i casebedriften i positiv forstand. Kjennskap gjør det også lettere å kartlegge kompetanse, i tillegg til at fast ansatte har vært positive til at bedriften tar i bruk innleide arbeidstakere som de kjenner. På denne måten påvirker kjennskap også hvordan casebedriften forbereder seg. Som man ser av denne oppsummeringen, kan kjennskap se ut til å være den viktigste strategien som casebedriften benytter for å legge til rette for kompetanseutvikling i perioder med høy grad av innleid arbeidskraft. Det vil imidlertid være slik at bedriften i noen tilfeller vil være nødt til å fylle på med innleide arbeidstakere som ikke har arbeidet i bedriften tidligere, som beskrevet i delkapittel 9.8. En viktig strategi kan da være å begrense mengden innleide arbeidstakere som er i bedriften for første gang, ettersom kjennskap har vist seg å være viktig for å legge til rette for kompetanseutvikling.

En annen viktig strategi for begge avdelingene i casebedriften er å regulere mengden innleie de tar inn. I ingeniøravdelingen begrunnes dette med at mengden må reguleres for å sørge for produktivt arbeid, mens det i fabrikkasjonsavdelingen får følger for flere faktorer som er viktige for å tilrettelegge for kompetanseutvikling. I vår studie har det vist seg at mengden innleie får følger for hvordan man kan organisere arbeidet, blant annet fordi at mengden innleie legger føringer for hvilke teamledere man kan velge. En omforent opplevelse i fabrikkasjonsavdelingen er at mengden innleie ikke kan utgjøre mer enn 40 prosent av den totale arbeidsstokken dersom de innleide arbeidstakerne skal gå

inn i de faste gjengene under norsk ledelse. Som diskutert i delkapittel 10.5 vil valg av teamledere få følger for kompetanseutvikling blant de innleide arbeidstakerne, og det anbefales å bruke norsk ledelse for de innleide så langt det lar seg gjøre. På denne måten kan det å regulere mengden innleie sies å være en viktig strategi for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedriften. Videre kan det tenkes at kjennsksstrategien kan bidra til at utfordringene med å lede de innleide kan reduseres, fordi de innleide får en større forståelse for arbeidet. Dermed er det tenkelig at bedriften kan ta inn flere innleide enn tidligere inn i de norske gjengene under norsk ledelse, slik at prosentandelen innleide som kan gå inn i disse gjengene kan økes.

10.9 Betydningen av å utvikle en delt verdiskapingsforståelse

Tabell 13 viser en oppsummering av de viktigste funnene fra studien vår som kan relateres til organisering av arbeidet. I dette delkapittelet vil vi drøfte disse funnene.

Tabell 13: Oppsummering av funn om organisering av arbeidet i studien

Casebedrift
<p>Fabrikasjonsavdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Arbeidstid: <ul style="list-style-type: none"> – Innleide ønsker å arbeide rotasjonsordninger – Må reorganisere arbeidsstokken i innleieperioder – Kan være hensiktsmessig å la de innleide gå på de fast ansatte sin skiftordning ● Holdning: <ul style="list-style-type: none"> – Holdningene til innleid arbeidskraft har bedret seg – Ofte bekymringer rundt de innleide arbeidstakerne sin produktivitet – Innleide har ofte en negativ holdning til de fast ansatte sin kompetanse ● Fokus: <ul style="list-style-type: none"> – Innleide er opptatt av kvalitet, ikke timeforbruk ● Arbeidsinnsats: <ul style="list-style-type: none"> – Arbeidsinnsatsen til innleide oppleves ofte som veldig god – Innleide opplever at de må jobbe hardere enn fast ansatte <p>Ingeniøravdelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Arbeidstid: <ul style="list-style-type: none"> – Lite endring i arbeidstid som følge av innleie ● Holdning: <ul style="list-style-type: none"> – Store mengder innleie kan få følger for produktiviteten – Gode erfaringer med bruk av innleie

Med bruk av innleie følger spørsmålsstillinger rundt arbeidstidsordninger. I ingeniøravdelingen arbeider de innleide arbeidstakerne på samme arbeidstider som fast ansatte, men får mulighet til å arbeide overtid slik at de kan dra hjem i helgene. I fabrikasjonsavdelingen har de prøvd ulike ordninger, både å ha innleide arbeidstakere på samme skiftordning som fast ansatte og å la innleide arbeidstakere gå rotasjonsordninger slik at de har mulighet til å dra hjem til hjemlandet sitt i perioder, som beskrevet i delkapittel 9.9. Til tross for at bedriften har hatt gode erfaringer med å ha innleide arbeidstakere på samme skiftordning som fast ansatte, arbeider de nå for å få til en skiftordning som gjør at de innleide

arbeidstakerne får være mer hjemme enn de tidligere har hatt mulighet til. Ang et al. (2003) argumenterer for at innleide arbeidstakere ofte vil ha en mindre positiv oppfatning av arbeidet enn fast ansatte (s. 571). Ved å benytte arbeidstidsordninger som de innleide arbeidstakerne ønsker, kan bedriften potensielt motvirke dette. En mer positiv oppfatning av arbeidet kan også tenkes å skape større motivasjon og forpliktelse til bedriften fra de innleide arbeidstakerne sin side, noe som igjen kan gjøre at de ønsker å gi noe tilbake til bedriften. På denne måten kan arbeidstidsorganiseringen også få følger for kompetanseutvikling, ved at større forpliktelse til bedriften kan motivere de innleide arbeidstakerne til mer kompetanseutvikling som kommer bedriften til gode. Hensiktsmessige arbeidstidsordninger kan også gjøre det mer attraktivt å komme tilbake til bedriften for de innleide arbeidstakerne. Det at de innleide ønsker seg tilbake til bedriften kan gjøre det lettere å ta i bruk en kjennskapsstrategi. En kjennskapsstrategi vil også være viktig for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedriften, som diskutert i delkapittel 10.8.

Et viktig poeng fra funnene i denne studien er at holdningen til innleid arbeidskraft varierer mellom de to avdelingene i bedriften. Der ingeniøravdelingen har en positiv holdning til bruk av innleid arbeidskraft, heller holdningen i fabrikkavdelingen ofte mot negativ, som beskrevet i delkapittel 9.9. Det kan være flere årsaker til at holdningen til innleid arbeidskraft er mer negativ i fabrikkavdelingen. For det første kan det tenkes at de ansatte i denne avdelingen har en proteksjonistisk holdning overfor arbeidet sitt. Dette er fordi de tidligere opplevde at innleid arbeidskraft truet jobbsikkerheten deres, ettersom det ble opplevd at bedriften anså fagarbeiderkompetanse som billig hyllevarer, som uttrykt av en av informantene i denne studien. Dette er beskrevet i delkapittel 9.9. For det andre har de innleide arbeidstakerne alltid blitt berømmet for den gode arbeidsinnsatsen sin, hvilket kan ha truet posisjonen til de fast ansatte videre. For det tredje kan det tenkes at det at de innleide arbeidstakerne har et annet fokus i arbeidet har bidratt til å forsterke disse holdningene, gjennom at fokuset de innleide har i arbeidet har blitt omtalt på en negativ måte på flere nivåer i bedriften. Det må også påpekes at flere innleide arbeidstakere har uttrykt en negativ holdning overfor fast ansatte. Det kan tenkes at dette har utspring i at de innleide opplever at de må arbeide hardere enn fast ansatte, fordi fast ansatte har jobbsikkerhet og er beskyttet av lover og regelverk. Dette tyder på at det kan eksistere en oppfatning av en gjensidig trussel mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere.

Flere forskere har argumentert for at innleid arbeidskraft står i en sårbar situasjon, og at det eksisterer mistillit mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere. Dette resulterer ofte i at de fast ansatte ikke utviser hjelpende atferd overfor de innleide arbeidstakerne (Shaw et al., 2003, s. 1027). Basert på dette kan det tenkes at dersom det eksisterer negative holdninger til bruk av innleid arbeidskraft i en bedrift, kan det få følger for hvordan de innleide tas i mot i bedriften. Det er også rimelig å anta at negative holdninger blant innleide arbeidstakere kan forsterke denne effekten. Dermed kan negative holdninger påvirke hvordan kompetanseutvikling kan foregå i bedriften, da slike holdninger kan føre til at de innleide i mindre grad blir integrert. På den andre siden synes positive holdninger å ha positiv effekt på kompetanseutvikling. I ingeniøravdelingen synes positive holdninger å ha gjort at det har vært enklere å integrere de innleide arbeidstakerne i arbeidsmiljøet. Kompetansen til de innleide blir i denne avdelingen ikke sett på som en trussel, men heller som en nødvendig ressurs. Avdelingen synes å ha høstet flere fordeler av disse holdningene, blant annet i form av at avdelingen evner å tilrettelegge for kompetanseutvikling

gjennom sosialisering. Det kan derfor tenkes at det å jobbe for å motarbeide negative holdninger kan være hensiktsmessig for kompetanseutvikling i bedriften. Vi velger her å kalle dette å skape en *delt verdiskapingsforståelse* (Ravn, 2012). Det vi legger i å skape en delt verdiskapingsforståelse her er for det første at bedriften arbeider for at de innleide skal forstå hva som er verdiskapende på arbeidsplassen, slik at problemer med forskjeller i fokus i arbeidet kan reduseres. For det andre innebærer det å skape en delt verdiskapingsforståelse at bedriften arbeider for at de fast ansatte skal forstå hvilken ressurs de innleide arbeidstakerne er for bedriften. Å skape en delt verdiskapingsforståelse kan bidra til å redusere utfordringene knyttet til andre kompetanseutviklingstiltak. Blant annet vil det kunne føre til bedre kommunikasjon mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte, samt at det kan være lettere å legge til rette for sosialisering mellom de to gruppene dersom de har en mer positiv holdning til hverandre. Kjennskap, som diskutert under delkapittel 10.8 kan bidra til å skape en slik delt verdiskapingsforståelse. Dersom de fast ansatte og de innleide blir kjent med hverandre, kan de lære å se at antagelsene deres om hverandre ikke nødvendigvis stemmer, og også lære å se og utnytte de ressursene som den andre gruppen bringer med seg.

11 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hva som er gode strategier for kompetanseutvikling i bedrifter som periodevis tar i bruk en høy grad av innleid arbeidskraft. For å besvare dette har vi gjennomført en studie der vi både har benyttet funn fra litteratur og funn fra en empirisk studie i en casebedrift. Litteraturen ble benyttet for å identifisere tiltak som kan benyttes for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter som bruker innleid arbeidskraft, og tiltakene ble drøftet opp mot vanlig praksis i casebedriften. I tillegg har vi undersøkt om bedriften benytter andre strategier for å legge til rette for kompetanseutvikling i perioder med høy grad av innleid arbeidskraft.

Fra litteraturgjennomgangen fremkom seks tiltak som kan benyttes for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med en høy grad av innleid arbeidskraft. Disse var opplæring, sosialisering, belønningssystemer, selvstyrte og kulturelt mangfoldige team, ledelsespraksis og valg av teamledere, samt kommunikasjonsverktøy. Videre gjennomførte vi den empiriske delen av studien, der vi undersøkte hvordan casebedriften arbeidet med innleid arbeidskraft og kompetanseutvikling. Da vi analyserte funnene fra casebedriften fant vi i tillegg til de seks tiltakene i litteraturgjennomgangen tre tiltak som ikke er presentert i litteraturen, men som var viktige for å arbeide med kompetanseutvikling i perioder med innleid arbeidskraft i bedriften. Disse var forberedelse, strategi og organisering av arbeidet. Disse tre tiltakene er vårt viktigste bidrag til forskningen på bruk av innleie og kompetanseutvikling i norske virksomheter.

Vi mener at vår diskusjon av de seks tiltakene fra litteraturgjennomgangen bidrar til å skape et mer nyansert bilde av hvordan bedrifter kan arbeide med kompetanseutvikling ved bruk av innleid arbeidskraft i en norsk setting. Vi vil her oppsummere de seks tiltakene. Det første tiltaket var opplæring. I diskusjonen kom vi frem til at bedrifter i større grad bør fokusere på å gi de innleide arbeidstakerne formell opplæring. Det viste seg også at bedrifter kan dra nytte av å legge til rette for kompetanseutvikling ved å ha støtteorganer som følger opp de innleide i det daglige arbeidet, eller ved å plassere innleide sammen med fast ansatte. Særlig for bedrifter som leier inn de samme arbeidstakerne gjentatte ganger, kan det å legge til rette for opplæring være en investering som bedriften kan ha avkastning på i lang tid. Det andre tiltaket som ble presentert i litteraturgjennomgangen var sosialisering. Her fant vi at det for bedrifter kan være hensiktsmessig å fokusere på integrering og sosialisering av innleide arbeidstakere for å legge til rette for kompetanseutvikling. Å ta i bruk innleide arbeidstakere som har kjennskap til bedriften kan gjøre det lettere å legge til rette for sosialisering mellom innleide arbeidstakere og fast ansatte. Det tredje tiltaket fra litteraturgjennomgangen var belønningssystemer. Her viste det seg at det ikke nødvendigvis vil fungere å bruke lønnsbaserte belønningssystemer som har som formål å hente ut en viss atferd blant de ansatte i norske bedrifter. Det kan også tenkes at det å ikke benytte lønnsbaserte belønningssystemer kan bidra til at de innleide arbeidstakerne lettere kan bli integrert i bedriften. Videre fant vi at det å gi innleide arbeidstakere muligheten til å komme tilbake til bedriften ved senere anledninger kan fungere som et belønningssystem i seg selv. Det fjerde tiltaket i litteraturgjennomgangen var å benytte selvstyrte og kulturelt mangfoldige team. Vi fant at innføring av selvstyrte team kan føre til bedre samarbeid, konfliktløsning og oppgaveløsning i teamene. Det å bruke innleide arbeidstakere som bedriften kjenner til fra før kan bidra til at det blir lettere å innføre slike team. Det femte tiltaket var ledelsespraksis og valg av teamledere. Det synes

å være flere fordeler ved å ha norsk ledelse for innleide arbeidstakere enn ved å ha egen, utenlandsk ledelse. Det siste tiltaket i litteraturgjennomgangen er å utarbeide kommunikasjonsverktøy. Dette kan gjøres ved å for eksempel bruke oversettelse og visualisering i kommunikasjonen med innleide arbeidstakere, og ved å plassere språkdyktige innleide arbeidstakere i hvert arbeidsteam. Videre kan det være hensiktsmessig å dele mye informasjon med de innleide arbeidstakerne, slik at de kan få et eieforhold til bedriften. Dette vil imidlertid være avhengig av hvorvidt bedriften tar i bruk innleide arbeidstakere de har kjennskap til fra før eller ikke, da tidligere kjennskap gir grunnlag for at de innleide raskere kan sette seg inn i informasjonen som gis.

De siste tre tiltakene var som nevnt ikke presentert i litteraturen, men fremkom i analyse av dataen fra den empiriske delen av studien vår. Det første tiltaket handler om forberedelse, som synes å være et viktig tiltak for å skape en forutsigbar innleieprosess og for å sikre at de arbeidstakerne som blir leid inn i en bedrift har riktig kompetanse. Under forberedelse synes mottak å være et viktig tiltak for å få de innleide arbeidstakerne raskt inn i arbeidsoppgavene og for legge til rette for kompetanseutvikling. Man bør imidlertid være forsiktig med å tillegge mottaksprogrammet for mye verdi. Vi fant også at forberedelse av fast ansatte kan bidra til at de innleide arbeidstakerne blir bedre integrert i bedriften, noe som videre vil kunne legge til rette for kompetanseutvikling. Graden av forberedelse som trengs synes å avhenge av hvilke holdninger som eksisterer til innleid arbeidskraft blant fast ansatte. Dersom de fast ansatte er negative til bruk av innleid arbeidskraft, synes det å være hensiktsmessig å fokusere på å forberede de fast ansatte på innleieperioder. Der holdningen til innleid arbeidskraft er positiv blant fast ansatte, synes det å være mindre viktig å fokusere på dette. Det andre tiltaket handler om strategi. Her fant vi at det å regulere mengden innleie som tas inn i en bedrift er en viktig strategi for å bidra til kompetanseutvikling, ettersom det får følger for hvordan bedriften kan organisere de innleide arbeidstakerne. Blant annet kan det få følger for valg av teamleder, og dermed hvilken ledelsespraksis som benyttes for de innleide. Den viktigste strategien for å legge til rette for kompetanseutvikling i perioder med høy grad av innleid arbeidskraft synes imidlertid å være å ta i bruk innleide arbeidstakere som har kjennskap til bedriften fra tidligere. Denne strategien påvirker alle de andre tiltakene som er presentert i denne oppgaven. Det siste tiltaket vi identifiserte var organisering av arbeidet. Her fant vi at det å utvikle en delt verdiskapingsforståelse synes å være viktig der det eksisterer negative holdninger mellom fast ansatte og innleide arbeidstakere.

11.1 Forslag til videre forskning

I denne studien har vi identifisert ni tiltak som synes å være hensiktsmessige å innføre for å legge til rette for kompetanseutvikling i bedrifter med høy grad av innleid arbeidskraft. Tre av disse tiltakene fremkom fra funnene fra den empiriske delen av studien, og har ikke blitt identifisert i litteraturen tidligere. Disse tiltakene er vårt viktigste bidrag inn i dette forskningsfeltet.

I videre forskningsarbeid kan det være interessant å undersøke de tre tiltakene som fremkom fra vår studie videre. Særlig synes kjennskap og det å skape en delt verdiskapingsforståelse å være viktige forskningsområder, ettersom begge deler påvirker hvordan man kan legge til rette for kompetanseutvikling i en bedrift som bruker innleid arbeidskraft. Det kan være interessant å undersøke flere case, både med de samme og ulike forutset-

ninger som casebedriften, for å skape et sammenligningsgrunnlag som gjør at man kan bekrefte eller avkrefte våre funn. I tillegg kan det være interessant å utføre kvantitative undersøkelser av alle tiltakene. De seks tiltakene som fremkom av litteraturgjennomgangen er allerede undersøkt kvantitativt i angloamerikansk litteratur, men det kan være interessant å også undersøke disse videre i en norsk virkelighet. På denne måten kan man undersøke disse tiltakene mer inngående, avdekke om tiltakene vil skape utfordringer eller muligheter for andre virksomheter, og undersøke hvordan man videre kan arbeide mer strukturert med tiltakene i praksis. Dette vil være interessant ettersom mange norske bedrifter er avhengige av å ta inn innleid arbeidskraft, og fordi det er utført lite forskning på bruk av innleie og kompetanseutvikling i norske bedrifter.

12 Referanser

- Adler, N.J. og Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. 5. utg. Cengage Learning.
- Andersen, R.K., Nergaard, K. og Ødegård, A.M. (2012) *Bruk av innleid arbeidskraft*. Tilgjengelig fra: http://www.fafo.no/~fafo/media/com_netsukii/10158.pdf (Hentet: 31.10.15)
- Andersen, R.K., Bråten, M., Eldring, L., Friberg, J.H. og Ødegård, A.M. (2009) "Norske bedrifters bruk av østeuropeisk arbeidskraft", *Fafo-rapport* (2009: 46).
- Ang, S., Dyne, L.V. og Begley, T.M. (2003) "The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB", *Journal of Organizational Behaviour*, 24, s. 561-583.
- Applebaum, E. (1987) "Restructuring work: Temporary, part-time, and at-home employment", Hartmann, H.I. (red.) *Computer Chips and Paper Clips: Technology and Women's Employment*. 2.utg. Waschingtton, DC: National Academy Press, s. 268-310.
- Atkinson, J. (1984) "Manpower Strategies for Flexible Organisations", *Personell Management*, 16(8), s. 28-31.
- Barney, J.B. (1986) "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32(10), s. 1231-1241.
- Becker, G. (1975) *Human Capital*. New York: National Bureau of Research.
- Beersma, B., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Moon, H., Colon, D.E. og Ilgen, D.R. (2003). "Cooperation, competition and team performance: Toward a contingency approach". *Academy of Management Journal*, 46(5), s. 572-590.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. og Trochim, W. M. (2008) "The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes", *Journal of applied psychology*, 93(1), s. 170-188.
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4. utg. Oxford: Oxford University Press.
- Burgess, J. og Connell, J. (2006) "Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses", *Personnel Review*, 35(2), s. 129-140.
- Cambridge Dictionary (2015) *Internal labour market*. Tilgjengelig fra: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/internal-labour-market> (Hentet: 14.10.15)
- Carlsson, B. og Eliasson, G. (1995) *The nature and importance of economic competence*. Springer: Netherlands.

- Cummings, T.G. (1978) "Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis". *Academy of management Review*, 3(3), s. 625-634.
- Danneels, E. (2002) "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23(12), s. 1095-1121.
- Davis-Blake, A. og Uzzi, B. (1993) "Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors", *Administrative Science Quarterly*, 38(2), s. 195-223.
- De Dreu, C.K. og Weingart, L.R. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis". *Journal of applied psychology*, 88(4), s. 741-749.
- Druskat, V. U. og Wolff, S. B. (2001). "Building the emotional intelligence of groups". *Harvard Business Review*, 79(3), s. 80-91.
- Dustmann, C. (1993) "Earnings adjustment of temporary migrants", *Journal of Population Economics*, 6, s. 153-168.
- Dutton, J.E. og Ashford, S.J. (1993) "Selling issues to top management", *Academy of management review*, 18(3), s. 397-428.
- Evans, P.A. (1986) "The strategic outcomes of human resource management", *Human Resource Management*, 25(1), s. 149-169.
- Feldman, D.C., Doeringhaus, H.I. og Turnley, W.H. (1994) "Managing temporary workers: A permanent HRM challenge", *Organizational dynamics*, 23(2), s. 49-63.
- Finnestrand, H.O. (2015) "Fra partssamarbeid til individuelt ansvar", i Bungum, B., Forseth, U. og Kvande, E. (red.) *Den norske modellen*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget, s. 89-104.
- Finnestrand, H.O. og Ravn, J.E. (2007) "Prosjektindustri - partssamarbeid og nye organisasjonsformer", i Brøgger, B. (red.) *Å tjene på samarbeid - medvirkning, partssamarbeid, bedriftsutvikling*. Oslo: Gyldendal.
- Floyd, S.W. og Wooldridge, B. (1992) "Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation", *Academy of Management Executive*, 6(4), s. 27-39.
- Forrier, A. og Sels, L. (2003) "Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium", *Work, employment and society*, 17(4), s. 641-666.
- Friberg, J.H. (2006) "Integrering av arbeidsinnvandrere - Noen spørsmål og utfordringer i kjølvannet av EU-utvidelsen", Fafo-notat (2006: 29).
- George, E. (2003) "External solutions and internal problems: The effects of employment

- externalization on internal workers' attitudes", *Organization Science*, 14(4), s. 386-402.
- Ghoshal, S., Hahn, M. og Moran, P. (1999) "Management Competence, Firm Growth and Economic Progress", *Contributions to Political Economy*, 18(1), s. 121-150.
- Giesecke, J. og Groß, M. (2003) "Temporary Employment: Chance or Risk?", *European Sociological Review*, 19(2), s. 161-177.
- Giskeødegård, M.F. (2015) "Muligheter og utfordringer ved en multikulturell arbeidsstokk på Ulstein verft", *Møreforskning* (2015: 65).
- Goh, S. C. (2002) "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications", *Journal of knowledge management*, 6(1), s. 23-30.
- Gratton, L. og Erickson, T. J. (2007) "Eight ways to build collaborative teams", *Harvard business review*, 85(11), s. 1-11.
- Greza, M.M. (2005) "In Competence We Trust? Addressing conceptual ambiguity", *The Journal of Management Development*, 24(5), s. 530-545.
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1980) *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hagan, C.M. (1996) "The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices", *Human Resource Management Review*, 6(2) s. 147-164.
- Hambrick, D.C. og Mason, P.A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *The Academy of Management Review*, 9(2), s. 193-206.
- Hamel, G. og Prahalad, C.K. (1994) "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, 72(4), s. 122-128.
- Jones, G.R. (1983) "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), s. 454-467.
- Kauffeld, S. (2006) "Self-directed work groups and team competence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), s. 1-21.
- Kazanjian, R.K. og Drazin, R. (1986) "Implementing manufacturing innovations: Critical choices of structure and staffing roles", *Human Resource Management*, 25(3), s. 385-403.
- Kersiene, K. og Savaneviciene, A. (2009) "The Formation and Management of Organizational Competence Based on Cross Cultural Perspective", *Engineering Economics*, 65(5), s. 56-66.
- Lado, A.A. og Wilson, M.C. (1994) "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19(4), s.

699-727.

Lawler, E. og Ledford, G. (1992) "A skill-based approach to human resource management", *European Management Journal*, 10(4), s. 383-391.

Lindgren, R., Henfridsson, O. og Schultze, U. (2004) "Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study", *MIS Quarterly*, 28(3), s. 435-472

Lloyd, S. og Härtel, C. (2010). "Intercultural competencies for culturally diverse work teams", *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), s. 845-875.

Margerison, C. (2001). "Team competencies", *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), s. 117-122.

Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. og Zaccaro, S. J. (2002). "The impact of cross-training on team effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, 87(1), s. 3-13.

Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. og Cannon-Bowers, J.A. (2000). "The influence of shared mental models on team process and performance". *Journal of applied psychology*, 85(2), s. 273-283.

McShane, S.L. og von Glinow, M.A. (2010) *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. London: McGraw-Hill/Irwin

Merriam-Webster Dictionary. *Development*. Tilgjengelig fra:
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/development> (Hentet: 02.11.15)

Mostue, B.A., Sjøberg, M. og Winge, S. (2015) "Arbeidsskadedødsfall i Norge - Utviklingstrekk 2009-2014 og analyse av årsakssammenhenger i fire næringer". *KOMPASS Tema*, 3, s. 1-44.

Mulder, M. (2001) "Competence development – some background thoughts", *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 7(4), s. 147-158.

Nesheim, T., Nesheim, A. og Garnæs, S. (2003) *Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten*. Tilgjengelig fra:
<http://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten> (Hentet: 31.10.15)

Nollen, S.D. (1996) "Negative Aspects of Temporary Employment", *Journal of Labor Research*, 17(4), s. 567-582.

Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5(1), s. 14-37.

Norsk Petroleum (2016). *Leverandørindustrien*. Tilgjengelig fra: <http://www.norskpetroleum.no/utbygging-og-drift/leverandor\industrien/#utvikling-og-syssetting> (Hen-

tet: 22.05.16)

Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Petroni, A. (1998) "The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization", *Technovation*, 18(3), s. 179-189.

Ravn, J.E. (2012) "Quo vadimus? Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv", *Magma*, 4, s. 68-77.

Regjeringen.no (2015a) *Leverandørindustrien*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/no/tema/energi/leverandorindustrien/leverandorindustrien/id2440684/> (Hentet: 01.11.15)

Regjeringen.no (2015b) *Vikarbyrådirektivet*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/vikarbyradirektivet/id672407/>. (Hentet: 12.03.15)

Robbins, S.P., Judge, T.A., Millett, B. og Boyle, M. (2011) *Organisational Behaviour*. 6. utg. Frenchs Forest NSW: Pearson Australia.

Rugtvedt, R. (2015) *Situasjonen for norsk leverandørindustri*. Tilgjengelig fra: <http://www.norskindustri.no/Bransjer/01jeGass/AKTUELLE-SAKER/situasjonen-for-norsk-leverandorindustri/> (Hentet: 31.10.15)

Schmidt, C.M. (1997) "Immigrant Performance in Germany: Labor Earnings of Ethnic German Migrants and Foreign Guest-Workers", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 37, s. 379-397.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2006) *Human Resource Management International Perspectives*. London: Thomson Learning

Seip, Å.A. (2007) "Jakten på kompetanse. Bruk av utenlandsk arbeidskraft i norsk industri", Fafo-rapport (2007: 12).

Sharma, N. (2001) "On Being *Not* Canadian: The Social Organization of "Migrant Workers" in Canada", *The Canadian Review of Sociology*, 38(4), s. 415-439.

Shaw, J.D., Delery, J.E. og Abdulla, M.H.A. (2003) "Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country", *Journal of Business Research*, 56, s. 1021-1030.

Snell, S.A. og Dean, J.W. (1992) "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective", *Academy of Management journal*, 35(3), s. 467-504.

Statistisk sentralbyrå (2015) *Sysselsatte på korttidsopphold, 2014, 4. kvartal*. Tilgjen-

gelig fra: <https://www.ssb.no/kortsys/> (Hentet: 31.10.15)

Stout, R.J., Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. og Milanovich, D.M. (1999) "Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established". *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(1), s. 67-71.

Taraldsen, A. (2014) *Derfor er norsk leverandørindustri verdensledende*. Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/petroleum/2014/05/07/-derfor-er-norsk-leverandorindustri-verdensledende> (Hentet: 01.11.15)

Trygstad, S.C, Nergaard, K., Alsos, K., Berge, Ø.M., Bråten, M. og Ødegård, A.M. (2011). "Til renholdets pris". Fafo-rapport, (2011: 18).

Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G. og Kirschner, P. (2011) "Team learning: building shared mental models", *Instructional Science*, 39(3), s. 283-301.

von Hippel, C., Mangum, S.L., Greenberger, D.B., Heneman, R.L. og Skoglund, J.D. (1997) "Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win?", *The Academy of Management Executive*, 11(1), s. 93-104.

Watson, W.E., Kumar, K. og Michaelsen, L.K. (1993) "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of management journal*, 36(3), s. 590-603.

Westley, F. og Mintzberg, H. (1989) "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, 10(1), s. 17-32.

Williamson, O.E., Wachter, M.L. og Harris, J.E. (1975) "Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange", *The Bell Journal of Economics*, s. 250-278.

Wilton, N. (2011) *An introduction to Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd

Ødegård, A. M., Aslesen, S., Bråten, M. og Eldring, L. (2007) "Fra øst uten sikring. EU-utvidelsen og HMS-konsekvenser på norske bygge-og anleggsplasser", Fafo-rapport, (2007: 3).

Del IV

Appendiks

Resultat av kategoriseringsarbeidet

Resultatet av kategoriseringsarbeidet er illustrert i figur 12 og i figur 13.



Figur 12: Resultat av kategoriseringsarbeidet (A)



Figur 13: Resultat av kategoriseringsarbeidet (B)

Intervjuguider

Intervju med ansvarspersoner

- Forhåndsinformasjon: Bakgrunnsinformasjon om prosjektet. Forklare hvorfor vi er her i dag, samt hva intervjuene skal brukes til. Spør om tillatelse til lydopptak. Si at det kun er oss, og eventuelt vår veileder, som kommer til å høre opptakene, og at de vil slettes etter analyse av intervjuet. Si også at det ikke vil komme frem i oppgaven hvem som har sagt hva. Dette vil anonymiseres.

Bakgrunnsinformasjon

1. Alder og tidligere arbeidserfaring, stillingstittel?
2. Hvilke fagbrev/kurs/utdanning har du?
3. Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]?
4. Har du alltid jobbet i samme stilling? Har du jobbet ulike steder i bedriften?

Vanlig arbeidsdag

5. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for oss, fra du kommer på jobb til du drar igjen?
6. Hva er dine arbeidsoppgaver?
7. Hvem snakker og samarbeider du med i løpet av en vanlig arbeidsdag?
8. Hvem er det viktig at du har mulighet til å kommunisere med i løpet av en arbeidsdag? Føler du denne/disse personene er tilgjengelige for deg?

Om innleie

9. Har du jobbet med innleid arbeidskraft tidligere? I så fall, var dette på [casebedriften] eller et annet sted?
 - Hva er din erfaring fra dette?
 - Hvordan var arbeidet organisert? Hadde du mye kontakt med de innleide?
 - Hvilke endringer medførte bruk av innleie for deg? Er det noe du tenker kunne vært gjort annerledes?
 - Opplevde du at de innleide hadde den nødvendige kompetansen?
 - Snakker dere om innleie på arbeidsplassen og om deres erfaringer med dette? Hva sies i så fall?
10. På hvilken måte blir det bestemt at man skal ta inn innleid arbeidskraft? Hvem er med i beslutningsprosessen?
 - Hvilken strategi har dere for å velge ut innleide arbeidstakere?
 - Hvor lenge skal de innleide arbeidstakerne være i bedriften nå?

- Hvilken informasjon gir du til dine kollegaer om innleiesituasjonen og når det skal komme inn nye innleide?
 - Hvordan forbereder du deg på at det skal komme inn innleie? Hvordan påvirker det deg?
 - Hvordan forbereder du dine ansatte?
11. Hvordan arbeider dere for å forberede dere på en periode med innleie?
 12. Opplever du at det skjer noen endringer på arbeidsplassen før de innleide kommer? For eksempel i form av organisering, kommunikasjon, oppgaver?
 13. Hvordan tas de innleide i mot?
 14. Hva skal de innleide jobbe med? Hvordan organiseres arbeidet? Synes du det er den beste organiseringen?
 15. Må de fast ansatte endre sine arbeidsoppgaver når det kommer innleie i bedriften?
 - Må noen ta andre roller enn tidligere?
 - Hvordan vil det påvirke deg? Er du blitt forberedt på dette?
 - Hvilken kompetanse synes du selv det er viktig å ha for å kunne håndtere perioder med innleie?
 16. Forsøker dere å opprettholde organiseringen av arbeidet og ledelsesfilosofien dere vanligvis benytter, eller endres dette ved bruk av innleie i bedriften?
 17. Hvilke forventninger har du til denne innleieperioden?
 - Snakkes det mye om forventninger på arbeidsplassen?
 - Opplever du at de rundt deg er positive eller negative?
 18. Hvilke utfordringer ser du for deg at kan oppstå når det kommer innleide arbeidstakere inn i bedriften?
 19. Ser du noen positive sider, eller muligheter, med at det kommer innleid arbeidskraft inn i bedriften?
 20. Hvilken kompetanse er det viktig at de innleide har, synes du? Mener du at de har den kompetansen?
 21. Tenker du at det er noen forskjeller mellom faste og innleide arbeidstakere? I så fall, hva? Hva gjør du for å imøtekomme slike forskjeller? Blir du forberedt av bedriften?
 22. Hvordan tror du det er for en innleid arbeidstaker å komme til [casebedriften]? Er det lett å forstå hvordan dere jobber?
 23. Tror du at du har noe å lære bort til de innleide? I så fall, hva?
 24. Tror du at du kan lære noe av dem? I så fall, hva?