

# HVORDAN VIL EGENSKAPER VED ANSETTELSESRELASJONEN PÅVIRKE JOBBTILFREDSHET, TILHØRIGHET OG INTENSJON OM Å SLUTTE?

---

*-En casestudie av IT-konsulenter på langtidsprosjekter-*

**AV: JULIE UNDLIEN OG KRISTINE GRANQUIST**

VEILEDER: KAREN MODESTA OLSEN

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Denne masterutredningen studerer problemstillinger relatert til ansettelsesforholdet i trepartsrelasjoner i konsulentbransjen. Oppgaven fokuserer på IT-konsulenter som sitter på langtidsprosjekter, hvor vi ser på ulike egenskaper ved ansettelsesforholdet som påvirker jobbtilfredshet, tilhørighet og en intensjon om å slutte.

Studien tar utgangspunkt i to store prosjekter hos et konsulentselskap i Oslo som, i likhet med mange i bransjen, møter utfordringer knyttet til å utvikle og beholde dyktige kunnskapsmedarbeidere. Vi har utført kvalitative intervjuer med åtte respondenter tilknyttet prosjektene som innehar stillinger på ulike nivåer i Selskapet. Formålet med utredningen er for det første å avdekke empiriske funn som besvarer problemstillingen, for det andre vil vi definere hypoteser for videre forskning og for det tredje vil vi foreslå tiltak til hvordan Selskapet bedre kan møte utfordringene vi avdekker.

Studien har et utforskende design med en induktiv tilnærming. Empirien er basert på en kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer med seniorkonsulenter, sjefskonsulenter og prinsipaler i selskapet.

Noen av de viktigste funnene er at forhold som forutsigbarhet, fleksibilitet, lojalitetsproblemer, evalueringskriterier og oppmerksomhet fra ledelsen alle påvirker jobbtilfredshet, men på ulike måter. Samarbeid med konkurrenter, fysisk distanse til arbeidsgiver og forhold til kunden påvirker tilhørighet i ulik grad. Til sist ser vi at tidspunkt for avdelingsmøter og kontaktnett i kundeorganisasjonen er blant forholdene som kan påvirke en intensjon om å slutte.

## Forord

Denne utredningen representerer avslutningen av et femårig studie innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidet med utredningen startet i januar 2012 og pågått gjennom semesteret. Det har vært en svært spennende og lærerik prosess.

For det første vil vi takke Selskapet vi har samarbeidet med og intervjuobjektene som har stilt opp i forbindelse med oppgaven. Vi vil spesielt takke vår veileder fra Selskapet som har kommet med konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill gjennom hele prosessen. Vi vil også gi en takk til andre sentrale personer i Selskapet som har stilt sin tid til rådighet, hjulpet oss med å komme i kontakt med aktuelle intervjuobjekter og gitt oss tilgang til nødvendig informasjon.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder Karen M. Olsen, professor ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole(NHH). Hun har alltid vært tilgjengelig, gitt oss raske tilbakemeldinger og bidratt med uvurderlig faglig støtte underveis i arbeidet. Takk til Torstein Nesheim, seniorforsker ved instituttet for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) for innføring i forskningsområdet og grundige tilbakemeldinger i løpet av prosessen. Vi vil også rette en stor takk til forskningsprogrammet FOCUS ved NHH for økonomisk støtte til arbeidet med denne utredningen.

Til slutt vil vi takke familie og venner for gode tilbakemeldinger, motiverende støtte og tålmodighet gjennom hele prosessen.

Oslo, juni 2012

---

Julie Undlien

---

Kristine Granquist

# Innhold

|   |    |
|---|----|
| Sammendrag .....  | 2  |
| Forord .....  | 3  |
| 1 Innledning .....  | 7  |
| 1.1 Rasjonale for oppgaven .....                                      | 7  |
| 1.1.1 Fremvekst og utvikling av kunnskapssamfunnet .....              | 7  |
| 1.1.2 Konsulenthus .....  | 8  |
| 1.1.3 Hvorfor er dette interessant? .....                             | 9  |
| 1.1.4 Hvorfor er trepartsrelasjoner en utfordring? .....              | 9  |
| 1.1.5 Teoretiske og praktiske aspekter .....                          | 11 |
| 1.2 Problemstilling .....   | 12 |
| 1.3 Oppsummering av bakgrunn for avgrensning og problemstilling ..... | 12 |
| 1.4 Utredningens struktur og oppbygning .....                         | 13 |
| 2 Teori .....   | 14 |
| 2.1 Historisk kontekst .....  | 14 |
| 2.2 Ulike former for arbeidsforhold .....                             | 16 |
| 2.2.1 Ulike tilknytningsformer .....                                  | 17 |
| 2.3 Trepartsrelasjoner .....  | 18 |
| 2.3.1 Bemanningsbedrift vs. konsulentbedrift .....                    | 20 |
| 2.3.2 Innleie/utleie vs. entreprise .....                             | 21 |
| 2.4 Organisasjonsstrukturer .....                                     | 23 |
| 2.5 Jobbtilfredshet .....   | 26 |
| 2.5.2 Jobbkarakteristika .....  | 27 |
| 2.6 Tilhørighet .....   | 29 |
| 2.7 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere .....                            | 31 |
| 2.8 Oppsummering teori .....  | 32 |
| 2.9 Problemstilling og forskningsmodell .....                         | 33 |
| 2.9.1 Forstudie .....   | 33 |
| 2.9.2 Problemstilling og forskningsmodell .....                       | 33 |
| 3 Metode .....  | 37 |
| 3.1 Forskningsdesign .....  | 37 |
| 3.1.1 Forskningstilnærming .....                                      | 37 |
| 3.1.2 Casestudie .....  | 38 |
| 3.2 Forskningsmetode .....  | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3 Innsamling av data.....  | 40 |
| 3.3.1 Valg av intervjuobjekter .....                               | 41 |
| 3.3.2 Intervjuguide .....  | 42 |
| 3.3.3 Gjennomføring av intervjuene .....                           | 42 |
| 3.4 Analyse av dataene.....  | 44 |
| 3.4.1 Klassifisering av data .....                                 | 44 |
| 3.4.2 Validitet og reliabilitet .....                              | 45 |
| 3.5 Etske vurderinger .....  | 47 |
| 4 Kontekst.....  | 48 |
| 4.1 Selskapet.....   | 48 |
| 4.1.1 Matrisestruktur .....  | 49 |
| 4.1.2 Betingelser og karriere .....                                | 50 |
| 4.2 Beskrivelse av relevante roller og prosesser .....             | 51 |
| 4.2.1 Evalueringsprosessen og teamlederrollen .....                | 51 |
| 4.2.2 Prosjektlederrollen .....                                    | 52 |
| 4.2.3 IT-konsulenter .....   | 53 |
| 4.2.4 Ledelsen.....  | 53 |
| 4.3 Prosjektene.....   | 54 |
| 4.3.1 Prosjekt 1.....  | 54 |
| 4.3.2 Prosjekt 2.....  | 56 |
| 4.4 Sluttrapporter og holdningsundersøkelser fra tre siste år..... | 58 |
| 4.4.1 Sluttrapporter.....  | 58 |
| 4.4.2 Holdningsundersøkelser .....                                 | 60 |
| 5 Analyse .....  | 61 |
| 5.1 Dimensjoner i forskningsmodellen.....                          | 61 |
| 5.2 Egenskaper ved prosjektet .....                                | 63 |
| 5.2.1 Samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper.....   | 63 |
| 5.2.2 Varighet på prosjektet.....                                  | 66 |
| 5.2.3 Forhold til prosjektleder.....                               | 68 |
| 5.2.4 Forskjeller på prosjektene .....                             | 69 |
| 5.3 Jobben som ekstern konsulent.....                              | 71 |
| 5.3.1 Motivasjon for konsulentrollen .....                         | 71 |
| 5.3.2 Fysisk distanse til arbeidsgiver .....                       | 75 |
| 5.4 Forholdet til kunden.....                                      | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.4.1 Kunde eller kollega? .....  | 78  |
| 5.4.2 Jobbtilbud fra kunden .....   | 80  |
| 5.4.3 Kontaktnett hos kunden.....   | 82  |
| 5.5 Evalueringsprosessen .....  | 83  |
| 5.5.1 Forhold til teamleder.....  | 84  |
| 5.5.2 Forhold ved evalueringssystemet .....                                   | 85  |
| 5.5.3 Distanse til teamleder .....  | 89  |
| 5.5.4 Viktigheten av lønn.....  | 90  |
| 5.5.5 Teamlederrollen .....   | 91  |
| 5.6 Oppfatning av ledelsen.....   | 94  |
| 5.6.1 Konsulentenes inntrykk av ledelsen .....                                | 94  |
| 5.6.2 Ledelsens oppmerksomhet .....   | 97  |
| 5.6.3 Avdelingsmøter utenom arbeidstid.....                                   | 98  |
| 5.6 Oppsummering analyse.....   | 99  |
| 6 Diskusjon .....   | 101 |
| 6.1 Jobbtilfredshet.....  | 101 |
| 6.2 Tilhørighet .....   | 106 |
| 6.3 Intensjon om å slutte.....  | 109 |
| 6.4 Oppsummering diskusjon.....   | 112 |
| 7 Oppsummering.....   | 114 |
| 7.1 Utgangspunkt for utredningen.....   | 114 |
| 7.2 Funn.....   | 114 |
| 7.3 Bidrag og implikasjoner .....   | 115 |
| 8 Kilder.....   | 116 |
| 8.1 Litteratur.....   | 116 |
| 8.2 Internettkilder .....   | 119 |
| 9 Vedlegg .....   | 121 |
| 9.1 Vedlegg 1 <i>Intervjuguide</i> .....                                      | 121 |
| 9.2 Vedlegg 2 <i>Infoskriv til respondenter i forkant av intervjuet</i> ..... | 124 |
| 9.3 Vedlegg 3 <i>Samtykkeerklæring</i> .....                                  | 126 |

# 1 Innledning

## 1.1 Rasjonale for oppgaven

### 1.1.1 Fremvekst og utvikling av kunnskapssamfunnet

Det norske samfunn har gjennomgått en transformasjon fra landet tilpasset seg sin uavhengighet på begynnelsen av 1900-tallet og frem til i dag. Norge var en liten sårbar økonomi, tuftet på handel, primærnæring og etter hvert en kraftintensiv industri, inntil oljefunnet på Ekofisk i 1969 igangsatte en utrolig økonomisk vekst, bygget på kunnskap og ny teknologiutvikling. Norge er i dag et høykostland der arbeidsintensiv industri og produksjon ikke er konkurransedyktig i det globale marked. Kunnskap, innovasjon og utvikling skal være bærebjelkene i fremtidig verdiskaping og dette legger føringer for selskaper som skal konkurrere om de beste hodene for å overleve.

Kompetanse utgjør et lands humankapital og det hevdes at denne utgjør så mye som 80 prosent av Norges nasjonalformue (Bergersen et.al 2010). Et kunnskapssamfunn kjennetegnes ved at det er kunnskap og kompetanse som er den viktigste innsatsfaktoren i produksjon og tjenesteyting (St.meld. nr 14 (2008-2009)). Når store deler av norsk industri har blitt flyttet til utlandet har kampen om de beste hodene og utvikling av ny kunnskap blitt den avgjørende konkurransefaktoren. Kunnskaps- og teknologiutvikling er et stort satsningsområde for mange bedrifter og fremvekst og utvikling av kunnskapsbaserte virksomheter er økende.

Når mennesker er den bærende, og i noen tilfeller eneste, ressursen for verdiskaping handler det om å tilføre denne økt kunnskap og kompetanse slik at den stiger i verdi. Kunnskap har den spesielle egenskap at den er dyr å utvikle, vanskelig å kontrollere og den øker i verdi gjennom deling og erfaringsutveksling. Selskaper har i kunnskapssamfunnet ikke et naturlig eierskap over innsatsfaktorene, men må selv lære og tilpasse seg for å være en attraktiv arbeidsplass der ansatte kan utvikle seg, finne mening i tilværelsen og finne den riktige plattform for å yte maksimalt i henhold til selskapenes mål og strategier.

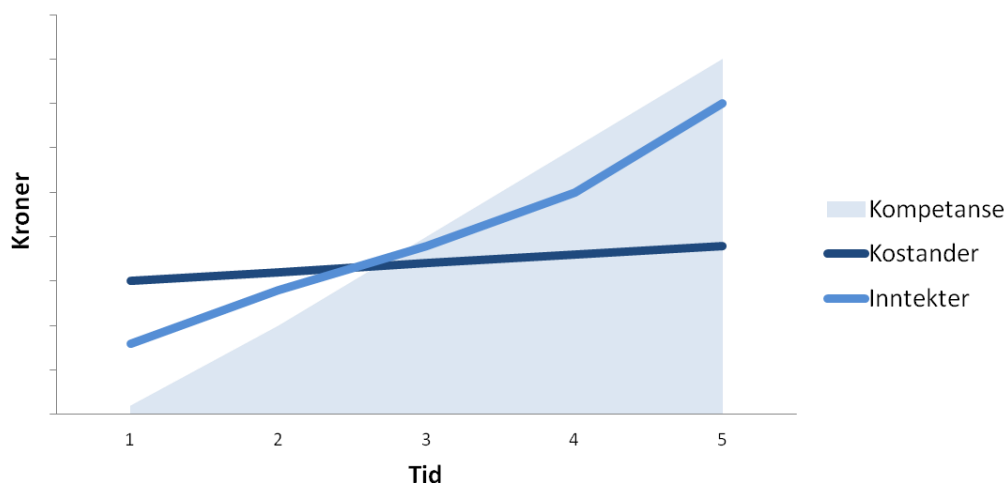
Rasjonale for å skrive denne utredningen er å dykke ned i noen konkrete utfordringer selskaper som selger og konkurrerer om spesialiserte kunnskapsmedarbeidere møter. Evnen til å utvikle og bevare dyktige medarbeidere kan lede til konkurransefortrinn og bety forskjellen på overlevelse, og i siste ende, bidrag til verdiskaping i samfunnet.

### 1.1.2 Konsulenthus

Kunnskapssamfunnet beveger seg i retning av mer spesialisert kunnskap og fleksibel arbeidskraft i forbindelse med innovasjon, utvikling og vekst. Manglende ressurser til å gjennomføre vekststrategier eller forsvare markedsposisjoner kan være noe av årsaken til at flere bedrifter har behov for å kjøpe inn spesialiserte tjenester. Bruken av konsulentttjenester er økende og de siste ti årene har antallet rådgivende konsulentselskaper innen IT-sektoren økt fra 21 til 47 selskaper (Konsulentguiden, 2012). Konsulenthus selger råd og veiledning til kunder basert på erfaring, kompetanse og kunnskap. Produktet består dels i å anvende denne kunnskapen til å løse konkrete problemer, og dels å overføre denne kunnskapen til kunden, slik at de på sikt kan være i stand til å løse problemer på egenhånd (Johansen 2001). En konsulent er en *sakkyndig veileder* eller *rådgivende ekspert* (Bokmålsordboka). Det ligger da innforstått at spesialkompetanse og erfaring er grunnpilarene for konkurranseevnen til et konsulenthus. Når konsulenthusene utarbeider et tilbud til sine kunder er det metodebruk og de ansattes spesialisering og kompetanse de selger. De setter sammen team på tvers av faglige disipliner og erfaring for å utføre et oppdrag for kunden.

Investering i humankapital og verditilførsel til de ansatte er en prosess som tar tid. Særlig for nyutdannede belager selskaper seg på å bære en betydelig kostnad for senere å bringe denne tilbake til selskapet i form av økt fortjeneste. Etter en viss tid vil kompetansen være så godt utviklet at prisen på tjenesten som tilbys kan økes. Hvor lang tid dette tar vil blant annet avhenge av om den ansatte er nyutdannet eller har relevant jobberfaring. Dette illustreres i Figur 1.





Figur 1: Verdiskaping i konsulenthus

### 1.1.3 Hvorfor er dette interessant?

Konsulenthus er avhengig av å kunne tiltrekke seg, videreutvikle og selge spesialkompetanse over lang tid. I til tider svært skiftende markeder vil hele eksistensgrunnlaget være basert på om de klarer å videreutvikle og endre bruken av ressurser for å møte endringer. Turnover (gjennomtrekk) kan defineres som "frivillig opphør av medlemskap i en organisasjon" (Øhrn, 2012). En viss turnover er naturlig i alle selskap. Det vil være nødvendig å få inn nye mennesker med ny innsikt og kompetanse for at et selskap ikke skal utdateres. Hva som er ønskelig turnover for en bedrift eller en bransje varierer, men for konsulentbransjen er det et problem at turnover-raten ligger opp mot 15 prosent. Problemet bunner i at det er de mest verdifulle medarbeiderne som forsvinner (Haarde, 2006). I denne utredningen ser vi nærmere på ett bestemt konsulenthus som opplever negativ utvikling i turnover-raten. De seneste år har den nærmet seg 20 prosent. For dette selskapet er utfordringen med å beholde kunnskapsmedarbeiderne mer aktuell enn noen gang. Med dette som utgangspunkt legges grunnlaget for problemstillinger som denne masterutredningen vil undersøke nærmere.

### 1.1.4 Hvorfor er trepartsrelasjoner en utfordring?

Det er mange ulike vinklinger som kan benyttes for å forklare utfordringer knyttet til at kunnskapsmedarbeidere i konsulentselskaper forlater virksomheten for tidlig. I denne utredningen har vi valgt å ta for oss *sider ved arbeidsforholdet* i konsulentselskaper som skiller seg vesentlig fra andre arbeidsforhold, nemlig *trepartsrelasjoner*. Med dette menes at arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet, men i lange perioder jobber fysisk hos en kunde og

inngår i denne kundens arbeidsorganisering. Dette innebærer at den ansatte forholder seg til kunden som oppdragsgiver og kollega, samtidig som vedkommende mister noe av kontakten med sin egen arbeidsgiver. Ulike egenskaper ved dette ansettelsesforholdet kan påvirke de ansattes opplevelse og holdning til jobben som konsulent. For å prøve å redusere turnovergraden kan det være av høy viktighet for konsulenthusene å være klar over hvordan disse ulike egenskapene påvirker konsulentene, for så å kunne utarbeide tiltak rettet mot dette.

I tråd med utviklingen der selskaper og organisasjoner i økende grad benytter seg av konsulenttjenester, har det også vært en betydelig vekst i antall trepartsrelasjoner innenfor forretningsmessig tjenesteyting i arbeidslivet (Nesheim et al 2007). Det er imidlertid stor forskjell på hvor fremtredende trepartsrelasjonen er i arbeidsforholdet, avhengig av hvilken bransje og type kunder konsulentene er i oppdrag for. Vi har i denne utredningen valgt å ta for oss en gruppe konsulenter der trepartsrelasjonen er svært fremtredende, nemlig *IT-konsulenter*. Ofte arbeider disse nærmest fulltid hos kunden over flere år og kun på ett prosjekt av gangen. For disse konsulentene er trepartsrelasjonen spesielt tydelig, da kundeforholdet blir nært.

Deres arbeidsoppgaver er av en slik karakter at de er vanskelig å utføre andre steder enn i kundens lokaler. IT-konsulenter arbeider blant annet med store endringsprosesser for sine kunder, og yter rådgivning rundt planlegging, utvikling og implementering av nye IT-løsninger. Stor grad av spesialisering og rask utvikling gjør det krevende for bedrifter og organisasjoner å opprettholde egne IT-avdelinger på en økonomisk forsvarlig måte. Dette har skapt grunnlaget for fremveksten av IT-spesialiserte konsulenthus, der ekspertisen samles og videreutvikles på en måte de fleste bedrifter ikke evner å gjøre på egenhånd.

For å konsentrere utredningen har vi valgt å fokusere på IT-konsulenter som sitter på *langtidsprosjekter*. Vi har identifisert tre interessante faktorer vi mener det er verdt å se nærmere på. For det første, hva påvirker *jobbtilfredsheten* til konsulentene? Hvordan opplever de å være i en slik trepartsrelasjon? Føler de at oppfølgingen de får fra arbeidsgiver er god nok? Legges det til rette for kompetanseheving? For det andre, hva skjer med *tilhørigheten* til arbeidsgiver når konsulentene sitter lenge ute hos kunden? Oppstår det et kollegialt forhold til kundens ansatte der den profesjonelle grensen mellom konsulent og

kunde brytes mer og mer ned etter hvert som tiden går? Til sist er det interessant å se hvorvidt forhold som påvirker tilhørighet og jobbtilfredshet også kan skape eller påvirke en *intensjon om å slutte* i selskapet, i tillegg til å identifisere andre forhold som kan påvirke en slik intensjon direkte.

### **1.1.5 Teoretiske og praktiske aspekter**

Den grunnleggende problemstillingen knyttet til hvordan konsulentselskaper kan beholde de gode medarbeiderne, har både teoretiske og praktiske aspekter vi mener er interessante.

Utviklingen av kunnskapssamfunnet skjer i raskt tempo og ulike arbeidsformer oppstår og forsvinner i høy takt. Det er forsket en del på trepartsrelasjoner i betydningen bemanningsbyråer, men vi finner mindre litteratur om spesialisert arbeidskraft i konsulenthus. Især vår vinkling inn mot IT-konsulenter på langtidsprosjekter finnes det lite teori om. Når vi vet hvor hurtig denne utviklingen skjer og hvor grunnleggende det er å forstå de ansattes opplevelse av å være i et arbeidsforhold som inngår i en trepartsrelasjon, skaper dette en solid teoretisk motivasjon for vinklingen av oppgaven. Vi håper denne utredningen kan gi kvalitative bidrag til videre forskning på emnet.

Det er også et tydelig praktisk aspekt ved å velge en slik vinkling. Lite forskning på området gjør at selskapene har få referansegrunnlag å lene seg på for å møte utfordringen med å beholde de beste kunnskapsmedarbeiderne. De har imidlertid praktisk erfaring og gjennomfører en rekke tiltak for å overkomme utfordringene. Likevel kan økende turnover rate være en indikator på at dette er vanskelig for selskapene å løse.

I samtaler med representanter fra Selskapet som bidrar til denne utredningen har vi fått bekreftet dette inntrykket. Det fremkommer også av holdningsundersøkelser og sluttrapporter vi har fått tilgang til. Selskapet har stort fokus på forhold som de ansattes tilfredshet og tilhørighet, men de sliter likevel med at mange av de gode konsulentene slutter for tidlig. Dette påvirker forretningsmodellen og også bunnlinjen direkte, da bevaring av de dyktige medarbeidere sikrer høy kvalitet på produktet de selger. Ved å bringe inn utfordringer fra empirien, er dette med på å skape en solid praktisk motivasjon for vår vinkling av oppgaven. Denne utredningen er derfor også et bidrag til hvordan konsulenthusene bedre kan forstå grunnlaget for situasjonen de befinner seg i og forhåpentligvis bruke resultatet til å forbedre sin innsats på området.

## 1.2 Problemstilling

Fra en overordnet synsvinkel forsøker vi å belyse utfordringen rundt hvordan kunnskapsbedrifter, kan beholde de ansatte over tid. I kryssningen mellom konsulenthus og trepartsrelasjoner har vi tatt for oss de konsulentene der denne arbeidsformen kanskje kommer klarest til syne, nemlig hos *IT-konsulenter på langtidsprosjekter*. For å kunne bidra til å besvare den grunnleggende problemstillingen har vi valgt ut *jobbtilfredshet* og *tilhørighet* som faktorer vi tror kan forklare dette, samt i hvilken grad disse faktorene kan skape eller påvirke en intensjon om å *slutte*.

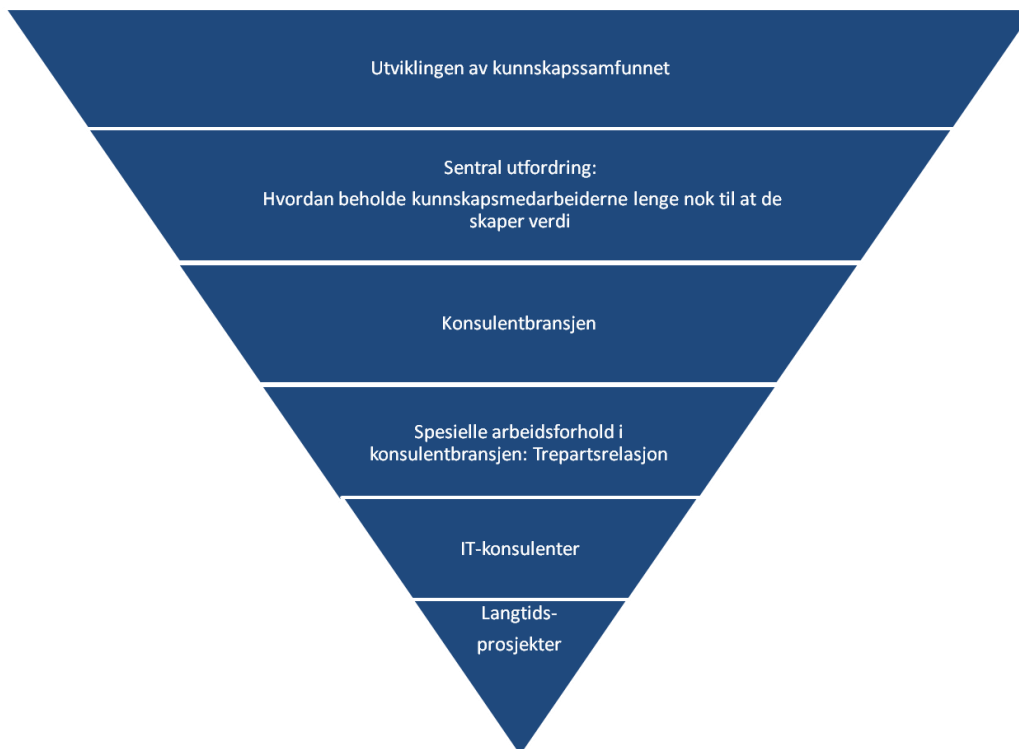
Vi startet med å gjennomføre en forstudie hvor vi studerte relevant litteratur, førte dialog med representant fra ledelsen og ekstern veileder i konsulentselskapet, samt ved å studere holdningsundersøkelser og sluttrapporter gjort med ansatte i Selskapet de siste tre årene. På bakgrunn av denne forstudien identifiserte vi fem dimensjoner ved ansettelsesforholdet som vi ville undersøke om har påvirkning på jobbtilfredshet, tilhørighet og en intensjon om å slutte. De fem dimensjonene er: 1) *Egenskaper ved prosjektet*, 2) *Jobben som ekstern konsulent* (opplevelsen av å være i en trepartsrelasjon), 3) *Forholdet til kunden*, 4) *Oppfatning av Evalueringsprosessen*, og 5) *Konsulentenes Oppfatning av ledelsen* i Selskapet. Fellesbetegnelsen vi vil benytte for disse fem faktorene er *egenskaper ved ansettelsesrelasjonen*.

Problemstillingen for denne masterutredningen er:

**”Hvordan vil egenskaper ved ansettelsesrelasjonen påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte? En casestudie av IT-konsulenter på langtidsprosjekter.”**

## 1.3 Oppsummering av bakgrunn for avgrensning og problemstilling

For å oppsummere valg av vinkling på oppgave og problemstilling vil vi illustrere dette i Figur 2. Den omvendte pyramiden viser øverst det overordnede rasjonale for oppgaven med utviklingen av kunnskapssamfunnet og de utfordringer dette skaper. Videre illustrerer figuren hvilke avgrensninger vi gjør ved å fokusere på konsulentbransjen, dimensjoner ved arbeidsforholdet (trepartsrelasjoner), IT-konsulenter og til sist langtidsprosjekter.



Figur 2: Oppsummering for bakgrunn av avgrensning og problemstilling

## 1.4 Utredningens struktur og oppbygning

Utredningen starter med en gjennomgang av relevant litteratur på området. Litteraturgjennomgangen leder til en utdypning av problemstillingen og presentasjon av forskningsmodell på bakgrunn av litteraturgjennomgangen. I kapittel 3 beskrives den metodiske tilnærmingen i forskningsprosessen. En casebeskrivelse av Selskapet, prosjektene, samt resultater fra holdningsundersøkelser og sluttrapporter de siste tre år, følger i kapittel 4. Dette benyttes som kontekst til analyse og drøfting av funnene i kapittel 5. Analysen presenterer funn ved bruk av sitater fra de åtte gjennomførte intervjuene på en relativt deskriptiv måte, strukturert etter dimensjonene i forskningsmodellen. I kapittel 6 diskuteres problemstillingen mer i dybden ved å se på hvilke dimensjoner vi finner at påvirker de tre sentrale faktorene jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Diskusjonen foreslår tre reviderte forskningsmodeller, hypoteser for videre forskning og konkrete tiltak selskapet kan iverksette. Kapittel 7 gir en oppsummering og konklusjon på utredningen.

## 2 Teori

Følgende struktur er valgt for å beskrive litteratur som er relevant for utredningens problemstilling. Innledningsvis vil vi presentere den historiske konteksten rundt temaet. Deretter vil vi definere hva en trepartsrelasjon er på generelt grunnlag, før vi presenterer teoretisk bakgrunn for hvordan vi skal klare å se sammenhenger i innsamlet data. I hovedsak vil dette være litteratur innenfor jobbtilfredshet, tilhørighet og ledelsesteori.

### 2.1 Historisk kontekst

Det har eksistert arbeidsformer som ikke passer inn i den tradisjonelle modellen for fulltidsarbeid i lange tider. Arbeidstakere med perifer tilknytning til arbeidsgiver og fleksible arbeidsmarkeder som skaper ustabile og midlertidige ansettelsesforhold har eksistert lenge (Kalleberg 2000). Vi vil i det følgende kort presentere den historiske konteksten rundt ulike former for arbeid.

På slutten av 1800-tallet ble det gjort en rekke studier av fabrikkproduksjon. Et av de viktigste bidragene på dette feltet stod Frederick W. Taylor for med sin *scientific management*. Denne produksjonsmåten bestod av tre hovedprinsipper: enkle gjentatte prosesser, skarpt skille mellom intellektuelt arbeid og manuelle operasjoner og strenge tidsrammer. En slik oppdeling av arbeidet førte til Henry Fords bruk av samlebånd i produksjonen av T-Forden (Giddens 1997). Metoden var preget av at Taylor var opptatt av effektivitet, heller enn hvordan dette påvirket de menneskelige ressursene (Einarsen og Skogstad 2001).

I boken *Work Organizations* (Thompson og McHugh 2002) drøftes paradigmeskiftet i organiseringen av arbeid. De fleste arbeidssosiologer enes om at det har skjedd en overgang fra såkalt fordistisk produksjon til en postindustriell produksjon. Fra store, stabile markeder under taylorismen, har man gått over til mer nisjepregede produkter som krever tilpasning til mer flyktige markeder. Dette har også ført til at søkelyset er rettet mot mer uklare organisatoriske grenser og ulike relasjoner mellom organisasjoner og ansatte.

Relatert til vår problemstilling er det interessant å se hvilke konsekvenser disse teoriene skaper i forhold til organiseringen av arbeid og regulering av ansettelsesforhold.

Richard Sennet stiller i boken *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work on the New Capitalism* (1988) spørsmålet: Hva skjer med ansettelsesrelasjonene dersom hovedkarakteristikkene ved arbeid er at det verken er langsiktig eller stabilt? Han mener at den nye kapitalismen er preget av kort tidshorisont og fleksibilitet og at en ansettelse nå innebærer stadig bevegelse, ingen varige forpliktelser og unngåelse av oppofrende handlinger. Sennet peker på at dette er det motsatte av hva vi vanligvis forbinder med lojalitet og at det utelukker en varig tilhørighet til ens arbeid eller karriere. Arbeidsfellesskapene preges ikke bare av løse forbindelser mellom ansatt og virksomhet, men også mellom de ansatte. Han hevder at det ikke gis tid eller rom for å kunne danne et fellesskap og tilhørighet til bedriften der man er ansatt og at den nye økonomien skaper overfladiske bånd mellom individer.

På den andre siden kan forståelsen av endring i relasjonen mellom ansatt og virksomhet beskrives gjennom begrepene kunnskapsmedarbeider eller *portfolioworker*. Jobben knyttes her i større grad til den enkeltes kompetanse og mindre til den formelle relasjonen til arbeidsgiveren. Begrepene er knyttet til at arbeidstaker samler kompetanse og erfaringer i en portefølje som de kan bruke til å skifte mellom ulike jobber. Den ansatte velger da å øke kompetansen sin gjennom midlertidige prosjekter i en rekke organisasjoner fremfor å sikre seg gjennom en permanent ansettelse (Handy 1990, Giddens 1997). Forskere har fremmet to perspektiver på dette. På den ene siden fører det til at den ansatte ikke blir fanget i samme ansettelsesrelasjon over flere år, og at de står friere til mer kreativt å kunne forme sin egen karriere. På den andre siden ansees denne fleksibiliteten for å være et uttrykk for at arbeidsgiverne kan ansette og si opp ansatte etter behov. Dette hevdes å skape en flyktig tilknytning mellom ansatt og arbeidsgiver og påvirker den ansattes opplevelse av sikkerhet (Giddens 1997).

Ut fra bidraget til Sennett (1988) kan teorien om fleksibel spesialisering problematiseres. Han hevder at konsekvensen av den nye arbeidsorganiseringen i realiteten ikke fører til at ansatte opplever større autonomi og i større grad kan delta i bedriftens produksjonsprosesser. Innenfor arbeidslivsforskning har det da vært viktig å se nærmere på hvordan ansatte i disse atypiske tilknytningsformene vurderer mulighetene til å skaffe seg tilhørighet (Colbjørnsen 2003), sammenheng og karakter (Sennett 1988), samt det å bygge

seg en karriere (Handy 1990) i et arbeidsliv preget av løse koblinger og påvirket av sterke markedskrefter.

De siste årene har forskning vist at det har vært en kraftig vekst i såkalte atypiske tilknytningsformer (Kalleberg 2000). For å forstå hva som ligger i denne betegnelsen vil vi i det følgende redegjøre for disse ulike formene.

## 2.2 Ulike former for arbeidsforhold

Endrede og mer uklare grenser i organiseringen av arbeid skaper konsekvenser for forholdet mellom bedriften og de ansatte. Langvarige relasjoner mellom arbeidsgiver og ansatt, med forventninger om forpliktelser og lojalitet overfor arbeidsgiver dominerte. I større grad enn tidligere ser man nå at mange ansettelsesrelasjoner preges av mer midlertidige bånd mellom arbeidsgiver og ansatt (Nesheim og Olsen 2006).

Den rådende relasjonen i arbeidslivet har frem til nylig i hovedsak vært en relasjon mellom en entydig definert arbeidsgiver og en arbeidstaker. Dette omtales som det rådende paradigmet (Nesheim 2009). Innenfor fagområdet organisasjonsfag (inkludert ledelse og HRM) har forskningen tradisjonelt bygget på en forutsetning om klare organisatoriske grenser, hvor den som ledes er ansatt i virksomheten og arbeidet som utføres organiseres og utføres internt i denne virksomheten. Også innenfor andre relaterte fagområder, inkludert organisasjonspsykologi og -sosiologi og jus, har dette vært den rådende oppfatningen (Nesheim 2009). Det kommer til uttrykk blant annet gjennom at denne topartsmodellen har vært grunnlaget for hvordan arbeidsmiljøloven, fagforeninger og andre avtaleverk er organisert. Ansettelsesrelasjonen har vært standardisert og kjennetegnes ved at arbeidet forventes å være fulltid, kontrakten er av uendelig varighet og arbeidet utføres i arbeidsgivers lokaler og under arbeidsgivers kontroll (Kalleberg 2000).

De tradisjonelle ansettelsesrelasjonene er i ferd med å endres. Bruken av arbeidstakere med ikke-standardiserte ansettelsesformer, der arbeidstakeren inngår i koblinger med flere aktører i arbeidslivet, blir stadig mer vanlig i norsk og internasjonalt arbeidsliv (Kalleberg 2000). Flere utviklingstrekk i samfunns- og arbeidsliv bidrar til å utfordre det rådende paradigmet, blant annet større krav til innovasjon og fornyelse i virksomhetene, økt



internasjonalisering og konkurransepress, endring i marked og teknologi og endringer i arbeidstakers preferanser og kompetanse (Nesheim 2009).

Vekst i forretningsmessig tjenesteyting og innleie/utleie av arbeidskraft har ført til et betydelig større innslag av trepartsrelasjoner der en arbeidstaker etablerer bånd til både arbeidstaker og kunde de senere år (Rønning og Nesheim 2008).

### 2.2.1 Ulike tilknytningsformer

Relasjonen mellom en arbeidstaker og en arbeidsgiver kan organiseres på flere måter, derav ulike tilknytningsformer. For å kunne definere hva som er atypiske tilknytningsformer må vi først se på hva som regnes som typiske. Typiske ansettelsesforhold inkluderer fulltid og ikke midlertidig arbeidskontrakt. Dessuten inngår forutsetningene om at arbeidet utføres i arbeidsgivers lokaler og under arbeidsgivers kontroll. En atypisk tilknytningsform vil da avvike fra ett eller flere av disse punktene. Dette er ikke en uttømmende inndeling, men likevel en mye brukt definisjon på skillet mellom typiske og atypiske ansettelsesrelasjoner (Kalleberg et al 2000).

Mangel på et tydelig skille mellom hva som kan defineres som typiske og atypiske relasjoner har ført til at det i litteraturen har oppstått ulike kategoriseringer av de atypiske tilknytningsformene. Connelly og Gallhager (2004) foreslår en inndeling bygget opp av fire kategorier av atypiske relasjoner. Den *første* og mest tydelige av kategoriene er arbeid gjennom bemanningsbyråer, der kontraktene er klart tidsbegrenset. Den *andre* kategorien er selvstendige kontraktører som selger sine tjenester til kunder på fast basis eller gjennom prosjekter. Dette har etter hvert blitt særlig vanlig innenfor informasjonsteknologi og andre kunnskapsbaserte yrker. Den *tredje* kategorien er personer som er ansatt direkte i en virksomhet, men som jobber med mindre eller kortere prosjekter. På denne måten kan bedrifter unngå utgifter ved bruk av bemanningsbyråer. Den *fjerde* kategorien er de som har sesongbasert arbeid, som i turistnæringen. Fravær av en langvarig arbeidskontrakt gjør dette til en atypisk tilknytningsform.

IT-konsulentene vi studerer i denne oppgaven kan i våre øyne ikke entydig plasseres innenfor en av disse kategoriene. På den ene siden er de kontraktører som tilbyr sine tjenester gjennom (langvarige) prosjekter, men de er ikke selvstendige da de er ansatt i Selskapet og deres kompetanse inngår i porteføljen Selskapet tilbyr kundene. På den andre

siden kan de sies å kunne plasseres i den tredje kategorien, altså at de er direkte ansatt i en virksomhet, og jobber på mindre eller kortere prosjekter. Vi mener IT-konsulentene ikke passer helt inn i denne kategorien heller, nettopp på grunn av tidsaspektet og omfanget av prosjektene. Våre forskningsobjekter er riktignok ansatt i Selskapet, men inngår i langvarige og ofte omfattende prosjekter ute hos kunde, og ikke kortere prosjekter internt i virksomheten. Dette illustrerer utfordringene ved å skulle kategorisere atypiske tilknytningsformer.

Ulik kategorisering av atypiske tilknytningsformer medfører også noen utfordringer med tanke på hvordan forskningsstudier kan sammenlignes ut fra ulike vurderinger av hva som faller innenfor og utenfor studiet av det typiske versus det atypiske (McLean, Parks et. al 1998). Utfordringene er flere: mengden av ulike kategorier og varianter innenfor hver kategori, nye kontraktsformer vokser frem mens man forsøker å definere området, i tillegg til at den nasjonale konteksten må trekkes inn. I Norge har vi tydelige juridiske skiller mellom fast ansettelse, midlertidig ansettelse og innleie av arbeidskraft.

Disse utfordringene knyttet til inndeling av feltet gjør at det er viktig å være tydelig i forhold til hvilke atypiske trekk man fokuserer på. En nødvendig avklaring her er om man velger ut topartsrelasjoner eller trepartsrelasjoner i studiet av atypiske tilknytningsformer. Som nevnt innledningsvis er det trepartsrelasjoner som vil være vårt studieområde i denne oppgaven og i det følgende vil vi presentere nærmere hva som menes med dette.

## 2.3 Trepartsrelasjoner

Arbeidet til den enkelte organiseres stadig på nye måter, og trepartsrelasjoner er sentralt for å forstå dette. Med trepartsrelasjoner menes at arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet, men jobber fysisk ute hos en kunde og inngår i denne kundens arbeidsorganisering. Det innebærer at den ansatte forholder seg til kundens ansatte, ofte som en kollega, samtidig som vedkommende er ansatt i en annen virksomhet. De senere år har man sett en betydelig vekst i antall trepartsrelasjoner innenfor forretningsmessig tjenesteyting i arbeidslivet (Nesheim et. al 2007).

Numerisk og funksjonell fleksibilitet nevnes som årsaker til at bedrifter kan velge å la oppgaver eller funksjoner bli utført av ansatte fra eksterne bedrifter. Numerisk fleksibilitet defineres av Atkinson (1984) som *muligheten til å variere arbeidstider, ansettelsesformer og sysselsetting*. Fra virksomhetens side kan dette blant annet være ønskelig på grunn av konjunkturer, sesongsvingninger, teknologiske nyvinninger, utnyttelse av produksjonsutstyr eller variasjoner i kundenes behov. For arbeidstakerne handler det mer om å kunne tilpasse arbeidsforholdet til endringer i livssituasjon, samt om trygghet for arbeid og inntekt. Funksjonell fleksibilitet kan defineres som arbeidstakernes muligheter og vilje til å skifte mellom ulike arbeidsoppgaver, og ulike måter å utføre arbeidsoppgavene på internt i virksomhetene. Et viktig aspekt ved funksjonell fleksibilitet er delegering av myndighet nedover og utover i organisasjonen, og reduksjon av antall ledernivåer. For virksomhetene kan dette være viktig for å sikre en kostnadseffektiv utnyttelse av arbeidskraften og dens kompetanse, mens det for de ansatte kan gi større jobbtrygghet, mer varierte arbeidsoppgaver og flere lærings- og utviklingsmuligheter.

Det er også vist at bruken av trepartsrelasjoner kan gi positive effekter på evnen til å utnytte komplementære ressurser og til å utvikle de ansattes kompetanse (Nesheim 2002, Nesheim, Kalleberg og Olsen 2007). I det tidligere omtalte industrielle byråkratiet var det et sterkt skille mellom de som var innenfor og de som var utenfor organisasjonen (Pfeffer og Baron, 1988). Nyere forskning tyder på at langsiktige topartsforhold svekkes til fordel for atypiske tilknytningsformer, særlig de hvor bedrifter inngår i interorganisatoriske relasjoner gjennom trepartsrelasjoner (Nesheim et al 2007).

Figur 3 illustrerer et overordnet bilde av de ulike tilknytningsformene og man kan trekke to hovedskiller; et skille avhengig av om det er en to- eller en trepartsrelasjon og et skille avhengig av lengden på kontrakten. En standard arbeidskontrakt forventes å være av ubegrenset varighet og er kun en relasjon mellom arbeidsgiver og ansatt. Midlertidig ansettelse defineres her som en atypisk tilknytningsform, selv om det bare involverer to parter. Her er det den midlertidige varigheten på kontrakten som gjør relasjonen atypisk. Videre eksemplifiseres de to andre atypiske formene gjennom ansatte i bemanningsbedrifter og konsulentbedrifter. Det atypiske momentet her er at arbeidsforholdet inkluderer trepartsrelasjoner.

| Antall arbeidsrelasjoner/<br>Ansettelsesform | Midlertidig  | Fast  |
|--|--|---|
| Topartsrelasjoner                            | Midlertidig kontrakt<br><i>Atypisk tilknytningsform</i>        | Standard arbeidskontrakt<br><i>Typisk tilknytningsform</i>    |
| Trepartsrelasjoner                           | Ansatte i bemanningsbedrift<br><i>Atypisk tilknytningsform</i> | Ansatte i konsulentbedrift<br><i>Atypisk tilknytningsform</i> |

Figur 3: Ulike tilknytningsformer

### 2.3.1 Bemanningsbedrift vs. konsulentbedrift

Det interessante ved å gå i dybden på de atypiske tilknytningsformene er å studere dimensjoner som hvem som *organiserer* og *kontrollerer* arbeidet, graden av *kundekontakt* og *fysisk lokalisering* av arbeidet. Her er det vanlig å trekke inn bemanningsbyråer og konsultentselskap som to type bedrifter. Som vi ser i Figur 3 er begge atypiske tilknytningsformer, men de organiserer arbeidet forskjellig. For midlertidig ansatte i bemanningsbedrifter er det vanlig at utleier, bemanningsbedriften, stiller den ansatte til kundens disposisjon for en tidsbegrenset periode. Her vil den ansatte typisk inngå i kundens arbeidsorganisering og være underlagt dennes kontroll. Arbeidstakere med fast ansettelse i et konsultentselskap vil typisk kjennetegnes ved at de er en del av et helhetlig oppdrag arbeidsgiveren leverer til kunden og som arbeidsgiveren organiserer og kontrollerer. Dette kan for eksempel skje ved at en prosjektleder fra arbeidsgiver leder arbeidet ute hos kunden. Typisk prosjektorganisering i vår case vil skje ved at arbeidsgiver sammen med kunden plukker ut de rette konsulentene basert på erfaring og kunnskapsnivå, og at arbeidsgivers metoder og verktøy benyttes ute hos kunden. En prosjektleder planlegger og styrer prosessen og leder prosjektets team som består av ulike ressurser på tvers av avdelingen mot et felles mål. Nesheim, Olsen og Kalleberg (2007) definerer forskjellen mellom bemanningsbedrifter og konsultentselskaper slik, når det gjelder organiseringen av arbeidet:

*We define a contract company (such as a consulting firm) as an employment intermediary that supervises the work of its employees, while a temporary help agency provides labor power that is supervised by the customer firm (Nesheim, Olsen og Kalleberg 2007:247).*

Felles for begge formene er at det er tre involverte parter og at det dermed oppstår en trepartsrelasjon, mens de skilles fra hverandre ved å ha ulike ansettelseskontrakter.

Vi mener det er viktig å definere skillet mellom bemanningsbedrifter og konsultentselskaper som atypiske tilknytningsformer, for å tydeliggjøre hva det innebærer å være ansatt i et konsultentselskap.

### 2.3.2 Innleie/utleie vs. entreprise

Vi kan også betrakte dette som arbeidsformer langs et kontinuum, der en skiller mellom innleie/utleie og entreprise.



Figur 4: Kontinuum for arbeidsformer

En definisjon på utleie av arbeidskraft finner vi i NOU 1998: 15 *Arbeidsformidling og arbeidsleie*:

*”å stille egne ansatte til disposisjon for en oppdragsgiver når disse er underlagt oppdragsgiverens ledelse” (NOU 1998: 15, kapittel 5.1.2)*

Her er oppdragsgiveren (innleieren) det samme som vi omtaler som kunden og definisjonen innebærer at det er kunden som har styrings- og instruksjonsretten over arbeidstakeren i slike forhold. Det er også kunden som har den økonomiske risikoen for arbeidsresultatet. I slike arbeidsforhold er de utleide arbeidstakerne ansatt hos utleieren (arbeidsgiver) og det er denne som er ansvarlig for utbetaling av lønn, i tillegg til å være ansvarlig for at de utleide arbeidstakerne har de kvalifikasjoner som er forutsatt ved oppdraget. På grunn av at utleie av arbeidskraft er en trepartsrelasjon mellom arbeidsgiver, kunde og arbeidstaker så er arbeidsgiveransvaret delt. Vi vil imidlertid ikke gå nærmere inn på de juridiske utfordringene i forbindelse med dette her.

Ofte kan det være litt vanskelig å skille mellom hva som er selvstendige oppdrag (entreprise) og hva som er utleie av arbeidskraft. Derfor nevnes det i *NOU 1998: 15, Arbeidsformidling og arbeidsleie, kapittel 5.1.4* at det i utgangspunktet er entreprise når ledelsen av arbeidet er hos entreprenøren (selskapet) og ikke hos oppdragsgiver (kunden), når det er avtalt en fast

pris, oppdraget er klart avgrenset, entreprenøren har et selvstendig ansvar for resultatet og benytter egne verktøy. På samme måte er det definert som utleie av arbeidskraft når oppdragsgiver (kunden) har ledelsen av arbeidet, det stilles et bestemt antall arbeidstakere til disposisjon for oppdragsgiver, arbeidsoppgavene er ubestemte eller kun skisserte, oppdragsgiver beholder ansvaret for det utførte arbeidet og det er oppdragsgivers materialer og verktøy som benyttes under oppdraget. I tillegg til de nevnte fem momentene som bygger på NOU 1998: 15, kan det også argumenteres for at momenter som samhandling med kundens ansatte og fysisk lokalisering av arbeidet påvirker denne plasseringen for ansatte i trepartsforhold. Typisk vil ansatte som faller inn under innleie/utleie-definisjonen ha adskillig større samhandling med kundens ansatte enn ansatte i entrepriseforhold. I tillegg vil de også sitte fysisk plassert hos kunden under utføring av arbeidet. De totalt syv momentene til bruk i vurderingen/defineringen av oppdrag kan oppsummeres i Tabell 1, som vi har utarbeidet. Hvordan prosjektene vi studerer passer inn i tabellen vil presenteres i konteksten, kapittel 4.

Tabell 1: Syv momenter for definisjon av innleie/utleie vs. entreprise

|  | Innleie/utleie                                    | Case: IT-konsulenter på langtidsprosjekter | Entreprise  |
|--|---|--|---|
| 1. Ledelse av arbeidet                               | Kunden  |  | Selskapet   |
| 2. Antall arbeidstakere til disposisjon på oppdraget | Et bestemt antall stilles til disposisjon         |  | Antallet er uvedkommende for kunden               |
| 3. Avgrensning av oppdraget                          | Ubestemte eller kun skisserte arbeidsoppgaver     |  | Klart avgrenset oppdrag                           |
| 4. Ansvar for resultatet                             | Kunden beholder ansvaret for det utførte arbeidet |  | Selskapet er selvstendig ansvarlig for resultatet |
| 5. Verktøy (programvaresom benyttes)                 | Kunden sitt                                       |  | Selskapets egne                                   |
| 6. Samhandling med kundens ansatte                   | Stor grad av samhandling (typisk på samme team)   |  | Liten grad av samhandling                         |
| 7. Fysisk lokalisering                               | Hos kunden  |  | I selskapets egne lokaler                         |

Hvordan kan så dette kontinuumet trekkes inn i den tidligere diskusjonen om bemanningsbyråer og konsulentselskap? Utleie/innleie av arbeidskraft er ikke helt det samme som en bemanningsbedrift, men denne tilknytningsformen dominerer i den venstre enden av kontinuumet, ved at det er kunden som leder og organiserer arbeidet. På samme måte er ikke konsulentselskap det samme som entreprise, men det antas at konsulenttjenester er preget av entreprise ved at det er arbeidsgiver som organiserer arbeidet.

## 2.4 Organisasjonsstrukturer

Hvordan en organisasjon er strukturert vil kunne ha betydning for hvordan ulike arbeidsformer fungerer. Et av hovedtemaene i organisasjonsteorien har vært hvordan organisasjonsstrukturen på gruppenivå angir hvilke oppgaver som skal ses i sammenheng, og

hvilke stillinger knyttet til oppgavene som skal samles i samme enhet. Her skilles det ofte mellom to hovedprinsipper, hver med to underprinsipper (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

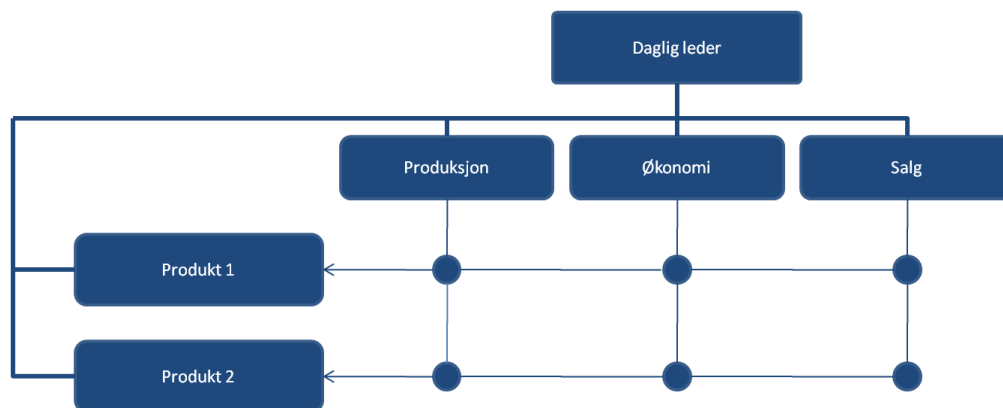
Det første hovedprinsippet kalles *funksjonsbasert gruppering* og innebærer at alle likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet. Her kan oppgavene samles ut fra deres hovedformål, altså alle oppgaver som er nødvendige for å utføre en spesiell tjeneste, eller man kan samle alle oppgaver som benytter samme teknologi eller kunnskap i samme enhet. De viktigste fordelene ved en slik funksjonsbasert gruppering er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) at den legger til rette for maksimal spesialisering omkring likeartede oppgaver og at man unngår dobbeltarbeid. På den andre side kan ulempene være at det lett kan utvikles en fagorientert spesialistkultur og samordningsproblemer mellom avdelingene kan oppstå.

Det andre hovedprinsippet kalles *markedsbasert gruppering* og her samles oppgavene som henvender seg til samme klientell eller brukergruppe i en enhet, eller eventuelt kan oppgavene samles ut ifra hvilket geografisk område de henvender seg til. Poenget er at likeartede oppgaver, som for eksempel markedsføring og salg, blir spredt på flere organisatoriske enheter hvor de knyttes opp til ulike produkter eller virksomhetsområder. Et eksempel på en slik inndeling kan være en bank som har en avdeling for privatkunder, en avdeling for bedriftskunder og en avdeling for utenlandskunder. Hver avdeling vil da inneholde alle funksjoner som er nødvendige for å betjene et markedssegment eller en kundegruppe. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener de viktigste fordelene ved en slik gruppering er at man får større fokus på markedet og at det blir en mer helhetlig produkt- eller kundetenkning når alle funksjoner som er nødvendige for å betjene markedet er samlet i samme organisatoriske enhet. Ulempene kan være at det er vanskeligere å utnytte stordriftsfordeler, at det er fare for dobbeltarbeid og at det ikke legges til rette for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner.

Organisasjoner som erfarer at verken funksjonsbasert eller markedsbasert inndeling gir tilfredsstillende resultater kan velge en kobling av disse hovedprinsippene, kalt *matrisestruktur*. Denne kjennetegnes ved at man forsøker å legge like stor vekt på fordelene ved å samle likeartede oppgaver i særskilte enheter, og fordelene knyttet til å markedsorientere organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Figur 5 viser at dette rent



grafisk kan betraktes som en form for horisontal kobling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter:



Figur 5: Skisse av typisk matrisestruktur

I hovedsak består en matrisestruktur av to deler: basisstrukturen og prosjekter. Det er i *basisstrukturen* de enkelte ansatte "hører hjemme", altså i praksis den enheten de er ansatt i, har sin stillingsinstruks knyttet til osv. Samtidig vil det meste av arbeidet foregå i *prosjekter*. Et prosjekt kjennetegnes ved at det er en spesifikk oppgave som skal løses, at oppgaven er tidsbegrenset og deltakerne kommer fra flere avdelinger i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Matriseorganisering av prosjekter vil si at man jobber svært tverrfaglig og ressurstilgangen er avhengig av bidrag fra flere deler i organisasjonen (SSB, 2002). Ford og Randolph (1992) hevder at prosjektmatrise, som det også blir kalt, innebærer at prosjektleder primært har kontroll over ressursene i prosjektet. Dette kan defineres som en kombinasjon av menneskelige og ikke-menneskelige ressurser satt sammen i en "midlertidig" organisasjon for å oppnå en bestemt hensikt (Cleland og Kind 1983).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) synes matrisestrukturer å være en hensiktsmessig løsning for organisasjoner som ikke kan rutinisere sine oppgaver, og dermed må tilpasse personell, kompetanse og teknologi til unike oppgaver. Dette har man sett at ofte skjer i organisasjoner som tilbyr "skreddersøm", altså at de tilbyr tjenester eller produkter som er tilpasset en enkelt kunde, samtidig som man ønsker å produsere billigst mulig.

Prosjektmatrise er svært typisk for selskapet vi har studert. Selskapet er matriseorganisert ved at de i de store prosjektene setter sammen team fra ulike avdelinger basert på konsulentenes kunnskap. Dette vil vi se nærmere på i kontekstkapittelet.

Av fordeler ved en slik struktur nevnes at organisasjonen får mulighet for spesialisering i dybden både omkring funksjoner og produkter, man kan oppnå stor fleksibilitet i utnyttelsen av ressurser på tvers av produksjonslinjene og det legges til rette for koordinering som er nødvendig for å møte tosidige krav fra brukere. Samtidig er det også knyttet noen ulemper til slike matrisestrukturer. Det kan for eksempel være at mye tid og ressurser går med til å sette sammen prosjektgrupper. En delt ledelsesstruktur kan skape krysspress og lojalitetsproblemer, samt forvirring og frustrasjon blant medarbeiderne. Videre stiller en slik struktur også store krav til ansattes vilje og evne til å samarbeide. Det er tidkrevende og slitsomt å arbeide i matriser, i form av hyppige møter og stadige endringer i ledere og kollegaer.

Mye forskning har vist at det er vanskelig å få matrisestrukturer til å fungere godt i praksis. Derfor har enkelte hevdet at med mindre matrisestruktur er absolutt nødvendig, så bør det unngås, fordi det er enklere måter å koordinere på (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I vår case kan det være interessant å se om matriseorganisering av prosjekter kan være med å påvirke jobbtilfredsheten og tilhørigheten til de ansatte og om dette er noe respondentene trekker frem som en fordel eller ulempe i forhold til deres jobbsituasjon.

## 2.5 Jobbtilfredshet

I et kunnskapsbasert samfunn er det viktig at de ansatte yter maksimalt for at bedriften skal være konkurransedyktig. Dette henger tett sammen med jobbtilfredshet, som må være oppfylt for at konsulentene skal kunne levere maksimal ytelse ute på kundeoppdrag. Jobbtilfredshet er et område det er gjort mye forskning på i organisasjonssammenheng og er et viktig tema. Økt tilfredshet kan bidra til bedre livskvalitet, høyere yteevne, stabilitet og mest sannsynlig en bedre samarbeidsevne hos enkeltindivider.

Spector (1997) mener jobbtilfredshet beskriver hvorvidt man liker eller misliker jobben sin. Det finnes ikke én enkelt definisjon på jobbtilfredshet, men den mest anerkjente tolkningen er gitt av Locke (1976), som beskriver det slik:

*”en positiv følelse, holdning eller følelsesmessig tilstand i vurderingen av en persons arbeidserfaring, arbeid og aspekter ved arbeidssituasjon og omgivelser” (Locke 1976, hentet fra Løvland 1999, s.114)*

Tilfredshet er en type holdning bestående av tankemessige, følelsesmessige og adferdsorienterte komponenter. Tilfredshet kan være sammensatt forskjellig avhengig av individ med hensyn til ulike faktorer som lønn, kollegaer, fritid, arbeidsoppgaver og lignende. Det er gjort ulike studier på hva som kan være årsaker til jobbtilfredshet, hvor Locke (1976) legger hovedvekt på to ulike årsaker: *organisatoriske* og *personlige*. Blant de *organisatoriske* trekker han frem rettferdig belønningssystem, kvalitet på ledelse, grad av desentralisering, behagelige arbeidsforhold og arbeidsbelastning. De *personlige* årsakene bygger på faktorer som selvfølelse, evne til å motstå stress, tro på egne evner, organisasjonsmessig status og generell livstilfredshet (Løvland 1999).

De organisatoriske faktorene er her knyttet til personens identifisering med og involvering i organisasjonen, mens de personlige faktorene dreier seg om personens reaksjon på erfaringer i jobben. Det kan derfor være flere faktorer som kan bidra til den samlede jobbtilfredsheten for et enkeltindivid.

### **2.5.2 Jobbkarakteristika**

Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell fra 1962 (Kaufmann og Kaufmann, 2003) definerer sentrale faktorer som kan forklare jobbtilfredshet. Det er en teori som begrunner selve motivasjonen ut fra egenskaper ved jobben og modellen baserer seg på at det er oppgaven i seg selv som er nøkkelen til ansattes motivasjon. I følge Greenberg & Baron (2008) har modellen fokus på å fremme og forbedre motivasjon, engasjement og jobbutførelse hos ansatte og kan derfor være til hjelp for at de skal bli mer involvert og få en sterkere tilhørighet til jobben. I følge modellen kan spesielle jobbsituasjoner lede til noen kritiske psykologiske tilstander, som igjen vil føre til fordelaktige arbeids- og individresultater. Modellen viser at det er fem sentrale jobbkarakteristikker som er avgjørende for ansattes jobbtrivsel:

- 1) *Ferdighetsvariasjon*: I hvilken grad en arbeidstaker kan benytte ulike ferdigheter, evner og kunnskap til å utføre et arbeid. Det antas at ansatte blir mer motiverte jo mer arbeidsvariasjon de har (Kaufmann& Kaufmann 2003).

- 2) *Oppgaveidentitet*: Hvorvidt en medarbeider gjør deler av et arbeid eller hele arbeidet som blir utført. Det vil si at arbeidet som er blitt gjort, er et resultat av vedkommendes egeninnsats og engasjement (Greenberg & Baron, 2008).
- 3) *Oppgavebetydning*: Hvilken virkning jobben har for andre mennesker i organisasjonen, og i hvilken grad arbeidstaker ser på jobben som meningsfull. De ansatte vil på denne måten kunne se en større mening med den jobben de har gjort (Kaufmann & Kaufmann, 2003).
- 4) *Autonomi*: I hvilken grad arbeidstaker har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon og friheten til å gjøre arbeidet som han selv ønsker (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Autonomi gir de ansatte makt og en følelse av å være betydningsfulle (Greenberg & Baron, 2008).
- 5) *Tilbakemelding*: Hvorvidt arbeidstaker vet om jobben gjøres på korrekt måte og får informasjon om resultatene av arbeidet. Det er en viktig faktor for motivasjonsnivået at lederne gir de ansatte tilbakemeldinger på hvordan arbeidet skal utføres og hvordan fremgangen av arbeidet er. Medarbeidersamtaler er et tiltak som kan benyttes i slike tilfeller (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Disse fem karakteristikkenes er videre med på å påvirke tre psykologiske tilstander:

- 1) *Meningsfylt arbeid*: At arbeidet har mening for deg og er noe du kan forholde deg til. Det er viktig at arbeidet er motiverende i seg selv.
- 2) *Ansvar*: Opplevelsen av at du er ansvarlig for utfallet av arbeidet. Dette har sammenheng med opplevelse av jobben som autonom eller selvstendig.
- 3) *Kjennskap til resultatet av arbeidet*: Dette er igjen en konsekvens av tilbakemeldingene, og i hvilken grad den ansatte har kunnskap om resultatene av sin arbeidsinnsats.

I følge Greenberg og Baron (2008) kan disse psykologiske tilstandene påvirke forskjellige person- og arbeidstilstander, dvs. blant annet syn på motivasjon, kvaliteten på arbeidsutførelsen, arbeidstilfredsheten, fravær og turnover.

Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham la, sammen med analyse av holdningsundersøkelser og sluttrapporter fra Selskapet, grunnlaget for utvelgelsen av faktoren jobbtilfredshet i forskningsmodellen. I tillegg var modellen med på å danne grunnlaget for identifisering av de fem dimensjoner vi mener er relevante å studere om kan påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Blant annet kan dimensjonen *Egenskaper ved prosjektet* knyttes til oppgaveidentitet og ferdighetsvariasjon og dimensjonen *Evalueringsprosessen* er tett knyttet til tilbakemeldinger.

Essensen i jobbtilfredshet dreier seg altså om hvilken vurdering de ansatte gjør av faktorer som skaper jobbtilfredshet, blant annet vist i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell.

## 2.6 Tilhørighet

Jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet er ofte to faktorer som kan brukes til å undersøke hvorfor folk velger å bli eller slutte i jobben sin. Organisasjonstilhørighet har et annet fokus enn jobbtilfredshet. Organisasjonstilhørighet handler om den ansattes identifisering med og involvering i organisasjonen og kan defineres som *"de følelsene og tankene man har overfor organisasjonen som helhet"* (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s.258). Skillet mellom jobbtilfredshet og tilhørighet er ikke klart definert, da for eksempel forhold som kompensasjon og belønning kan påvirke både jobbtilfredshet og tilhørighet.

Enhver ansatt er knyttet til organisasjonen gjennom en arbeidskontrakt. Behovet for fast arbeid og inntekt i kombinasjon med gode arbeidsbetingelser og frynsegoder, samt et godt sosialt arbeidsmiljø, er faktorer som kan styrke tilhørigheten og ikke minst forpliktelsen til organisasjonen (Folgerø, 2000). På samme måte vil forhold som urettferdige prosedyrer for fordeling av goder og belønninger, jobbusikkerhet og konflikt mellom arbeidsroller undergrave følelsen av forpliktelse og tilhørighet til organisasjonen (Griffeth & Hom, 2001). Det er også viktig at arbeidstaker kan identifisere seg med selskapets mål og verdier.

Videre mener Griffeth & Hom (2001) at ansatte kan mislike konkrete forpliktelser i organisasjonen, men fremdeles forbli lojale om de føler en tilhørighet eller forpliktelse overfor selskapet. Dette understreker viktigheten av at selskapet lykkes med å skape

tilhørighet hos de ansatte. På bakgrunn av dette antar vi at det vil være interessant å se hvilken oppfatning konsulentene har av jobben ledelsen gjør og om det påvirker deres tilhørighet til Selskapet.

Det er flere typer tilhørighet som alle har betydning for ansattes forhold til arbeidsplassen. I tillegg til tilhørighet til organisasjon, så handler det mye om tilhørighet til andre grupper, individer hos arbeidsgiver, karriere, yrke og profesjon (Meyer et.al 1997). I den typen trepartsrelasjon vi studerer, hvor konsulentene jobber hos kunden over lengre perioder, mener vi det er interessant å se i hvilken grad de føler tilhørighet til kundens organisasjon og kundens ansatte.

Meyer et.al (1997) har utviklet en trekomponentmodell som viser sammenhenger og resultater fra tidligere forskning på området og identifiserer tre ulike motiv for å bli værende i en organisasjon:

- *Affektiv tilhørighet*: Personens følelsesmessige tilhørighet til organisasjonen.
- *Kontinuerlig tilhørighet*: Personens opplevde kostnader og risiko knyttet til å forklare organisasjonen.
- *Normativ tilhørighet*: Personens pliktfølelse og ansvar for organisasjonen.

Meyer et.al (1997) mener at de ulike former for tilhørighet må betraktes som komponenter i organisasjonstilhørighet som varierer i styrke, og ikke som selvstendige typer.

Det å arbeide som IT-konsulent innebærer at personen må forholde seg til både arbeidsgiver (Selskapet) og kunden (Liden et al, 2003). De ansattes tilhørighet til organisasjonen utvikler seg over tid og har en positiv sammenheng med alder og tjenestetid (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). I denne utredningen studerer vi IT-konsulenter som sitter på langtidsprosjekter hos kunden, og det vil i denne sammenheng være svært interessant og se hvordan jobben som ekstern konsulent vil avhenge av tidsdimensjonen og hvordan dette vil påvirke tilhørighet til organisasjonen.

Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) påpeker at personer med høy utdanning har lavere grad av tilknytning i arbeidssammenheng enn personer med lav utdanning. Mye av forklaringen til dette er at høyt utdannende mennesker har en større "markedsverdi" og i større grad kan ha mulighet til å velge arbeidsplass. Vi studerer kunnskapsmedarbeidere som alle har høyere

teknologisk utdanning, noe som understreker viktigheten av at Selskapet bør være bevisst på tilhørigheten til sine ansatte, dersom de ønsker å redusere en intensjon om å slutte.

I tillegg til forskjell mellom høy og lav utdanning viser forskning at tilhørighet til bedriften har sammenheng med interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Den viktigste faktoren er i følge Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) i hvilken grad medarbeiderne føler at de blir satt pris på av organisasjonen, og at den er interessert i deres velferd. Ved å studere dimensjonen *Oppfatning av ledelsen* i vår studie, ser vi på hvilket inntrykk konsulentene har av ledelsen, og hvorvidt de føler at innsatsen deres blir sett og satt pris på av arbeidsgiveren.

Organisasjonstilhørighet fokuserer mest på bedriften, mens jobbtilfredshet fokuserer mest på de ansattes holdning til jobben. Liden et al (2003) mener det mest sannsynlig er de konsulentene som føler minst tilhørighet til arbeidsgiver, som vil føle sterkest organisasjonstilhørighet til kunden de jobber for. Dette er derfor et viktig poeng i vår studie og noe vi vil se nærmere på under dimensjonen *Forholdet til kunden*. Når ansatte er tilfredse i sitt arbeid og samtidig føler tilhørighet til organisasjonen vil dette redusere sjansen for at de slutter. Sammenhengen til organisasjonstilhørighet har imidlertid vist seg å være mer stabil over tid enn jobbtilfredshet, selv om jobbtilfredshet også kan ha betydning for turnover (Porter et.al 1974).

Iverson et.al (1999) bekrefter at høy affektiv tilhørighet medfører lavere intensjon om å slutte, lavere fravær og høy aksept for endringer. I lys av tilhørighetsteori og trekomponentmodellen ønsker vi å undersøke i hvilken grad forhold knyttet til de fem utvalgte dimensjonene kan påvirke de ansattes tilhørighet til Selskapet.

## **2.7 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere**

Ledelse handler om å nå organisasjonens mål gjennom andre. Det dreier seg om å planlegge, formidle, organisere og riktig bruk av ulike metoder for å motivere medarbeiderne. Hersey et.al (2008) deler lederatferd inn i to ulike kategorier; relasjonsatferd og oppgaveatferd.

*Relasjonsatferd* bygger på at lederen har en støttende rolle for medarbeiderne og har en toveis kommunikasjon med de ansatte. Ved relasjonsatferd er lederen også en emosjonell

støtte og gir tilbakemeldinger. *Oppgaveatferd* er en styrende atferd, der det handler om hvordan lederen tilrettelegger og definerer rollene til medarbeideren.

For å øke medarbeidernes tilhørighet til selskapet er det viktig at en leder kan skape en positiv identifikasjon med bedriftens mål og oppgaver. Salancik (1977) har identifisert fire grunnleggende påvirkningsfaktorer som ledere kan benytte for å skape jobbtilhørighet hos de ansatte; *synliggjøring, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar*.

*Synliggjøring* dreier seg om at resultatet av et produkt eller en oppgave er identifisert med en person. En leder kan også synliggjøre ved å *tydeliggjøre*, ved at ansatte får navnet sitt knyttet til arbeidet de har gjort. Dette er med på å anerkjenne medarbeiderne. *Irreversible goder* er goder som kan bidra til at medarbeiderne får sterkere tilknytning til selskapet, men som ikke direkte er knyttet til arbeidssituasjonen. Dette kan være goder som velferdstilbud, treningstilbud og forsikringsordninger. *Personlig ansvar* går ut på å delta i beslutningsprosesser og øke ansvarsfølelsen i forhold til organisatoriske oppgaver (Salancik i Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Under dimensjonen *Oppfatning av ledelsen* vil vi se på hvilket inntrykk respondentene har av jobben ledelsen gjør, i særdeleshet innenfor forhold som oppmerksomhet og anerkjennelse. Dette fordi vi antar slike forhold vil påvirke hvor tilfredse konsulentene er i jobben sin, samt at vi tror det kan påvirke tilhørigheten, når vi her snakker om ansatte som sitter distansert fra ledelsen i det daglige.

## 2.8 Oppsummering teori

I denne litteraturgjennomgangen har vi sett at arbeidsforhold og organisasjonsstrukturer har utviklet seg over tid. Vi ser at bruken av ikke-standardiserte ansettelsesformer blir stadig mer vanlig. Sterkere vekst i forretningsmessig tjenesteyting og innleie/utleie av arbeidskraft har ført til betydelig større innslag av trepartsrelasjoner (Rønning og Nesheim 2008). IT-konsulentene vi skal studere i denne casen faller inn under en atypisk tilknytningsform gjennom å være del av en trepartsrelasjon. Med trepartsrelasjoner menes det at arbeidstaker er ansatt i en virksomhet, men jobber fysisk hos kunde og inngår i kundens arbeidsorganisering. Hvordan arbeidsgivervirksomheten er strukturert er også med på å



påvirke konsulentens arbeidsforhold. Selskapet i denne studien er en matriseorganisasjon. En matrisestruktur kjennetegnes ved at organisasjonen er strukturert i ulike basisområder som jobber tverrfaglig på prosjekter.

Vi vil studere egenskaper ved ansettelsesrelasjonen til IT-konsulenter og se hvordan disse kan være med på å påvirke de ansattes jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. For å forklare sentrale faktorer som beskriver jobbtilfredshet har Hackman og Oldham utviklet en jobbkarakteristikamodell. Vår utvelgelse av egenskaper ved ansettelsesrelasjonen som kan påvirke jobbtilfredsheten er blant annet basert på denne modellen. Både jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet er faktorer vi har valgt ut fordi de er egnet til å undersøke hvorfor ansatte velger å bli eller slutte i jobben sin.

Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen vil vi nå presentere vår problemstilling og forskningsmodell, samt detaljer om forstudien vi har gjennomført for å komme frem til problemstillingen.

## **2.9 Problemstilling og forskningsmodell**

### **2.9.1 Forstudie**

For å identifisere faktorer det ville være mest interessant å studere, gjennomførte vi en forstudie. Den bestod i å gå igjennom det som finnes av relevant litteratur på området, samtaler med representanter fra selskapet og analyse av holdningsundersøkelser og sluttrapporter fra selskapet de siste fire år. Holdningsundersøkelsene er en undersøkelse av ansattes opplevelse av jobben og Selskapet som arbeidsgiver, og gjennomføres en gang i året. Sluttrapporten er et sammendrag av intervjuer gjennomført med alle som har sluttet i Selskapet det siste året. Den gir verdifull informasjon om sluttårsaker og forhold de ansatte har vært mest og minst tilfreds med i ansettelsesrelasjonen.

### **2.9.2 Problemstilling og forskningsmodell**

Resultatet av denne forstudien ble at vi dannet oss et inntrykk av at det i hovedsak er tre sentrale faktorer som er viktige å forstå hva påvirkes av; jobbtilfredshet, tilhørighet til selskapet og hvorvidt det eksisterer en intensjon om å slutte. For å kunne identifisere hva disse faktorene påvirkes av, plukket vi på bakgrunn av forstudien også ut fem ulike

dimensjoner ved ansettelsesforholdet vi ville studere nærmere. Samlet sett har vi valgt å kalle disse fem dimensjonene for *egenskaper ved ansettelsesrelasjonen*. Til sammen gjør dette at problemstillingen vår er:

**”Hvordan vil egenskaper ved ansettelsesrelasjonen påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte? En casestudie av IT-konsulenter på langtidsprosjekter.”**

Forskningsmodellen illustrerer at egenskaper ved ansettelsesrelasjonen hver og en antas å ha en sammenheng med de tre sentrale faktorene jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Egenskaper ved ansettelsesrelasjonen er nærmere bestemt følgende fem dimensjoner:

1. *Egenskaper ved prosjektet*, herunder samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper, forholdet til prosjektleder og varighet på prosjektet.
2. *Jobben som ekstern konsulent* omhandler utfordringer og opplevelsen knyttet til det å være del av en trepartsrelasjon og arbeide som ekstern konsulent hos kunde hundre prosent av tiden. Dette er forhold som motivasjon for konsulentrollen og betydningen av fysisk distanse til arbeidsgiver.
3. *Forholdet til kunden* ser nærmere på forholdet mellom kunde og konsulent og hvordan dette endres over tid. Vi ser også på hvordan konsulentene ville stilt seg til et eventuelt jobbtilbud fra kunden.
4. *Evalueringsprosessen* studerer forhold rundt teamlederordningen, evalueringskriterier, innhenting av tilbakemeldinger, viktigheten av lønn, samt opplevelsen av teamlederrollen.
5. *Oppfatning av ledelsen* går i dybden på konsulentenes inntrykk av ledelsen og hvilke konsekvenser dette har. Her vil vi også se nærmere på hvilke forslag til forbedringstiltak konsulentene har.

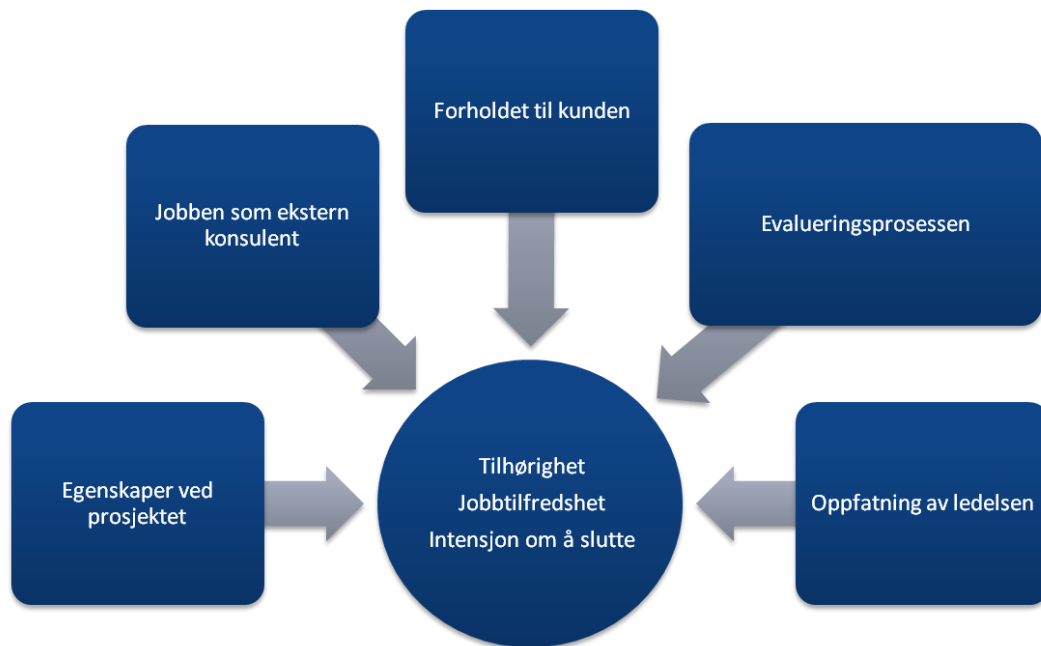
Som problemstillingen fremhever og forskningsmodellen illustrerer, vil vi studere i hvilken grad ulike forhold knyttet til disse fem dimensjonene påvirker de tre sentrale faktorer:

- Jobbtilfredshet
- Tilhørighet
- Intensjon om å slutte

*Jobbtilfredshet:* Spector (1997) mener jobbtilfredshet beskriver hvorvidt man liker eller misliker jobben sin. *Egenskaper ved prosjektet, jobben som ekstern konsulent og forholdet til kunden* er alle egenskaper ved ansettelsesrelasjonen som antas å kunne påvirke hvordan konsulentene trives eller mistrives i arbeidssituasjonen. Faktorene i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (*ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding*) danner grunnlaget for noen av dimensjonene vi ønsker å studere. Eksempelvis kan ferdighetsvariasjon, som omhandler hvor mye arbeidsvariasjon konsulentene har knyttet til *Egenskaper ved prosjektet*. Autonomi og tilbakemelding angir i hvilken grad konsulentene har ansvar for egen arbeidssituasjon og hvilke tilbakemeldinger og evaluering de får på arbeidet de gjør. Dette kan studeres ved å se på hvilken *Oppfatning av ledelsen* konsulentene har, samt deres opplevelse av *Evalueringprosessen*.

*Tilhørighet:* Griffeth & Hom (2001) poengterer at urettferdige prosedyrer for fordeling av goder og belønninger kan undergrave følelsen av forpliktelse og tilhørighet i organisasjonen. Under forstudien så vi at holdningsundersøkelsene og sluttrapportene avdekket misnøye rundt evalueringprosessen, og derfor ønsker vi å studere forhold knyttet til denne prosessen. Videre mener Griffeth & Hom (2001) at ansatte kan mislike enkelte forpliktelser og fremdeles være lojale om de føler tilhørighet. Det er viktig at ledelsen lykkes med å skape en tilhørighet, noe som gjør det interessant for oss å studere dimensjonen *Oppfatning av ledelsen*. Videre påpeker Meyer et. al (1997) at andre faktorer som tilhørighet til andre grupper, individer hos arbeidsgiver, karriere og yrke også er viktige for ansattes tilhørighet. Basert på dette vil vi studere hvordan forhold knyttet til dimensjonene *Egenskaper ved prosjektet, Forholdet til kunden og Jobben som ekstern konsulent* kan påvirke tilhørigheten.

*Intensjon om å slutte:* Greenberg & Baron (2008) nevner at de tre psykologiske tilstandene i jobbkarakteristikamodellen kan påvirke blant annet fravær og turnover. Iverson et. al (1999) nevner også at en høy affektiv tilhørighet medfører lavere intensjon om å slutte. I forstudien fant vi at turnovergraden i Selskapet var så høy som 19,7 prosent i 2011, og denne jobber Selskapet kontinuerlig med å redusere. På bakgrunn av teori tror vi det kan være interessant å studere hvorvidt forhold som påvirker jobbtilfredshet og tilhørighet også påvirker en intensjon om å slutte. Det vil i tillegg være interessant å forsøke å identifisere andre forhold som påvirker denne intensjonen direkte, gjennom å studere dimensjonene vi har valgt ut. Figur 6 viser en grafisk fremstilling av vår forskningsmodell.



Figur 6: Grafisk fremstilling av forskningsmodell

Forstudien, problemstillingen og forskningsmodellen danner fundamentet for valg av forskningsdesign og metode, samt utarbeidelse av intervjuguiden. I det følgende vil vi beskrive metoden som er benyttet i denne utredningen, før vi redegjør for konteksten casestudien bygger på og deretter presenterer og diskuterer hvilke funn vi har gjort.

## 3 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å belyse vår problemstilling. Metode refererer i denne sammenheng til teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Innledningsvis vil vi argumentere for valg av forskningsdesign for å kunne se om egenskaper i ansettelsesrelasjonen kan påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Deretter vil vi forklare hvordan datainnhenting og analysen har foregått og utfordringer knyttet til dette. Etter å ha diskutert styrker og svakheter ved utredningen avsluttes kapittelet med en diskusjon av de etiske sidene ved studien.

### 3.1 Forskningsdesign

I følge Saunders et.al (2009) er forskningsdesign en samlet plan for hvordan en vil gå frem for å besvare forskningsspørsmålet. Forskningsdesignet inneholder klare mål, grunnlag for datainnsamling og utfordringer knyttet til etiske vurderinger underveis. Forskningsdesignet som velges avhenger av hva man ønsker å finne ut og formålet bak, samt hvor mye forskning som er gjort på området tidligere. Det skilles mellom tre ulike forskningsdesign; *utforskende*, *beskrivende* og *forklarende*. Ettersom det er gjort relativt lite forskning på fenomenet trepartsrelasjoner tidligere, vil et utforskende design være naturlig for oss å velge (Saunders et.al 2009).

Et utforskende design er en kvalitativ metode for å øke forståelsen av et problem. Det tilrettelegger for fleksibel forskning, noe som er en stor fordel når det forskes på et relativt nytt felt og vi bare kjenner symptomer på problemet (Saunders et al. 2009). I den forbindelse kan vi tilpasse forskningsspørsmål underveis, etter hvert som vi avdekker interessante funn. Med begrenset teori på området og ved å velge dette designet vil hensikten være å tilegne oss ny innsikt og bygge videre på eksisterende litteratur. Vi ønsker å utforske problemet ytterligere fra flere vinkler.

#### 3.1.1 Forskningstilnærming

Det finnes i hovedsak to forskningstilnærminger: deduktiv og induktiv. Deduktiv tilnærming vil si å gå fra det generelle til det spesielle og innebærer at man benytter litteratur til å identifisere teorier, som testes ved hjelp av data. Dette er en fremgangsmåte som er

velegnet dersom man vil teste en teori eller en hypotese og hvor formålet er å forklare eller generalisere (Saunders et.al 2009). En induktiv tilnærming er bygget opp på motsatt måte, det vil si at den går fra det spesifikke til det generelle. Man utvikler teori på bakgrunn av de empiriske data som observeres og teorier og hypoteser blir formulert på bakgrunn av de observasjoner som gjøres (Saunders et.al 2009). En induktiv tilnærming skal være forutsetningsløs og fleksibel, men Repstad (2002) påpeker at det for uerfarne forskere er en viss fordel å ha noe teoriforankring på forhånd.

Som nevnt er det gjort lite forskning på fenomenet trepartsrelasjoner, noe som gjør at undersøkelsesopplegget må være fleksibelt. Dette tilsier at det er hensiktsmessig å ha en induktiv tilnærming til forskningsprosessen, da vi vil gå fra data til teori. På en annen side er det vanskelig å iverksette forskning uten noe teoretisk utgangspunkt. Vi begynte derfor vår studie med å kartlegge eksisterende teori på området. Vi studerte også holdningsundersøkelser og sluttrapporter for å kartlegge hva som tilsynelatende er viktige temaer som berører IT-konsulentenes arbeidssituasjon. På bakgrunn av denne forstudien utviklet vi en intervjuguide som var ment å belyse vår problemstilling på best mulig måte. Samlet sett indikerer dette at forskningen både innebærer en induktiv og deduktiv tilnærming, men med hovedvekt av induktiv tilnærming,

### 3.1.2 Casestudie

En casestudie kan defineres som *"en strategi for forskning som involverer en empirisk undersøkelse av et bestemt eksisterende fenomen, innenfor en virkelig kontekst ved bruk av multiple kilder"* (Robson, 2002, s178)

Ettersom vi ønsker å studere hvordan ulike egenskaper ved ansettelsesrelasjonen påvirker jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte i en virkelig kontekst vil det være hensiktsmessig å velge en casestudie. Casestudie benyttes typisk når forskningsspørsmålet krever dybdeinnsikt i hvorfor, hva eller hvordan og når eksisterende kunnskap er utilstrekkelig til å kunne formulere testbare hypoteser (Saunders et. al, 2009). Dette samsvarer med vårt valg ved å benytte intervjuer til å få bedre dybdeinnsikt i hvordan konsulentene opplever ulike dimensjoner ved ansettelsesrelasjonen og det er også typisk for utforskende forskningsdesign. Hensikten med bruk av casestudier som metode er å gå i dybden på et bestemt fenomen, fordi metoden genererer detaljert dybdeinformasjon, gjerne fra flere kilder (Berg, 2004). Kildene våre vil være dybdeintervjuene, samt resultater

fra forstudien. Fordelen med casestudie ligger i at metoden er åpen for uventede resultater (Berg, 2004). Ulempen med en slik studie er at vi har relativt få respondenter og ikke oppnår like stor grad av bredde i funnene (Saunders et al, 2009, Yin, 2009).

Vi har valgt å utforske to store, sammenlignbare prosjekter utført av samme konsultentselskap hos to ulike kunder. Fire konsulenter fra hvert prosjekt er intervjuet. På den måten vil vi få dypere innsikt i og forståelse av hvordan Selskapet og de ansatte opplever ansettelsesrelasjonen og hvordan dette kan sees i sammenheng med jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte.

Det er svært viktig for oss å forstå studiens kontekst, da dimensjonene vil påvirke hverandre. Forholdene knyttet til for eksempel jobbtilfredshet vil blant annet avhenge av hvilke prosjekter konsulentene er med på, hvordan de opplever ledelsen og hvilke kunder de jobber for. Derfor har det vært avgjørende å bli godt kjent med Selskapet, få kunnskap om de ulike prosjektene og komme i kontakt med de rette intervjuobjektene.

## 3.2 Forskningsmetode

Valg av et utforskende design krever at vi går i dybden på en case og samler inn detaljrike data. Ettersom vi vil studere to prosjekter i samme selskap, og på bakgrunn av undersøkelsene komme frem til forslag om ny teori, er det naturlig for oss å velge en kvalitativ tilnærming til forskningsprosessen. I følge Jacobsen (2005) vil en kvalitativ metode være hensiktsmessig å bruke når vi ønsker å finne ut mye om få enheter og hvor vi er interessert i å utvikle teorier eller hypoteser. Fordelen ved å benytte kvalitativ metode er at vi ønsker å forstå menneskers handlinger og atferd, og hvor formålet er å fremme sammenhengen og helheten fra dataene man samler inn (Thagaard, 2009).

Ved innhenting av kvalitative primærdata kan man velge mellom tre metoder: observasjon, gruppeintervju og individuelle intervjuer (Saunders et al. 2009).

Ved innsamling av data vil vi benytte individuelle intervjuer av typen semi-strukturert. I slike intervjuer vil personen som intervjuer ha en liste med emner og spørsmål som er dekkende for temaet, selv om disse kan variere fra intervju til intervju (Saunders et. al 2009). Fordelen ved å benytte semi-strukturerte intervjuer er at man kan tilpasse spørsmålene underveis ut

ifra hva som blir svart på foregående spørsmål. Vi valgte å bruke lang tid på utviklingen av intervjuguiden ved å ta utgangspunkt i forstudie og relevant teori, da grundig forberedelse blir nevnt som en av suksessfaktorene ved gjennomføring av intervjuer (Saunders et.al 2009).

Ved å benytte en kvalitativ tilnærming vil det være mulig å få frem de ansattes følelser, tanker og oppfatninger tydeligere enn ved kvantitative studier, ved at svarene blir beskrevet i ord og ikke omformulert til tall. En slik metode er godt egnet for å gå i dybden og få frem ulike nyanser ved datainnsamlingen. En kvalitativ metode vil være åpen for uventede forhold og endringer i forskningsopplegget, samtidig som den er fleksibel ved at vi kan benytte oss av data som oppstår i form av observasjoner vi gjør under selve intervjuet. Flexibiliteten går også på at begge parter kan stille oppfølgingsspørsmål og intervjuobjektene får mulighet til å utdype sine meninger (Saunders et.al 2009). En annen fordel vil være at vi kan stille oppklarende spørsmål underveis for å unngå uklarheter og misforståelser, noe som vil kunne påvirke den interne validiteten i positiv retning (Saunders et.al 2009). Vi erfarte under intervjuene at vi benyttet oss av oppfølgingsspørsmål når vi kom inn på temaer som var interessante for vår problemstilling, samtidig stilte også konsulentene spørsmål hvis noe var uklart. Selv om en kvalitativ metode vil gå på bekostning av bredden av data vi får samlet inn, får vi en mer systematisk og levende virkelighetsoppfatning av dataene ved denne metoden. Noen av ulempene ved kvalitativ metode er at det er svært tidkrevende å gjennomføre, samt at det kan oppstå utfordringer knyttet til anonymitet og subjektiv uttalelse av oppfatninger. Viktigheten av å få frem en levende fremstilling av casen, samt at metoden er godt egnet til å besvare vår problemstilling, gjorde at vi likevel valgte å benytte en kvalitativ metode.

### **3.3 Innsamling av data**

For å kvalitetssikre dataene har vi hele tiden hatt fokus på datainnsamlingsprosessen. I det følgende vil vi beskrive måten vi har utført innsamlingen på og begrunne valgene vi har tatt underveis.



### 3.3.1 Valg av intervjuobjekter

På møter med representanter fra Selskapet tidlig i prosessen kom vi frem til at det ville være fruktbart å intervju både prosjektledere og vanlige konsulenter, som alle er fulltid hos kunden. De er alle del av en trepartsrelasjon, ved at de sitter i store team og gjerne med konsulenter både fra eget selskap, konkurrerende selskap og ansatte fra kunden. På bakgrunn av denne innsikten fikk vi kontaktinformasjon til én prosjektleder og tre konsulenter på hvert av de to store prosjektene vi avgrenset studien til. Vi tok altså kontakt med til sammen åtte respondenter, som alle sa ja til å møte oss. I utgangspunktet hadde vi planlagt å intervju til sammen 10-12 respondenter, men etter hvert som vi gjennomførte de første åtte intervjuene følte vi at de gav oss tilstrekkelig data til å kunne gjennomføre en god analyse.

Prosjektene er for to relativt like kunder i finansnæringen. Begge prosjektene er langtidsprosjekter, med flere konsulenter som har vært med i flere år og jobber tett opp mot kunden og andre eksterne konsulenter. Det ble opplyst fra Selskapets side at respondentene de satt oss i kontakt var utvalgte konsulenter som de antok "ville mene noe". Det forhold at respondentene ikke var tilfeldig utplukket kan betraktes som en ulempe, men vi vil argumentere for at utvalget ble gjort ut fra det Saunders et al. (2009) kaller nytteverdi. Ved å plukke ut relevante personer velges intervjuobjekter man mener mest sannsynlig sitter inne med den informasjonen man er ute etter for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte (Saunders et.al 2009).

Ved å intervju både vanlige IT-konsulenter og prosjektledere, håpet vi å kunne se om de har et ulikt realitetsbilde og i hvilken grad arbeidsformen med trepartsrelasjoner påvirker hver enkelt ansatt på forskjellige måter. Antakelsen bygget på at en IT-konsulent som har liten direkte kontakt med sin arbeidsgiver kan ha ulik oppfatning og utfordringer enn en prosjektleder som har en mer administrativ rolle og derfor har mer kontakt med andre kollegaer hos arbeidsgiver.

Respondentene vi har vært i kontakt med har et aldersspenn fra midten av 20-årene til slutten av 50-årene. Alle er menn, og bakgrunnen deres er svært forskjellig, selv om de fleste har teknisk utdannelse. Noen har jobbet som konsulent siden de var nyutdannet, mens andre har hatt jobber i andre bransjer først. Konsulentene har flere forskjellige roller, alt fra IT-arkitekter og utviklere til prosjektledere. Felles for dem er at alle er hundre prosent av

tiden hos kunde. De har vært på prosjekt for samme kunde alt fra noen måneder til flere år. Enkelte av respondentene har vært ute av prosjektet i en periode, for så ha kommet tilbake. Alle konsulentene vi har snakket med er på delprosjekter bestående av konsulenter både fra arbeidsgiver og andre selskaper, samt ansatte fra kunden.

### 3.3.2 Intervjuguide

En intervjuguide skal fungere som et rammeverk ved gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer, og inneholder et forslag til rekkefølgen på temaene man ønsker å gå gjennom (Thagaard 2009). I følge Saunders et al. (2009) kan det være hensiktsmessig ved bruk av intervjuguide å starte med et sett av temaer som gjenspeiler de faktorene som skal undersøkes. I utarbeidelse av intervjuguiden er det også viktig å sikre rekkefølgen på spørsmålene, slik at det oppfattes relativt logisk for deltakerne. Da vi valgte en induktiv forskningstilnærming utarbeidet vi intervjuguiden blant annet basert på eksisterende forskningslitteratur på områder som vi mente var relevante for vår studie. Dette er i tråd med anbefalinger fra Repstad (2002) og Ryen (2002).

Fordelen med en intervjuguide er at det er lettere å få oversikt over hva som har blitt spurt om underveis i tillegg til at det vil være lettere å stille oppfølgingsspørsmål. Vi utarbeidet spørsmål på forhånd, men hadde også mulighet til å stille tilleggsspørsmål underveis sett ut ifra situasjonen. Utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden 9.1 Vedlegg 1 *Intervjuguide* var forstudien basert på relevant litteratur, samtaler med representanter fra selskapet og holdningsundersøkelser og sluttrapporter. I tillegg til spørsmål omkring de ulike faktorene inneholder intervjuguiden en introduksjon der vi blant annet klargjorde at selve intervjuet ville være anonymt. Det ble også presentert hva som menes med en trepartsrelasjon, hvilke emner vi skulle innom og tidsrammen for intervjuet.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene tok vi kontakt med hver enkelt respondent over telefon og avtalte møtetidspunkt og -sted. Vi forsøkte å samle intervjuene, slik at gjennomføringen kunne skje mest mulig effektivt. Umiddelbart etter å ha avtalt møtetidspunkt sendte vi hver av respondentene et informasjonsskriv med ytterligere informasjon om hvordan intervjuet ville foregå og bakgrunn for utredningen 9.2 Vedlegg 2 *Infoskriv til respondenter i forkant av intervjuet*

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke. Alle intervjuene foregikk i kundens lokaler, med unntak av ett intervju som fant sted på hovedkontoret til selskapet. Hver av respondentene var ansvarlig for å booke et møterom slik at vi var sikre på at vi hadde et sted å gjennomføre intervjuene i enerom da vi ankom.

Vi startet alle intervjuene med å gi litt informasjon om oss selv, og hva vår forskning gikk ut på. Vi ba alle respondentene om å signere en samtykkeerklæring som blant annet bekreftet respondentenes anonymitet 9.3 Vedlegg 3 *Samtykkeerklæring*. Ved å gjøre dette såpass formelt håpet vi de ville føle seg trygge på at de kunne snakke fritt uten at sitatene ville kunne spores tilbake til dem og få konsekvenser. Likevel ble vi i løpet av intervjuperioden stilt overfor noen utfordringer i forhold til å behandle sensitive data. Enkelte av respondentene forsikret seg underveis i intervjuet om at alt var konfidensielt, når de kom inn på temaer som var svært sensitive. Vi forsikret dem om at ingen svar i utredningen kan knyttes til enkeltpersoner og at alt av navn, stilling og hvilke kunder de satt hos ville være anonymisert. Dette er også bakgrunnen for at vi i analysen har valgt å ikke referere til hvem som har sagt hva, heller ikke med pseudonymer. Viktigheten av å bevare total anonymitet er tosidig. På den ene siden er det viktig at ikke Selskapet generelt kan gjenkjennes i utredningen. I forhold til respondentene er det også viktig at deres uttalelser ikke på noen måte kan nyttes til deres person. Med kun åtte respondenter anså vi det som vanskelig å tilfredsstille begge disse sidene dersom vi knyttet sitat til pseudonym.

Saunders et al. (2009) skriver at bruk av diktafon anbefales for å plukke opp all informasjon som kommer frem under intervjuet og det blir lettere å stille oppfølgings spørsmål underveis. Ved bruk av diktafon behøver man ikke skrive ned alt respondenten sier, men kan være mer tilstede og konsentrere seg om neste spørsmål. En ulempe med dette er at enkelte kan føle seg litt bundet og dermed ikke snakker like fritt, ettersom alt blir tatt opp på lydbånd.

Ved å benytte diktafon hadde vi muligheten til å notere litt underveis og konsentrere oss om å observere konsulentene og ha en god flyt i intervjuet. Etter hvert intervju skrev vi en kort oppsummering. Dette gjorde vi for å huske stemning i intervjusituasjonen, ansiktsuttrykk, følelser og kroppsspråk som ikke ble plukket opp på diktafon. Dette kan være av betydning for informasjonen som fremkommer (Saunders et.al 2009).

Intervjuguiden utviklet seg underveis i intervjuperioden, etter hvert som vi ble vant med situasjonen og fant ut at enkelte av spørsmålene ga mer fruktbare svar enn andre. Rekkefølgen på noen av spørsmålene ble også endret, samtidig som vi fjernet noen av spørsmålene da vi merket at respondentene indirekte svarte på dem underveis i intervjuet. Hvert intervju varte mellom 45-60 min avhengig av hvor mye respondenten hadde på hjertet.

## 3.4 Analyse av dataene

### 3.4.1 Klassifisering av data

Når data er samlet inn og intervjuene gjennomført ved hjelp av diktafon, er det vanlig praksis å transkribere alle lydopptakene. Transkribering vil si å reprodusere intervjuene skriftlig der man skriver ned alt som har blitt sagt ordrett under intervjuet (Saunders et.al 2009). Dette er en tidkrevende prosess. Derfor forsøkte vi så godt det lot seg gjøre å starte transkriberingen umiddelbart etter hvert intervju.

Etter vi hadde transkribert intervjuene var vi nøye med å slette lydopptaket umiddelbart og lagret hvert av dokumentene separat. Under hele prosessen sørget vi for å utelate navnet til intervjuobjektene, og benyttet heller en kode basert på rekkefølgen vi hadde gjennomført intervjuene. Dette som et ledd i arbeidet med å sikre anonymiteten til respondentene. Ved å beholde den midlertidige kodingen på sitatene gjennom hele prosessen med analysen føler vi at vi ikke har mistet noen verdifulle sammenhenger. Dette relatert til at vi har valgt å ikke knytte sitatene til pseudonymer i analysen. I de tilfeller vi fant sammenhenger mellom sitat og person eller stilling som var interessante for problemstillingen, har vi gjort et poeng ut av det i analysen.

Den vanligste formen for analyse av kvalitative data er cross-case analyse. Den foregår ved at man sorterer datamaterialet i temaer og prøver å finne fellestrekk og viktige poenger på tvers av materialet (Imdi.no, 2010a). Det er vanlig å analysere alle intervjuene parallelt.

Vi valgte å kategorisere dataene basert på dimensjonene presentert i forskningsmodellen. Kategorisering av data innebærer å utvikle kategorier og deretter knytte meningsfulle biter av dataen til kategoriene. Ved å kategorisere dataene vil man gjenkjenne relasjoner og

deretter kunne videreutvikle kategorier (Saunders et. al 2009). Å benytte dimensjoner som er sentrale i forskningsmodellen som retningslinjer til analysen, er i samsvar med hva Saunders et.al (2009) henviser til i sammenheng med deduktiv tilnærming til kvalitativ analyse. Selv om hovedvekten av analysen har en induktiv tilnærming, begynner arbeidet fra et teoretisk perspektiv ved at vi tar utgangspunkt i forskningsmodellen som er bygget på forstudien og relevant teori på fagområdet.

Ulempen med en slik tilnærming er at vi kan trekke for raske beslutninger om hva som er relevant datamateriale, fordi vi følger et allerede etablert rammeverk. I analysen har vi kun benyttet forskningsmodellen som en veiledning og ved at vi supplerer med sentrale funn som ikke er presentert i forskningsmodellen føler vi at dette er et problem vi har tatt hensyn til. Utfordringen ved å utføre en kategorisering av dataene er at det er lett å tolke og gjøre seg opp meninger underveis (Imdi.no, 2010b). Dette har vi vært klar over før vi begynte å kategorisere slik at vi har vært svært bevisst på å prøve å ha et objektivt syn på datamaterialet gjennom hele prosessen.

Kategorisering av data har vært en svært tidkrevende prosess, men absolutt nødvendig for å belyse viktige funn og finne fellestrekk i datasettet til videre analyse. Ved å kategorisere dataene klarte vi å strukturere datamaterialet, samtidig som vi fikk kuttet ut opplysninger fra intervjuene som vi anså å ikke være relevante for vår problemstilling.

### **3.4.2 Validitet og reliabilitet**

En undersøkelse er en metode for å samle inn empiri, og uavhengig av typen empiri som samles inn må reliabilitet og validitet vurderes. Gjennom å se på reliabiliteten og validiteten til vår forskningsprosess vil vi nedenfor forsøke å si noe om kvaliteten på funnene vi har gjort. Med kun åtte dybdeintervjuer som eneste primærdata vil vi ikke kunne generalisere funnene våre, noe som heller ikke er hensikten ved å utføre en kvalitativ studie slik vi har gjort.

#### **3.4.2.1 Reliabilitet**

Reliabilitet refererer til i hvilken grad datainnsamlingens teknikker eller analysemetode vil gi konsistente funn og hvorvidt en annen studie ville funnet det samme (Saunders et.al 2009). Kvalitative metoder for datainnsamling har ofte store spørsmål knyttet til reliabiliteten. Når vi intervjuer respondentene er det vår subjektive oppfattelse av situasjonen som blir lagt til

grunn. Det kan være en viss fare for at vi som intervjuere har misforstått intervjusituasjonen eller har lagt til for mye personlig tolkning av svarene. Dette blir kalt *interviewer bias* (Saunders et.al 2007). Dette har vi vært oppmerksom på i forkant av og underveis i prosessen og vi mener derfor at våre funn ikke er særlig preget av dette. En annen potensiell trussel ved dybdeintervjuer er *response bias*. Det innebærer at vi ikke har noen garanti for at respondentene gir oss ærlige svar (Saunders et.al 2009). De kan dikte opp historier, eller svare det de antar er korrekt. Da intervjuene dreier seg om respondentenes arbeidsplass kan dette være informasjon de kan være tilbakeholdende å gi ut svar om, i fare for å tro at det kan gå utover deres posisjon i selskapet. På grunn av den tydelige forsikringen om respondentenes anonymitet, både i forkant av og underveis i intervjuet har vi ikke inntrykk av at dette preger våre funn i noen særlig grad, men dette er det selvfølgelig vanskelig å kunne vite med sikkerhet.

Reliabiliteten i en intervjusituasjon øker desto mer strukturert intervjuet er, og man kan dermed si at intervjuerens opptreden påvirker reliabiliteten (Saunders et.al 2009). Hvordan man stiller spørsmålene og dersom man avviker fra en forhåndsbestemt struktur i intervjuet, vil kunne påvirke reliabiliteten. Vi har prøvd å ta hensyn til dette ved å opptre vennlig i alle situasjoner, og ved å la det være opp til intervjuobjektene hvor og når intervjuene skulle gjennomføres. Under selve intervjuet har vi prøvd å stille relativt åpne spørsmål, og vi har forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål, da dette kan svekke reliabiliteten (Saunders et.al 2009). På mange måter har reliabiliteten blitt svekket ved at hvert enkelt intervju har blitt gjennomført ulikt fra de andre. På en annen side har vi så naturlig det lot seg gjøre forholdt oss til intervjuguiden. Videre er momenter som bruk av diktafon og de ulike biasene vi har vært inne på, forhold som kan påvirke reliabiliteten til datainnsamlingen og som vi har forsøkt å være svært bevisst på underveis i prosessen.

Vi har sikret at all informasjon har blitt bevart i sin helhet ved at vi har transkribert intervjuene ordrett i etterkant. Personlig tolkning har dermed i liten grad fått påvirke analysen videre. Dette kan da betraktes som en styrke i forhold til funnenes reliabilitet. Alt i alt mener vi at det kan konkluderes med at vår studie har relativt høy reliabilitet.

#### **3.4.2.2 Validitet**

Validiteten sier noe om hvor virkelige funnene egentlig er, altså om man klarer å måle det man har til hensikt å måle. Ved kvalitative intervjumetoder er det ifølge Saunders et. al

(2009) mulig med høyt nivå av intern validitet. Dette sier noe om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget vi har undersøkt. I vår studie har vi hatt en god interaksjon med de ulike objektene vi har intervjuet, noe som gjør det lettere å gå dypere inn og få utledet meninger og svar fra respondentene, samtidig som vi har muligheten til å unngå misforståelser i intervjusituasjonen. Vi mener derfor at vår studie har høy intern validitet. Den eksterne validiteten sier noe om i hvilken grad vi kan generalisere dataene vi finner til liknende sammenhenger (Saunders et. al 2009). Vi har benyttet oss av en kvalitativ metode hvor vi har intervjuet få respondenter og hvor hensikten aldri har vært å kunne generalisere funnene våre. Studien har derfor lav ekstern validitet.

Resultatene fra denne undersøkelsen kan ha verdi for selskapet vi har studert, og også for andre liknende selskaper i samme bransje. Vi håper resultatene kan bidra til å belyse lignende problemer hos liknende organisasjoner og være fruktbart for videre forskning. Riktignok kan det begrensede antallet respondenter og det faktum at alle er fra samme selskap være noe som kan svekke overførselsverdien.

### 3.5 Etiske vurderinger

Underveis i arbeidet med utredningen har vi vært klar over at vi ville møte etiske utfordringer, og da spesielt under datainnsamlingen. Det stilles krav til hvordan man velger ut og analyserer innsamlet data og hvordan funnene skal presenteres uten å skade eller påvirke respondentene, organisasjonen og andre (Saunders et. al 2009).

For å beskytte våre respondenter har vi ikke fortalt til noen hvilket selskap vi studerer eller hvem intervjuobjektene er. Alle resultater og funn er anonymisert ved at vi konsekvent omtaler intervjuobjektene som *konsulent* eller *respondent*, noe vi også informerte respondentene om i forkant av intervjuene.

Gjennom informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som ble sendt ut i forkant av intervjuene, ble respondentene informert om at de hadde mulighet til å trekke seg i løpet av 14 dager etter intervjuene var gjennomført. Dette ble gjort av etiske hensyn slik at de hadde mulighet til å angre seg dersom de følte at de ikke hadde lyst til å delta i prosjektet.

## 4 Kontekst

### 4.1 Selskapet

Selskapet vi har valgt å studere nærmere i denne oppgaven er et av verdens største konsultentselskaper innen IT-forretningsrådgivning, teknologi og forvaltning og outsourcing. Selskapet er veletablert i det norske markedet hvor det opererer i både offentlig og privat sektor. Selskapet har kontorer i flere regioner i Norge og har over 500 ansatte. I oppgaven omtaler vi selskapet som *Selskapet* eller *arbeidsgiver*.

Vi har fokusert på hovedkontoret i Oslo, som er organisert i tre avdelinger som samler ulike kompetansemiljøer og funksjoner. Ofte arbeider de ansatte i team sammensatt av konsulenter fra alle tre avdelingene. Det er i hovedsak fire ulike kompetanseområder som rendyrkes: 1) Forretningsrådgivning med fokus på IT-strategi, 2) Systemutvikling og forvaltning, 3) IT-arkitektur og 4) Prosjektledelse. Ofte kan kompetansen være overlappende i de ulike avdelingene og på personnivå.

I vår utredning har vi fokusert på avdelingen kalt *Systemutvikling og forvaltning* som består av ca. 200 konsulenter. Denne avdelingen jobber i hele livssyklusen for en systemløsning fra design til utvikling, implementering og vedlikehold. De ansatte i avdelingene jobber hovedsakelig innenfor områdene design, programmering, dokumentasjon og testing. Avdelingen har også et sterkt miljø med erfarne servicemanagere som leder forvaltningsoppdrag. Systemutvikling og forvaltning leverer både prosjektleveranser og forvaltningsleveranser.

Prosjektleveranser omhandler "skreddersydde" prosjekter hvor de bygger løsninger helt fra grunnen av. De leverer også integrasjonsprosjekter hvor forskjellige systemkomponenter og hele systemer integreres i kundenes systemlandskap. De leverer både rene norske prosjekter og outsourcingprosjekter sammen med avdelinger i det globale nettverket. Selskapet har foretrukne metodikker dersom kundene ikke har egne ønsker om metoder som skal brukes. Avdelingen forvalter og videreutvikler også en rekke løsninger for sine kunder. De jobber etter en modell hvor de garanterer for feilrettingen i en applikasjon, i tillegg til at de videreutvikler og forbedrer sine kunders løsninger. Avdelingen har en egen metodikk for å gjennomføre forvaltningsleveransene.

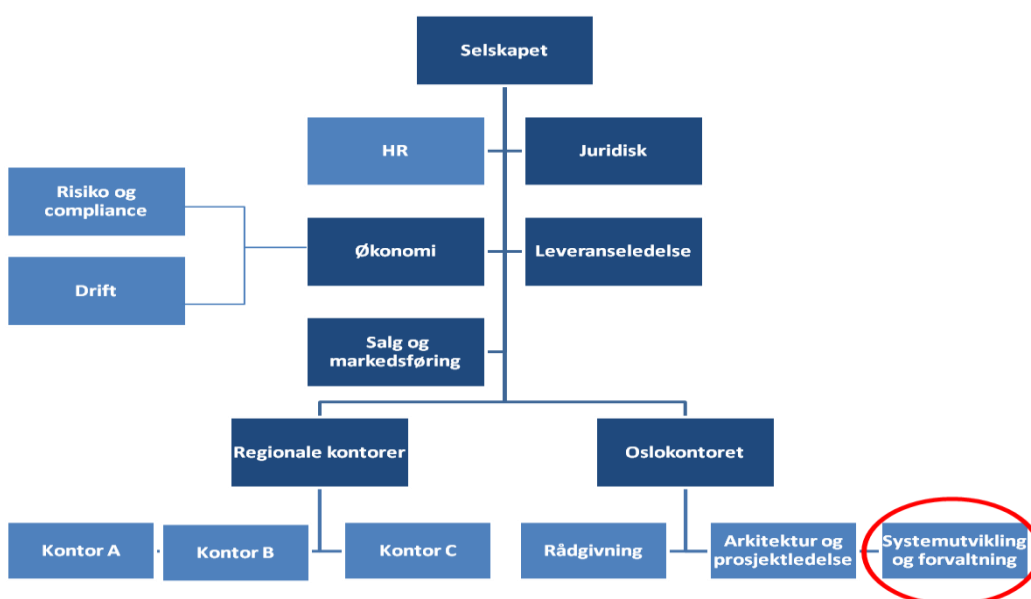


Konsulentene har rendyrket IT-kompetanse innen programmering. Mange har bakgrunn fra software og applikasjonsutvikling, gjerne med utdanning som ingeniør fra ulike tekniske høyskoler og universiteter.

#### 4.1.1 Matrisestruktur

Selskapet er organisert i matrisestruktur, kjennetegnet ved at man forsøker å legge like stor vekt på fordelene ved å samle likeartede oppgaver i særskilte enheter og fordelene knyttet til å markedsorientere organisasjonen. Selskapet tilpasser sine ansatte, kompetanse og teknologi til unike oppgaver. Dette vil fungere godt ettersom de tilbyr "skreddersyde" prosjekter til hver enkelt kunde.

Slik Selskapet er organisert i dag er det inndelt i ulike kompetanseområder og funksjoner hvor det i hovedsak er kompetanseområdene forretningsrådgivning, systemutvikling og forvaltning, IT-arkitektur og prosjektledelse som rendyrkes. I prosjekter som "skreddersys" til kundene blir ofte teamene satt sammen på tvers av kompetanseområdene. Dette kan sees i sammenheng med litteraturen hvor Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver at matrisestruktur består av basisstrukturen hvor hver enkelt konsulent hører hjemme innenfor en bestemt enhet, og prosjekter. Konsulentene blir satt sammen på prosjekter i tverrfaglige team som blir plukket ut av kunden, riktignok på anbefaling fra prosjektleder som har det overordnede ansvaret for prosjektets gang. Figur 7 viser hvordan Selskapets organisasjonsstruktur grovt sett kan skisseres:



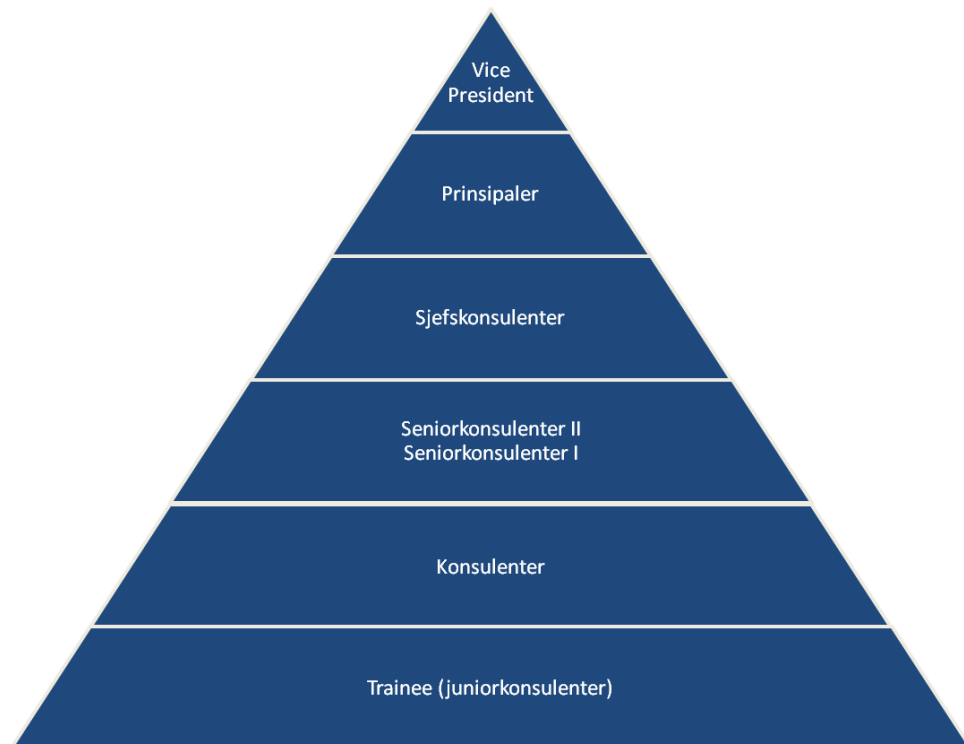
Figur 7: Skisse av Selskapets organisasjonsstruktur

Av figuren ser vi plasseringen til Selskapets tre basisområder: *rådgivning, arkitektur og prosjektledelse og systemutvikling og forvaltning*. De seks IT-konsulentene hører til den sistnevnte avdelingen, mens de to prosjektlederne tilhører *Arkitektur og prosjektledelse*. Matrisestrukturen ligger her i at disse jobber sammen på tverrfaglige prosjekter ute hos kunde.

#### 4.1.2 Betingelser og karriere

Selskapet ansetter i hovedsak konsulenter på tradisjonelle fastlønnskontrakter, med bonusordning og overtidsbetaling. Unntaket er de ansatte i salgs- og markedsføringsavdelingen, som har en mer rendyrket bonusbasert kontrakt knyttet opp mot salgsmål.

Selskapet følger en global struktur for inndeling av konsulenter i et hierarki basert på kompetanse og erfaring, illustrert i Figur 8.



Figur 8: Karrierestigen i Selskapet

De fleste konsulentene er ansatt på nivå 1 og 2; traineer og konsulenter, mens det blir færre ansatte jo høyere opp i pyramiden man kommer. I vår studie har vi snakket med to konsulenter på seniorkonsulentnivå 1, en konsulent på seniorkonsulentnivå 2, fire sjefskonsulenter og én prinsipal. Vi har altså vært i kontakt med et bredt spekter av

konsulenter på ulike nivåer, noe som har gitt oss en dypere forståelse av konsulentenes opplevelse av arbeidsforholdet. I tillegg har representanten fra Selskapet, som bidro med nyttig informasjon i forstudien, tittelen Vice President. Det kan tenkes at vi ville fått et enda dypere innblikk i problemstillingen dersom vi også hadde intervjuet konsulenter på de to nederste nivåene. Samtidig ser vi, i sammenheng med Figur 1, at det for Selskapet sin del er mest kritisk når erfarne konsulenter på høyere nivåer slutter. Derfor tror vi at det i en studie som denne, har vært mest konstruktivt å intervju konsulenter fra de øverste nivåene i hierarkiet. På den måten har vi kommet tettest mulig innpå den overordnede utfordringen i datainnsamlingen.

## 4.2 Beskrivelse av relevante roller og prosesser

I det følgende vil vi gi en beskrivelse av evalueringsprosessen og teamlederrollen, prosjektlederrollen, samt hva vi definerer som IT-konsulenter og ledelsen.

### 4.2.1 Evalueringsprosessen og teamlederrollen

Alle ansatte i hver avdeling er delt inn i egne team som ledes av en *teamleder*. En teamleder jobber i utgangspunktet 80 prosent ute på prosjekt og 20 prosent som teamleder. Vedkommende er ressursleder med personal- og oppfølgingsansvar for et team av konsulenter innenfor samme fagfelt, men uavhengig av prosjekt. Et team kan bestå av 10-15 konsulenter, avhengig av lederens kapasitet og ønske for administrativt ansvar. Teamlederen arbeider altså som en alminnelig konsulent, men med et administrativt ansvar i tillegg. Dette ansvaret belønnes gjennom individuelle forhandlinger, men er også forventet av visse type profiler på nivå 5 (sjefskonsulentene). Ofte er uerfarne teamledere ansvarlig for yngre konsulenter, mens de erfarne har ansvar for dem med lengre fartstid. Det er likevel ikke unormalt at en teamleder kan ha personalansvar for ansatte på nivåer over dem selv. Teamledere blir fulgt opp av avdelingsleder, samt at de inngår i grupper med andre med tilsvarende ansvar. Der kan de drøfte utfordringer knyttet til stillingen. En teamleder sørger for at sine teammedlemmer til enhver tid er på prosjekt, gjør alle formelle registreringer (timeregistrering hver uke, ferieplanlegging, forecasting), lønnsforhandling og forfremmelser, at konsulentene gjennomfører kurs, konferanser etc. Videre følger normalt personalansvar som pleies gjennom formelle og uformelle løpende samtaler. Frekvens og innhold varierer på individuelt nivå hos teamleder og konsulent.

En teamleder har ansvar for å fastsette utviklingsmål og følge opp disse gjennom evalueringssamtaler. Utviklingsmål settes i dialog mellom konsulent og teamleder. Målene er delt inn i områder som leveranse, salg, fag- og kunnskapsdeling, personlig utvikling og kultur. Hvert av disse områdene er delt inn i faktorer som måles basert på ulike "input". Dette kan være kundetilfredshet, hvor kunden gir karakter på konsulentens leveranse, vurderinger fra kollegaer og ledere og beviselige resultater som salg, kurs, artikler, debatter med mer.

Målene og måloppnåelse karaktersettes på en skala fra 1-5, noe som gjøres individuelt av konsulenter og teamleder. Planer, mål og resultater gjennomgås og endres da i en evalueringssamtale. Basert på evaluering av disse vurderingene vil konsulentenes lønn, bonus, forfremmelse etc. avgjøres. Innsamling av input til vurderinger gjøres i hovedsak av konsulentene selv. Det vil si at konsulentene har selv ansvar for å innhente vurderinger av sitt arbeid fra kunder, kollegaer og ledere fra alle interne og eksterne prosjekter som de deltar i. Teamlederen er ikke nødvendigvis på samme prosjekt som konsulentene og har i varierende grad innsikt i konsulentenes faktiske bidrag i prosjekter. I forbindelse med bonus, lønn og forfremmelser diskuteres og vurderes konsulentene av komiteer som settes sammen på tvers av avdelinger og ledere, i hovedsak mellom teamleder og avdelingsleder (avdelingsleder for systemutvikling og forvaltning). Konsulentens synlighet på tvers av selskapets avdelinger og eksponering mot ledere som skal gjøre vurderingene er derfor også avgjørende. Det gjøres kontroll og oppfølging på den informasjon konsulentene innhenter. Selve evalueringssamtalene finner sted fire ganger i året hvor det viktigste er å sette mål og sørge for at konsulentene når disse gjennom sitt arbeid. Målene er avhengig av prosjekterfaring og revurderes hvis forutsetningene endres.

#### **4.2.2 Prosjektlederrollen**

Prosjektlederne har et overordnet administrativt ansvar for prosjektet hvor de hjelper kunden med å planlegge, lede og gjennomføre endringer i grensesnittet mellom forretning og teknologi. De sikrer at definerte endringsinitiativ støtter opp om de forretningsmål og strategier bedriften til enhver tid måtte ha. De følger opp at konsulentens bidrag leveres til rett tid, men har ikke noe personalansvar overfor konsulentene.

Prosjektlederne tilhører avdelingen for *Arkitektur og prosjektledelse*. Alle konsulentene rapporterer kontinuerlig til prosjektleder og kunden, og prosjektleder har hovedansvaret for rapportering til kunden. Internt i Selskapet rapporterer prosjektleder til en på et høyere nivå

i organisasjonen som er involvert i prosjektet, samt til et key account team som i hovedsak er ansvarlig for kundepleie i Selskapet. Prosjektleder rapporterer sjelden direkte til ledelsen, med mindre det er et prosjekt for en svært stor kunde for Selskapet.

Kunden stiller krav til hva de ønsker å få utført. I samråd og med anbefaling fra prosjektleder i Selskapet velges konsulentene ut til prosjektet basert på faglig kunnskap, erfaringsnivå og gjerne på tvers av de ulike fagområdene i Selskapet. Selskapet er svært dynamiske og "skreddersyr" team på bakgrunn av hva kunden trenger for å løse prosjektet på best mulig måte. Som prosjektleder har man ansvar for at prosjektet kommer i havn og er fullt og helt ansvarlig overfor kunden.

Ifølge Ford og Randolph (1992) vil prosjektleder i en prosjektmatrise primært ha kontroll over ressursene i prosjektet, og de mener prosjektledelse kan defineres som en kombinasjon av menneskelige og ikke-menneskelige ressurser satt sammen i en "midlertidig" organisasjon for å oppnå en bestemt hensikt (Cleland og Kind, 1983). Dette er svært beskrivende for hvordan prosjektene er bygget opp i Selskapet.

#### 4.2.3 IT-konsulenter

Som IT-konsulent har du ansvar for oppgavene som utføres hos kunden med løpende rapporteringsansvar til prosjektleder og kunde. Konsulentene er valgt av kunden på bakgrunn av kunnskap og erfaring, ofte etter anbefaling fra prosjektleder. De mottar direkte evaluering fra kunden i forbindelse med evalueringsprosessen med teamleder. Vi vil i oppgaven omtale alle respondentene som *konsulenter* eller *IT-konsulenter* uavhengig om de jobber med programmering, arkitektur, design eller testing. Vi gjør oppmerksom på at teamledere og prosjektledere også er å betrakte som konsulenter, og vi vil spesifisere om det er *prosjektleder* eller *teamleder* vi omtaler i analysen, der dette er interessant for funnene.

#### 4.2.4 Ledelsen

Med ledelsen mener vi i denne casestudien toppledelsen som sitter ved hovedkontoret i Oslo. Ledelsen består blant annet av CFO, CEO, ledere fra andre regionale kontorer, samt avdelingslederne fra de tre respektive basisområdene rådgivning, arkitektur og prosjektledelse og systemutvikling og forvaltning. Ledelsen har hovedansvar for all rapportering globalt, strategi, personalansvar, økonomi og store kontrakter.

## 4.3 Prosjektene

I denne utredningen har vi som nevnt studert to store prosjekter og intervjuet konsulenter fra begge prosjektene. Begge prosjektene er svært store og sysselsetter mange konsulenter til enhver tid. De er delt opp i flere mindre delprosjekter. Konsulentene selv definerer *prosjektet* de jobber på å være det spesifikke delprosjektet de til enhver tid er en del av, og ikke hele kundeforholdet slik det betraktes utenfra. Vi vil derfor i analysen og diskusjonen definere om det er snakk om et delprosjekt eller prosjektet i sin helhet (hele kundeforholdet). Begge prosjektene har eksistert over flere år og pågår fortsatt.

Organisering av prosjektet er et viktig aspekt for å kunne forstå trepartsrelasjoner. Begge prosjektene er svært omfattende i form av tidshorizont, flere delprosjekter og mange konsulenter. Fellestrekk for begge prosjektene er at det er kunden som til syvende og sist bestemmer organiseringen, omfanget og utvelgelsen av konsulenter til prosjektet, men at det gjøres på bakgrunn av anbefalinger fra prosjektleder i Selskapet. På den måten er Selskapet, gjennom konsulentene og prosjektlederne (i den grad de er representanter fra Selskapet), indirekte med på å organisere det daglige arbeidet. Det er kunden som vet hvilke oppgaver som står for tur, men konsulentene nevner at de kan være med å ytre sin mening om hvilke saker som bør prioriteres. Konsulentene jobber i stor grad ut ifra en liste med oppgaver som kunden har utformet, basert på råd fra konsulentene. På den måten kan de i relativt stor grad påvirke sin egen arbeidshverdag.

### 4.3.1 Prosjekt 1

I dette prosjektet skal Selskapet designe og utvikle en finansportalløsning og en nettforsikringsløsning for kunden. Selskapet leverer tjenester i hele syklusen, alt fra analyse, design og systemutvikling til forvaltning. Til enkelte delprosjekter er det leid inn ekspertise på området fra Selskapet. Selskapet er også ansvarlig for testledelse samt all funksjonell og teknisk testing for kunden. Fra Selskapet har de en prosjektleder hos kunden til å administrere og tilrettelegge prosjektet for konsulentene, men det er kunden selv som leder arbeidet og bestemmer hvilke oppgaver som skal utføres.

Metodene som blir brukt er en kombinasjon av selskapets og kundens verktøy. Leveransene av tjenestene skjer i tett samarbeid mellom kunde og leverandør og baseres på løpende ressursforbruk, hvor all leveranse skjer på timebasis. Prosjektet ble startet opp i 2005 og er fortsatt løpende.

Tabell 2 definerer Prosjekt 1 teoretisk i forhold til innleie/utleie vs. entreprise, på bakgrunn av den teoretiske definisjonen i kapittel 2.3.2.

Tabell 2: Teoretisk definisjon av Prosjekt 1

|  | Innleie/utleie                                    | Case: IT-konsulenter på langtidsprosjekter  | Entreprise  |
|--|---|---|---|
| 1. Ledelse av arbeidet                               | Kunden  | Kunden leder arbeidet<br>←  | Selskapet   |
| 2. Antall arbeidstakere til disposisjon på oppdraget | Et bestemt antall stilles til disposisjon         | Et bestemt antall stilles til disposisjon<br>←                                    | Antallet er uvedkommende for kunden               |
| 3. Avgrensning av oppdraget                          | Ubestemte eller kun skisserte arbeidsoppgaver     | Tett samarbeid mellom Selskap og kunde. Medfører klart avgrenset oppdrag<br>→     | Klart avgrenset oppdrag                           |
| 4. Ansvar for resultatet                             | Kunden beholder ansvaret for det utførte arbeidet | Kunden beholder ansvaret for det utførte arbeidet. Tett samarbeid hele veien<br>← | Selskapet er selvstendig ansvarlig for resultatet |
| 5. Verktøy (programvaresom benyttes)                 | Kunden sitt                                       | Miks av kundens og Selskapets verktøy<br>← →                                      | Selskapets egne                                   |
| 6. Samhandling med kundens ansatte                   | Stor grad av samhandling (typisk på samme team)   | Stor grad av samhandling<br>←   | Liten grad av samhandling                         |
| 7. Fysisk lokalisering                               | Hos kunden  | Hos kunden<br>←   | I selskapets egne lokaler                         |



Figur 9: Plassering av Prosjekt 1 langs kontinuumet

Dette prosjektet organiseres og ledes av kunden som også gjør utvelgelsen av konsulentene som leies inn på prosjektet. Selskapet stiller til disposisjon konsulenter på bakgrunn av kompetanse og erfaring. Oppdraget er ikke avgrenset i form av tid, men hvilke oppgaver som gjøres til en hver tid er klart avgrenset, da konsulentene jobber i mindre delprosjekt med klare mål. Prosjektleder er hele tiden ansvarlig overfor kunden og konsulentene er ansvarlig for oppgavene de utfører. Da kunden og prosjektleder hele tiden har tett dialog og all rapportering skjer fortløpende til kunden, er det kunden selv som i stor grad har ansvaret for sluttresultatet. Metodeverktøyene som benyttes er en kombinasjon av kundens og selskapets verktøy, hvilket plasserer dette momentet midt på kontinuumet. Når det gjelder samhandling med kundens ansatte jobber konsulentene fra Selskapet tett med de ansatte hos kunden, noe som også forsterkes når prosjektet løper over flere år. Konsulentene jobber på team med konsulenter både fra eget selskap, konkurrerende selskaper og med kundens ansatte. Arbeidet er lokalisert i kundens lokaler. Alt sett under ett og dersom alle momentene vektlegges likt, ser vi i **Error! Reference source not found.** at Prosjekt 1 bærer mer preg av å være innleie/utleie enn entrepris.

#### 4.3.2 Prosjekt 2

Dette prosjektet omhandler en kompleks migrering og konvertering av kundens arkitektur, system og løsninger. Selskapet har en rammeavtale med kunden og skal bemanne sentrale roller og utøve fagekspertise. Prosjektet karakteriseres som et program som inneholder en rekke delprosjekter hvor utvikling koordineres på tvers av ulike teknologier og retningslinjer. Prosjektet har pågått siden 2008 og er fortsatt løpende.

I delprosjektene er utviklerne funksjonelt ansvarlig hos kunden, mens kunden har ansvaret for den helhetlige leveransen. Det er Selskapets prosjektmetodikk som benyttes, noe som peker i retning av entrepris. Ledelse av prosessen er det Selskapet som utfører ved at de har en prosjektleder med en administrativ rolle med ansvar for koordinering av alle prosesser som gjennomføres. Dagsordenen bestemmes i samråd med kunden, men det er kunden som til syvende og sist bestemmer hva som skal utføres av oppgaver. Dette gjør at plasseringen under ledelse av arbeidet står midt mellom innleie/utleie og entrepris. Et bestemt antall konsulenter stilles til disposisjon. Kunden bestemmer hvor mange konsulenter de trenger og antallet avhenger av omfanget av delprosjektene til enhver tid.



Konsulentene forholder seg til klart definerte arbeidsoppgaver som er definert av kunden, men i samråd med Selskapet gjennom konsulentenes egne anbefalinger.

Heller ikke dette prosjektet er klart avgrenset i form av tid, men i form av hvilke oppgaver som gjøres til en hver tid. Også i dette prosjektet har konsulentene stor grad av samhandling med kundens ansatte og fysisk lokalisering er i kundens lokaler. Totalt ser vi i Tabell 3 og Figur 10 at dette prosjektet ligger nærmere innleie/utleie enn entrepriser, men ikke i like stor grad som Prosjekt 1.

Tabell 3: Teoretisk definisjon av Prosjekt 2

|  | Innleie/utleie                                    | Case: IT-konsulenter på langtidsprosjekter  | Entrepriser                                       |
|--|---|---|---|
| 1. Ledelse av arbeidet                               | Kunden  | Selskapet har prosjektlederansvar, kunden beslutter arbeidet som skal gjennomføres<br>← → | Selskapet   |
| 2. Antall arbeidstakere til disposisjon på oppdraget | Et bestemt antall stilles til disposisjon         | Et bestemt antall stilles til disposisjon<br>←  | Antallet er uvedkommende for kunden               |
| 3. Avgrensning av oppdraget                          | Ubestemte eller kun skisserte arbeidsoppgaver     | Klart avgrenset oppdrag<br>→  | Klart avgrenset oppdrag                           |
| 4. Ansvar for resultatet                             | Kunden beholder ansvaret for det utførte arbeidet | Kunden har ansvaret for den helhetlige leveransen<br>←                                    | Selskapet er selvstendig ansvarlig for resultatet |
| 5. Verktøy (programvaresom benyttes)                 | Kunden sitt                                       | Selskapets egne prosjektmetodikk benyttes<br>→  | Selskapets egne                                   |
| 6. Samhandling med kundens ansatte                   | Stor grad av samhandling (typisk på samme team)   | Stor grad av samhandling<br>←   | Liten grad av samhandling                         |
| 7. Fysisk lokalisering                               | Hos kunden  | Hos kunden<br>←   | I selskapets egne lokaler                         |



Figur 10: Plassering av Prosjekt 2 langs kontinuum

Objektivt sett ser vi at prosjektene er relativt like. Begge prosjektene heller mer mot innleie/utleie enn entreprise, selv om Prosjekt 2 har noen momenter som gjør at de heller litt mer mot midten enn Prosjekt 1. Det er to store prosjekter som begge har pågått lenge. De har flere delprosjekter hvor konsulentene jobber med klart avgrensede oppgaver innenfor arkitektur, design, utvikling og testing, også sammen med konsulenter fra andre selskaper. På bakgrunn av teori om innleie/utleie og entreprise trodde vi at prosjektene ville bære mest preg av entreprise, da teorien i stor grad omtaler konsulenthus som dette. Gitt at alle momentene vi har vurdert ut ifra vektlegges likt, viser dette seg å være et kontraintuitivt funn.

Under forstudien ble vi informert om at Selskapet de siste årene har sett tegn til høyere tilfredshet i det ene prosjektet fremfor det andre. Dette begrunner de ut ifra relativt store forskjeller i turnoverraten mellom prosjektene. Vi gikk derfor inn i intervjuprosessen med en antakelse om at det er høy tilfredshet i form av lav turnover på det ene prosjektet og lav tilfredshet i form av høy turnover på det andre prosjektet. Noe av utgangspunktet for vår studie var derfor å forsøke å identifisere årsaker til disse forskjellene mellom prosjektene.

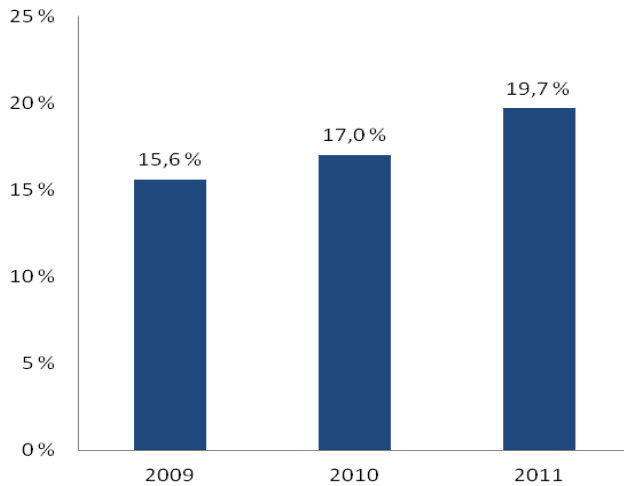
## **4.4 Sluttrapporter og holdningsundersøkelser fra tre siste år**

Som nevnt i kapittel 3 var resultater fra sluttrapporter og holdningsundersøkelser gjennomført i selskapet de siste tre år med på å danne en viktig del av grunnlaget for forstudien. Ved å studere disse så vi noen trender på hva konsulentene ser ut til å være fornøyd med knyttet til arbeidssituasjonen, og hva de er mindre fornøyd med. Vi vil i dette avsnittet kort redegjøre for hva disse undersøkelsene og rapportene går ut på.

### **4.4.1 Sluttrapporter**

Sluttrapporten utarbeides hvert år og er en oppsummering av intervjuene som gjennomføres med de aller fleste konsulentene som slutter i selskapet. Her ønsker selskapet å danne seg et inntrykk av hvorfor vedkommende velger å slutte, hva slags jobb de går over til, forhold de har vært mest og minst fornøyd med i ansettelsesperioden, en vurdering av selskapet som arbeidsgiver, samt forslag til forbedringstiltak. Det presenteres både statistiske og verbale resultater.

Rundt hundre personer har sluttet i Selskapet hvert år de siste tre årene. I avdelingen vi har studert har turnovergraden de siste tre årene vært på 15,6 prosent (2009), 17 prosent (2010) og 19,7 prosent (2011).



Figur 11: Turnovergraden i Selskapet 2009-2011

I 2011 hadde 73 prosent av de som sluttet jobbet i Selskapet i *fire år eller kortere*. De som slutter nevner *miljø og kollegaer, arbeidsoppgaver og prosjekter og læring* som de tre mest positive forholdene ved å jobbe i selskapet. I motsatt ende trekker de frem *utvikling, ledelse, arbeidsmengde og bonusordninger* som områdene de er minst fornøyd med. Disse områdene går igjen hvert år.

Videre oppgir respondentene *bedre stilling i et annet firma, ønske om å skifte jobb/bransje og bedre lønnsbetingelser* som hovedårsaken til at de slutter. Av andre viktige årsaker nevnes *misnøye med arbeidsoppgaver/arbeidsmengde, manglende kompetanseutvikling, bedre balanse mellom arbeid og privatliv og at de føler liten tilhørighet til selskapet*.

Av de som sluttet i 2011 gikk rundt *30 % til kunden og 36 % til en konkurrent*, mens andre starter eget firma eller går inn i andre bransjer. Tallet på de som går til konkurrent har økt kraftig de siste tre årene, fra *11 % i 2009*, mens tallet på de som går til kunden har holdt seg stabilt.

Av forslag til forbedringstiltak fra de som slutter nevnes blant annet mer fokus på å beholde ansatte, ikke bare rekruttere, bedre oppfølging av konsulenter på lange oppdrag, konkurransedyktig lønn, økt tilrettelegging for kompetansebygging og ønske om mer sosiale arrangementer, fordi man ofte føler seg alene når man er på prosjekt.

#### 4.4.2 Holdningsundersøkelser

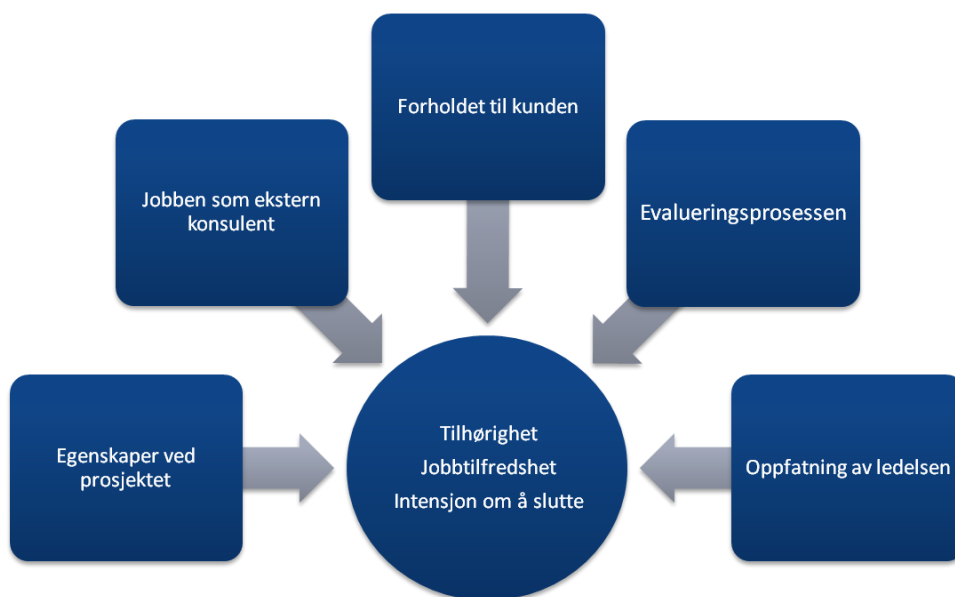
Holdningsundersøkelsen gjennomføres av HR-avdelingen hvert år og det benyttes et standardisert skjema på engelsk som er felles for hele selskapet. Dette gjøres for å kunne sammenligne resultatene fra Norge opp mot resten av selskapet, samt med seg selv fra tidligere år. I Norge pleier svarprosenten å ligge på drøyt 80 prosent, hvilket er mye høyere enn for hele selskapet internasjonalt. Resultatene fra hvert spørsmål presenteres langs en prosentkala der det går fra "favorable" på venstre side via "neutral" og til "unfavorable" lengst til høyre. Langs denne skalaen vises resultatene fra Norge, mens det også vises tall som sammenligner med året før, samlet resultat fra de nordiske landene, samt samlet resultat for hele det internasjonale selskapet. Det stilles spørsmål om en rekke faktorer i undersøkelsen. Disse er delt inn i hovedkategorier, som igjen deles i mer detaljerte spørsmål i underkategorier. Eksempel på hovedkategori er "mitt arbeidsmiljø", der underkategoriene dreier seg om man får den informasjonen man behøver, har det riktige arbeidsverktøyet og om interne prosesser gjør selskapet til et effektivt sted å jobbe. Andre eksempler på hovedkategorier er "mine mål og ansvarsområder", "min personlige utvikling", "prestasjoner og belønning" og "ledelse". I tillegg skisserer undersøkelsen en "employee engagement profile" som kartlegger ulike forhold som hvorvidt de ansatte er stolte av å jobbe for selskapet, om de planlegger å fortsette sin karriere der og om de ville anbefalt selskapet som arbeidsgiver til en venn eller kollega. Relevante resultater fra undersøkelsen vil presenteres i analysen og diskusjonen.

Kort oppsummert er denne utredningen en casestudie av et stort konsulentselskap innen områder som IT-forretningsrådgivning, teknologi og forvaltning og outsourcing. Vi har avgrenset fokuset i oppgaven til å se på hovedkontoret i Oslo og herunder teknologiavdelingen *Systemutvikling og forvaltning*. Selskapet vi har studert er organisert i matrisestruktur, og respondentene våre er IT-konsulenter som alle sitter fulltid hos kunde. De to prosjektene viser seg å være relativt like og ligger teoretisk sett nærmere innleie/utleie enn entrepriser, i motsetning til hva vi først antok. Det skal nevnes at vi i denne modellen har vektlagt alle momentene likt, noe som kan være en svakhet ved vår plassering av prosjektene. I tillegg kan det være andre avgjørende momenter vi ikke har tatt med i vurderingen.

## 5 Analyse

### 5.1 Dimensjoner i forskningsmodellen

I denne delen av utredningen vil vi med utgangspunkt i forskningsmodellen presentere funn fra casestudien vi har gjennomført. Vi vil gå igjennom alle de fem dimensjonene av egenskaper ved ansettelsesrelasjonen og analysere dem opp mot hvordan de påvirker de tre faktorene jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Strukturen under hver dimensjon tar grovt sett utgangspunkt i intervjuguiden 9.1 Vedlegg 1 *Intervjuguide*, som i seg selv ble utformet på bakgrunn av forskningsmodellen og forstudien.



Figur 12: Forskningsmodell

#### *Egenskaper ved prosjektet*

I dimensjonen om *Egenskaper ved prosjektet* vil vi se nærmere på hvordan det fungerer å samarbeide med konsulenter fra konkurrerende selskaper. Spesielt hvilken påvirkning denne interaksjonen kan tenkes å ha på hvor tilfredse konsulentene er og hvor tilhørigheten deres ligger. Videre vil det også være interessant å se hvorvidt dette kan tenkes å skape eller påvirke en intensjon om å slutte. Vi vil se på hva varighet på kontrakten har å si for konsulentenes motivasjon for prosjektet, samt i hvilken grad forholdet til prosjektlederen påvirker jobbtilfredsheten. Overordnet vil det også være interessant å se om vi finner noen forskjeller i jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte mellom de to prosjektene vi har studert og i hvilken grad vi kan identifisere noen årsaker til forskjeller på bakgrunn av de utvalgte dimensjonene.

### *Jobben som ekstern konsulent*

Dimensjonen *Jobben som ekstern konsulent* omhandler konsulentenes opplevelse av å være i en trepartsrelasjon. Her vil vi se nærmere på hva som er konsulentens grunnleggende motivasjon for å være i en konsulentrolle, da dette antas å være elementer som påvirker eller forklarer deres tilfredshet. Vi vil også se på hva fysisk distanse til arbeidsgiver gjør med konsulentenes tilhørighet til Selskapet og hvorvidt dette påvirker en intensjon om å slutte.

### *Forholdet til kunden*

I den tredje dimensjonen, *Forholdet til kunden*, vil vi ta for oss i hvilken grad konsulentene beskriver forholdet til kunden som profesjonelt eller kollegialt, da dette antas å være av betydning for konsulentenes tilhørighet, så vel som hvor godt de trives med å jobbe hos kunden. Videre er det interessant å forsøke å avsløre hvordan konsulentene ville stilt seg til et jobbtilbud fra kunden, for å se om dette kan gi oss en pekepinn på i hvilken grad de har en intensjon om å slutte.

### *Evalueringsprosessen*

Dimensjonen om *Evalueringsprosessen* er nokså omfattende, da forstudien ga oss indikasjoner på at det kan være flere sentrale forhold her som kan tenkes å påvirke konsulentenes tilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Vi vil gå i dybden på hvordan forhold ved evalueringssystemet, inkludert jobben med å hente inn tilbakemeldinger, evalueringskriterier og teamleders grunnlag for å gjøre en evaluering, påvirker de tre faktorene. Her vil vi også se på konsulentenes forhold til sin teamleder, samt hvordan teamleder selv opplever den rollen. Videre vil vi se på viktigheten av lønn, da dette er en sentral trend i holdningsundersøkelsene.

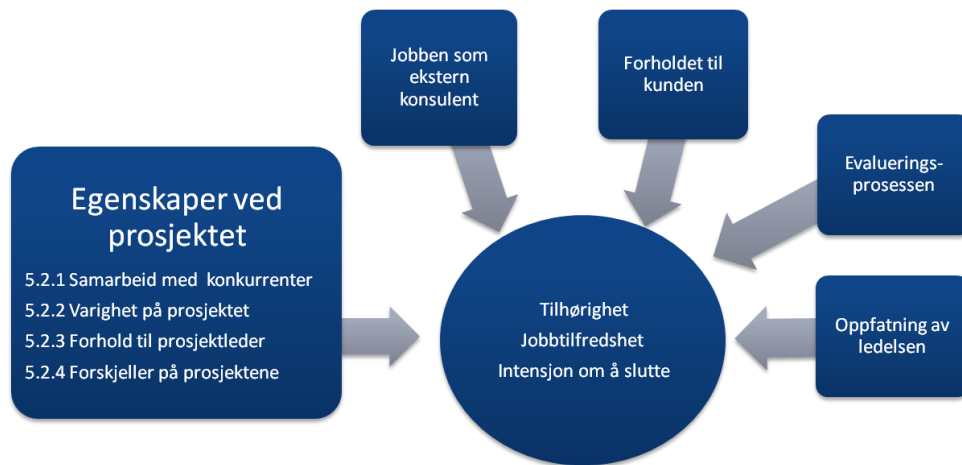
### *Oppfatning av ledelsen*

I den femte og siste dimensjonen, *Oppfatning av ledelsen* ser vi på hvilket inntrykk konsulentene har av ledelsen og jobben de gjør, og hvilke konsekvenser dette har for deres tilhørighet til Selskapet og trivsel i jobben. Dette går særlig på forhold som oppmerksomhet og anerkjennelse fra ledelsen. Her vil vi også presentere enkle tiltak konsulentene foreslår overfor ledelsen.

Analysen vil i utgangspunktet ha en deskriptiv tilnærming der vi presenterer funn i form av sitater, beskrivelser av utsagn og kommentarer til disse. Det strukturelle rammeverket vil være dimensjonene i forskningsmodellen. I diskusjonen i kapittel 6 vil vi oppsummere

funnene og presentere tre reviderte modeller, én til hver av faktorene. Dermed vil vi hele veien knytte analysen av funnene opp mot problemstillingen og hele analysen og diskusjonen er derfor å betrakte som et forsøk på å besvare denne. Problemstillingen har som nevnt innledningsvis både et praktisk og et teoretisk aspekt. Vi håper analysen både vil bedre Selskapets innsikt i konsulentenes arbeidshverdag, samt gi noen innspill til videre forskning på emnet.

## 5.2 Egenskaper ved prosjektet



Figur 13: Dimensjon 1 - Egenskaper ved prosjektet

### 5.2.1 Samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper

I forstudien fant vi at alle konsulentene vi skulle intervjuer sitter på prosjekt med andre konsulenter fra konkurrerende selskaper. Derfor ville vi se nærmere på hvordan dette påvirker konsulentenes jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. At samarbeidet fungerer godt er ikke gitt når man jobber tett med konkurrenter, men samtidig er det avgjørende for å levere et godt produkt til kunden. Vi spurte konsulentene hvordan de vil beskrive samarbeidet med de konkurrerende konsulentene på prosjektet.

*"Ganske greit, de er i flertall. Har ikke lyst å bytte prosjekt"*

*"Slik der er organisert så er det ikke akkurat noe skille. Om de er fra konkurrerende selskap eller fra kunde så er det for min del det samme. Interessen er selvfølgelig totalt sett kunden"*

Det kan virke som konsulentene synes det er nokså uproblematisk å samarbeide med konsulenter fra andre selskaper. Vi oppfatter det slik at de lærer mye av hverandre, og fokuset ligger på å levere et godt produkt til kunden. Noen påpeker at hvordan samarbeidet fungerer avhenger av hvordan kunden tilrettelegger for dette.

*"Jeg tenker lite på at man jobber for forskjellige selskaper, det kommer sjelden til overflaten. Det er en arbeidssituasjon som kunden legger veldig til rette for. Var skeptisk første gang vi fikk inn et annet selskap som skulle levere prosjekter inn til oss, men det har gått seg til og vi har fått en veldig stor kontaktflate"*

Denne konsulenten mener det er stort fokus på å dele kunnskap og jobbe sammen mot en leveranse til kunden. Jevnt over fremgår det at samarbeid med flere selskaper er uproblematisk for konsulentene, fordi det er arbeidsoppgavene og kunden som er i fokus. Dermed kan det tyde på at samarbeid med konkurrerende selskaper ikke påvirker jobbtilfredsheten i nevneverdig grad. Samtidig røper noen av respondentene at de ville foretrekke at det kun var konsulenter fra eget selskap på teamet, hvis de kunne velge selv. Dette vil trolig påvirke tilhørigheten.

*"Det fungerer veldig bra, absolutt. Men hadde det vært et rent team fra Selskapet hadde det vært lettere å åpne seg, si det man mener og spørre om det man vil"*

På den ene siden kan det tyde på at tilhørigheten til Selskapet forsterkes dersom alle eller majoriteten av teammedlemmene er fra samme selskap. Det vil antakelig diskuteres mer rundt forhold som har med Selskapet å gjøre og de sosiale båndene til arbeidsgiver blir sterkere. På den andre siden kan dette også tyde på at tilhørigheten til Selskapet blir betydelig svekket dersom det er få konsulenter fra Selskapet på prosjektet. Den kollegiale tilknytningen vil i disse tilfellene tendere til å ligge mer hos kunden eller teamet enn hos arbeidsgiver. Dette mener vi det er viktig at ledelsen er oppmerksom på når de setter sammen prosjektteam. I mange tilfeller er det ikke alltid de kan velge, da det i stor grad er kunden som plukker ut nye prosjektmedlemmer. Poenget er at prosjektlederne ser viktigheten av å prøve få flest mulig konsulenter fra eget selskap inn på nye prosjekter.

Vi spurte også om konsulentene føler det oppstår noen form for konkurranse når de samarbeider på tvers av konsulentselskap.



*"Ikke noe konkurranseelement. Konkurranseelementet ligger utenfor vårt plan. Når vi jobber her så jobber vi sammen. Har inntrykk av at konkurrentene opplever det samme"*

*"Der har kunden gjort en veldig god jobb. Klar ansvars- og rollefordeling. Veldig avslappet forhold"*

Det er tydelig at konsulentene ikke opplever noen form for konkurranse i samarbeidet. Det eneste konkurranseelementet vi fikk inntrykk av kan oppstå, er når teamene skal utvides. Da kan det bli noe konkurranse om å få inn konsulenter fra eget selskap. Samtidig er ikke dette noe konsulentene merker noe særlig til, da ansvaret ligger hos prosjektleder i slike situasjoner. Vi oppfatter det dermed som at dette ikke påvirker konsulentenes hverdag, og vi vil derfor ikke gå videre inn på dette.

Ved tett samarbeid med konsulenter fra andre selskaper er det viktig å ikke overse graden av informasjonsutveksling. Konsulenter som sitter sammen hver dag prater naturligvis mye sammen og vil over tid kunne utvikle et kollegialt forhold. Da er det naturlig at de deler informasjon om sin arbeidssituasjon og hva som fungerer, og ikke fungerer, hos sin arbeidsgiver. Da er det lettere for konsulenter som mistrives eller er lei av arbeidstilværelsen å se fordeler ved andre selskaper. Bevisst eller ubevisst kan dette være med på å forsterke negative inntrykk av egen arbeidsgiver, og øke lysten på å søke seg til andre arbeidsplasser, altså påvirke en intensjon om å slutte. Dette ser vi også i sluttrapportene. I 2011 gikk så mange som 36 prosent av de som sluttet til konkurrerende selskaper, og denne raten har bare økt de siste tre årene. Når det er sagt er det ingen av våre respondenter som sier at de har opplevd det selv, men de påpeker at de tror det kan skje hos konsulenter som i utgangspunktet er lite tilfredse. Her tror vi det er viktig at Selskapet er klar over dette og har et apparat som kan fange opp slik misnøye før den utvikler seg. Å hindre disse konsulentene i å jobbe på prosjekter med konkurrerende konsulenter er vanskelig, for ikke å snakke om unødvendig, men en bedre oppfølging av disse fra Selskapets side tror vi vil være fornuftig.

Det er naturlig at man sammenligner seg med andre i tilsvarende jobber og benytter dette som referansepunkt til å avgjøre hvor tilfreds man er. Her ser vi at så godt som alle respondentene beskriver samarbeidet med konkurrenter som uproblematisk. De opplever at det som regel ikke er noe skille mellom konsulentene fordi interessen totalt sett er kunden.

Det er oppdraget som er i fokus og det er svært lite element av konkurranse konsulentene i mellom; de tenker som regel ikke over at de jobber for forskjellige selskaper. Alt dette taler for at samarbeid på tvers av konsulenthus påvirker jobbtilfredshet i relativt liten grad. Samtidig ser vi at konsulenter som i utgangspunktet er mindre tilfreds med arbeidssituasjonen, kan få denne misnøyen forsterket gjennom samarbeid og informasjonsutveksling med konsulenter fra andre selskaper. I ytterste konsekvens vil dette kunne påvirke en intensjon om å slutte. Når det gjelder tilhørighet ser vi at denne kan forsterkes for konsulenter som i hovedsak er på prosjekt med konsulenter fra eget selskap og tilsvarende svekket dersom man er alene eller sammen med få andre fra samme selskap.

### 5.2.2 Varighet på prosjektet

I forkant av intervjuene var vi spent på hvordan varighet på kontrakten påvirker konsulentenes motivasjon for å arbeide på langtidsprosjekter hos kunde. Hva har varighet på prosjektet å si for motivasjonen? Dette gjelder både i kort og lang ende, altså hvordan det å være på et kort prosjekt og et langt prosjekt påvirker motivasjonen. Med kort varighet mener vi prosjekter på mindre enn seks måneder, mens et langt prosjekt vil være fra seks måneder opp til flere års varighet. Det må her presiseres at konsulentene betrakter det som å komme på nytt prosjekt, selv om det er for samme kunde. Det er altså prosjektets oppgaver og tidsramme, og ikke hvilken kunde oppdraget utføres for, som setter grensene for prosjektet (delprosjektet). Dette presiseres av en av konsulentene som ikke har vært ansatt i Selskapet så veldig lenge:

*"Varighet har mye å si. Rundt ett år er maks av hva jeg kan tenke meg. Men det er innenfor ett prosjekt da, jeg kunne godt siddet flere år hos samme kunde så lenge man får jobbet med interessante prosjekter. Hvis det går over ett år tenker jeg at jeg like gjerne kunne vært fast ansatt og heller fått de godene".*

En annen respondent, som har siddet på samme prosjekt i nesten tre år er av en annen oppfatning.

*"Når det gjelder tid så er det nok noen som synes at en to-tre års periode er lenge, de ønsker heller kortere prosjekter. Men for min del er det greit. Men jeg har ikke lyst på en sånn syvårsperiode til, som jeg har vært på"*

Trivsel på prosjektet og samarbeid innad i teamet vil trolig avhenge av lengde på prosjektet, og hvorvidt konsulentene rekker å bli kjent med hverandre.

*"Varigheten gjør det annerledes her. Andre prosjekter har vært kortere. Den store forskjellen her er at dette er et forvaltningsprosjekt uten bestemt slutt. Det lengstlevende forvaltningsoppdraget til Selskapet. Det er bra, man blir godt kjent og vet hva man kan forholde seg til"*

*"Får mer eierskap til det man lager etter hvert. Forskjellen er at her kan man bygge videre på det man vet allerede fungerer på en bra måte"*

Det er tilsynelatende positive sider ved å sitte lenge på et prosjekt, ved at konsulentene får en sterkere tilknytning til arbeidsoppgavene.

Et nøkkelord i denne diskusjonen er forutsigbarhet.

*"En veldig kort kontrakt er lite tilfredsstillende, men på en annen side kan et lite stunt hvor man jobber konkret med en ting man skal løse på en måned være en motivasjonsfaktor det også. Det er ikke lengden på kontrakten som avgjør motivasjonen, det er forutsigbarheten"*

Denne oppfatningen går igjen blant flere av respondentene. Det er forutsigbarhet som ser ut til å bety noe. En av konsulentene sier han ikke vet om prosjektet har noen utløpsdato og at det er litt frustrerende. Det er ikke om det er tre måneder eller tre år frem i tid som er avgjørende, men bare det å vite. Dette henger nok sammen med frykten for å havne på "benken".

*"Selv om jeg har sittet her lenge så liker jeg ting med en start og en slutt på prosjekt. Men det plager meg ikke at jeg ikke vet når dette prosjektet er slutt. Det som er plagsomt er når du ender på "benken". Ventefasen mellom to prosjekter"*

*"Man ønsker jo ikke å komme inn til hovedkontoret å sitte på benk. Det er et mareritt for en konsulent, det å være ledig, ikke fakturere, ikke skrive bonustimer osv"*

Det å ikke vite når prosjektet skal ferdigstilles kan lett oppleves som frustrerende og frykten for å kunne havne på "benken" øker når utløpsdatoen ikke blir presisert. Dette har en klar sammenheng med jobbtfredshet. Tilfredsheten øker når konsulenten føler forutsigbarhet,

altså vet når prosjektet skal avsluttes, mens tilfredsheten ser ut til å reduseres betydelig når dette er uklart. Vi finner ikke tegn til at dette har noen konkret sammenheng med tilhørighet, men lavere tilfredshet på grunn av uforutsigbarhet vil kunne skape eller forsterke en intensjon om å slutte. Her mener vi det er viktig at ledelsen så godt det lar seg gjøre forsøker å kommunisere hvilke rammer som er satt for prosjektet, og da i særdeleshet når prosjektet er ment å være ferdig. Dette gjelder også dersom prosjektet forlenges. På denne måten vil konsulentene ha mulighet til å være aktive selv i søken etter å komme med på nye prosjekter og dermed redusere sjansen for å havne på "benken". I tillegg tror vi Selskapet kan dra nytte av å forsøke å redusere den negative kulturen som ser ut til at eksisterer rundt dette med å være på "benk". Dette mener vi de kan gjøre ved i større grad fokusere på de positive aspektene ved det, som for eksempel at konsulentene får mer tid til egenutvikling i denne perioden. Slik det er nå får vi inntrykk av at det oppleves som nederlag å havne på "benken".

### 5.2.3 Forhold til prosjektleder

Som nevnt i kapittel 4 er det på hvert prosjekt en prosjektleder som har det overordnede administrative ansvaret for koordineringen. Vedkommende har ansvar for alle konsulentene som jobber på prosjektet, at tidsfrister blir holdt og oppfølging av kundeforholdet. Ved samarbeid på tvers av flere konsulenthus er det ikke gitt at prosjektlederen er fra eget selskap. Begge prosjektlederne vi har intervjuet er fra Selskapet.

Konsulentene beskriver forholdet til prosjektleder som godt. Enkelte av konsulentene samarbeider tett med prosjektleder, mens andre ikke nødvendigvis kjenner prosjektlederen personlig. Flere av konsulentene sier at de føler prosjektlederen har forståelse for arbeidsoppgavene som blir utført og at dette er det viktigste.

*"Snakker ikke så mye med ham, men kjenner han godt. Jeg har et godt forhold til han og han vet hva jeg står for"*

*"Mye samarbeid, han forstår veldig godt det vi driver med"*

Det skal også nevnes at en respondent som har vært ansatt i selskapet i mange år tidligere har opplevd prosjektledere som ikke fungerte like bra. Det var viktig for denne konsulenten

at prosjektlederne var ambisiøse, men at det ikke skulle være ødeleggende for miljøet på prosjektet.

*”Tidligere prosjekter har jeg opplevd prosjektledere som er så ambisiøse at det går utover arbeidsmiljøet”*

Flere av konsulentene mener det er en fordel at prosjektlederen er fra eget selskap.

*”Ja, vi har samme rutiner og det er veldig bra. Samme tankesett”*

Selskapet har egne arbeidsmetoder og fremgangsmåter de jobber etter. Ved at prosjektleder er fra eget selskap vil det være lettere å oppnå enighet om metodebruken, noe som igjen kan forenkle og effektivisere arbeidet. Å ha prosjektleder fra eget selskap tror vi til en viss grad øke tilhørigheten til eget selskap. Dette på bakgrunn av samme metodebruk, i tillegg til drøfting av interne forhold på samme måte som med prosjektmedlemmer fra samme selskap. Likevel mener vi denne sammenhengen er relativt svak, da det er andre forhold som påvirker tilhørigheten i betydelig større grad.

Alle konsulentene vi har snakket med beskriver altså forholdet til sin prosjektleder som godt. Samtidig fikk vi inntrykk av at å ha et normalt godt forhold til sin prosjektleder blir tatt litt for gitt, altså at konsulentene forventer av jobben at samarbeidet med, og oppfølging av, prosjektleder skal fungere bra. Derfor ser vi ikke at et normalt godt forhold til prosjektleder påvirker jobbtilfredsheten positivt i noen særlig grad. I motsatte tilfeller, slik den ene erfarne konsulenten trakk frem, vil et dårlig forhold til prosjektleder kunne ha en negativ påvirkning på jobbtilfredshet. Mistrivsel øker i slike tilfeller og det vil igjen kunne påvirke en intensjon om å slutte. Likevel var det som sagt ingen av våre respondenter som opplevde dette per i dag. Vår oppfatning er derfor at et normalt godt forhold til prosjektleder påvirker jobbtilfredshet i liten grad.

#### **5.2.4 Forskjeller på prosjektene**

Et funn som overrasket oss ble tydelig etter en refleksjon vi gjorde oss da vi hadde gjennomført det siste intervjuet. Som vi var inne på i casebeskrivelsen var utgangspunktet for casestudien at vi skulle se på to forskjellige, store prosjekter. Det ene prosjektet skulle i følge vår representant fra ledelsen i Selskapet være preget av høy tilfredshet i form av lav turnover og det andre prosjektet av lav tilfredshet i form av høy turnover. Vi skulle forsøke å

identifisere faktorer som kunne forklare denne forskjellen. Vi hadde på forhånd pekt ut dette som et viktig utvalgs-kriterium, da de andre mer eller mindre objektive forskjellene mellom prosjektene som lengde, størrelse, bransje osv. var minimale. Da vi hadde gjennomført alle intervjuene satt vi igjen med et inntrykk av at det var umulig for oss å plukke ut hvilket prosjekt som var hvilket, altså hvilke respondenter som hørte til prosjektet preget av høy tilfredshet og motsatt. Det viste seg å være lite samsvar med svarene respondentene ga i forhold til hvilket prosjekt de tilhørte, med ett unntak. Det gjaldt hvor mye oppmerksomhet de følte prosjektet fikk av ledelsen, som vi vil komme nærmere inn på under analyse av *Oppfatning av ledelsen*. Vi mener nemlig dette er en sammenheng som heller kan tilskrives dimensjonen ledelse enn prosjekt. Dermed har vi kommet frem til at hvilket prosjekt respondentene er på, påvirker jobbtildfredshet og tilhørighet i liten grad.

Her er det imidlertid viktig å legge til to sentrale forhold. For det første må vi ikke glemme at vi har snakket med et lite antall respondenter, kun fire konsulenter fra hvert prosjekt. Som vi tidligere har poengtert er det flere delprosjekter innunder hvert av de to overordnede prosjektene. Her kan det meget godt hende at de lave/høye turnover-ratene vi ble informert om på forhånd kun gjelder for noen delprosjekter og at konsulentene vi har intervjuet ikke har vært med på disse. For det andre kan det også tenkes at de fem dimensjonene vi plukket ut ikke er omfattende nok til å fange opp hva som kan være årsaken til disse forskjellene mellom prosjektene. Det er ikke utenkelig at dimensjoner som faller utenfor vår modell i større grad vil kunne identifisere disse årsakene. Disse to sentrale forholdene kan være blant årsakene til at vi ikke har kunnet se noen særlige ulikheter mellom prosjektene. Vi ville antakelig også vært i bedre stand til å identifisere forskjeller dersom vi hadde fått tilgang til å intervju konsulenter som har valgt å slutte på disse prosjektene.

## 5.3 Jobben som ekstern konsulent



Figur 14: Dimensjon 2 - Jobben som ekstern konsulent

### 5.3.1 Motivasjon for konsulentrollen

En av de overordnede dimensjonene vi på bakgrunn av forstudien antok kunne påvirke tilhørighet og jobbtilfredshet er forhold som omfatter jobben som ekstern konsulent, eller hvordan det oppleves å være del av en trepartsrelasjon. For å danne oss et godt bilde av dette spurte vi respondentene innledningsvis hva som er deres hovedmotivasjon for jobben som konsulent og mer presist hva de er mest og minst tilfreds med ved å være i denne rollen.

Nesten alle konsulentene oppgir at hovedmotivasjonen for å jobbe som konsulent er fleksibiliteten og alle mulighetene som følger med en konsulentrolle. Selv om de fleste er i langvarige prosjekter, eller i hvert fall langvarige kundeforhold, oppgir de at det å vite at de kan ønske seg vekk dersom de vil, er en drivkraft.

*"Fordelen med å være konsulent, satt litt på spissen, er at du ikke vet hva du skal drive med neste år. Det er i hvert fall en mulighet. Nå har jeg valgt å vite veldig godt hva jeg skal drive med neste år, siden jeg er i et langsiktig kundeforhold. Men jeg har valgt det selv og det betyr egentlig at du hele tiden får nye muligheter"*

*"Paradoksalt nok den friheten til å kunne si at jeg ønsker meg et annet sted. Det hadde vært veldig vanskelig hvis jeg hadde vært fast ansatt. Det kan ta tid her også, men jeg har tross alt muligheten"*

I tillegg til å kunne bytte prosjekt trekker en respondent også frem muligheten til å møte forskjellige problemstillinger hos forskjellige kunder og at en som konsulent, i større grad enn ved fast ansettelse, får sjansen til å jobbe med spennende og interessante prosjekter. At de jobber for et stort konsulentselskap som vinner oppdrag for store, viktige kunder nevnes også, både som en motivasjonsfaktor, og som en grunn til at de søkte seg til Selskapet i utgangspunktet. Videre er det flere som trekker frem det gode miljøet, både sosialt og faglig, som en viktig grunn til at de trives i rollen. En av konsulentene som begynte i bransjen relativt nylig, etter mange år i et programvarehus, mener det generelt er høyt faglig teknisk nivå på konsulentene og at dette oppleves stimulerende. På den sosiale biten trekkes fordelene ved å ha kollegaer både hos kunden og hos arbeidsgiveren frem og at nettverket derfor blir mye større enn om en kun jobber hos arbeidsgiver.

*"Det skulle bare mangle at man ikke synes det er spennende å være konsulent! Nettopp det at man både har et selskap man hører til samtidig som man ser andre ting og ikke er innestengt på et kontor der veggene etter hvert blir litt trange. Selv om man sitter lenge på et prosjekt, så treffer man andre folk og beveger seg når man jobber i et konsulentselskap"*

Dette synliggjør en entusiasme noen av konsulentene formidler og understreker det spennende aspektet ved å være i en konsulentrolle. Det er et viktig poeng å ta med seg og kan antakelig i stor grad forklare hvorfor konsulentene blir værende på prosjekter over lang tid.

Jevnt over virker de fleste konsulentene å trives i konsulentrollen. Dette er kanskje ikke så rart med tanke på at de fleste vi snakket med har vært i rollen lenge og ikke har planer om å slutte med det første. Likevel er det også en del faktorer som trekkes frem som konsulentene ikke er like tilfredse med.

*"Press og mas om å hele tiden levere og at du må oppdatere kompetansen din. Det kommer ny teknologi og du må tilegne deg kompetansen på en eller annen måte. Får du ikke gjort det her må du gjøre det hjemme, så det er litt stress og mas"*



En annen respondent nevner at han tror det å havne på "benken" oppleves veldig demotiverende for mange, særlig hvis det tar lang tid før man kommer på et nytt prosjekt. Han selv har derimot opplevd det motsatte, nemlig å sitte på ett prosjekt mens han har blitt huket inn på et annet.

*"Hvis jeg sier jeg skal være 50 % på hvert sted så blir det i prinsippet 90 % på den ene stedet og 90 % på det andre stedet og så får du egentlig bare gjort en 30 % jobb begge steder. Det blir et lojalitetsproblem. Du har lyst til å gjøre en god jobb for begge kundene du er hos. Det har jeg opplevd mange ganger og jeg vet at andre også har opplevd det"*

Det kan se ut som de erfarne konsulentene som etter hvert har opparbeidet seg spesialkompetanse lett kan havne i denne situasjonen. Kompetansen gjør dem ettertraktet på forskjellige prosjekter og fordi det er få som kan erstatte dem blir de plassert flere steder samtidig. Dette er litt uheldig, da det kan resultere i at de føler de ikke strekker helt til og dermed ikke blir tilfreds med resultatet de leverer. Igjen vil dette påvirke hvor tilfredse de er i selve jobbsituasjonen. Det kan også føre til at leveransen ikke blir optimal, og det vil derfor kunne ha en negativ påvirkning på kundeforholdet og resultatet. Det bør med andre ord være i Selskapets interesse å hindre at slike lojalitetsproblemer oppstår.

Å ha opparbeidet seg spesialkompetanse resulterer ikke bare i at man kan bli plassert på forskjellige prosjekter samtidig, det kan også gjøre det vanskeligere å få bytte prosjekt hvis man ønsker det. Konsulenter som har sittet lenge på et prosjekt opplever at Selskapet ikke er så åpne til å la dem bytte, kanskje fordi de har gjort seg selv vanskelige å erstatte. Enten det, eller at Selskapet bevisst legger mindre innsats i å få til et prosjektbytte med slike konsulenter. En av respondentene som har sittet på samme prosjekt i syv år uttaler:

*"Minst tilfreds går vel kanskje på at jeg kunne tenke meg litt mer feedback fra jobben. Ikke i form av hvordan jeg gjør det, men hvilke muligheter jeg har. For jeg er ikke noe flink til å tilrettelegge sånt selv. Det er ikke alle som er så flinke til å mase om sånne ting. Få noen muligheter, vite litt hva slags kompetanse som søkes til de neste prosjektene. Få vite om jeg kunne passet inn der"*

I motsetning til denne respondenten opplever en konsulent som kun har vært på prosjekt litt over ett år at han allerede nå skal over på et nytt prosjekt etter eget ønske. Det kan altså

tyde på at konsulenter som har sittet lenge på samme prosjekt opplever større vanskeligheter med å få bytte dersom de ønsker det, enn de som kun har sittet i en kort periode. Den erfarne konsulenten uttaler ikke konkret at han føler Selskapet motarbeider ham, men sier at han har spurt om mulighetene for å få bytte prosjekt. Når han da også uttaler at han ønsker mer informasjon om hvilke muligheter han har i form av kompetanse som søkes til andre prosjekter, mener vi dette kan tyde på at innsatsen Selskapet legger ned for at han skal få bytte prosjekt ikke er veldig imponerende. I tillegg så vi tegn til at det å sitte lenge på samme prosjekt ikke bare kan gjøre det vanskelig å få bytte prosjekt, det kan også gjøre det vanskelig å stige i gradene, altså gå karriereveien i Selskapet. Vi mener dette har en tydelig sammenheng med jobbtilfredshet, noe som også underbygges av sluttrapportene. Der ser vi konkret at 25 prosent av de som slutter trekker frem utvikling, og derunder å sitte for lenge på samme prosjekt, som det området de har vært minst fornøyd med ved å jobbe i Selskapet. At konsulentene bør få større frihet i forhold til valg av prosjekt nevnes også som et forslag til forbedringstiltak i disse rapportene. I tillegg til å skape misnøye, tror vi også at dette kan skape eller påvirke en intensjon om å slutte. Dette underbygges av at konsulenten som opplever vanskeligheter med å få bytte prosjekt trakk nettopp dette frem som en av årsakene til at han har mistet erfarne kollegaer.

Her må det legges til at enkelte av konsulentene som har sittet lenge på samme prosjekt mener at vane skaper en form for latskap. For de konsulentene som ikke har ambisjoner om å klatre videre på karrierestigen, kan det utvikles en trygghet ved å sitte lenge på samme prosjekt. De danner seg et inntrykk av at gresset ikke nødvendigvis er grønnere på andre siden og dette kan forklare hvorfor de ser ut til å være tilfredse med å være på langtidsprosjekter. Helt konkret ser det for disse konsulentene også ut til å føre til en redusert intensjon om å slutte. Det trekkes frem at dette blir særlig tydelig når det er dårligere tider i arbeidsmarkedet, ved at konsulentene da velger å bli værende på et prosjekt i frykt for ikke å finne ny arbeidsgiver.

Oppsummert ser vi at fleksibiliteten og alle mulighetene, både i forhold til kunder og prosjekter, samt det gode sosiale og faglige nettverket, er de enkeltfaktorene som respondentene trekker frem at de er mest tilfreds med i en konsulentrolle. På den andre siden finner vi det å få lite informasjon om muligheter, konfliktsituasjon mellom to

prosjekter og maset om å hele tiden levere og oppdatere kompetanse er forhold konsulentene er mindre tilfreds med ved å være del av en trepartsrelasjon.

### 5.3.2 Fysisk distanse til arbeidsgiver

For å skape en dypere forståelse av hva det innebærer å være i en trepartsrelasjon spurte vi respondentene hvordan det oppleves å sitte ute på i kundens lokaler hundre prosent av tiden. En generell oppfatning ser ut til å være at tilhørigheten til arbeidsgiver ikke blir like sterk, men samtidig at det er en naturlig del av det å være konsulent, rett og slett noe som følger med jobben.

*”Man blir jo ikke like knyttet opp til arbeidsgiveren som hvis jeg hadde jobbet fast på hovedkontoret. Så man føler kanskje ikke den tette tilknytningen. Det er nok den største forskjellen fra å ikke være i en konsulentrolle, men sitte hos arbeidsgiver daglig. Men jeg visste jo for så vidt hva jeg gikk inn i når jeg ble konsulent da, så for meg er det egentlig helt greit at det er sånn”*

En av respondentene avslører et avslappet forhold til dette med å være i en trepartsrelasjon og mener det henger sammen med personlighet.

*”Tror det kommer an på hva slags type du er. Hvis du trives i konsulentrollen er det uproblematisk. Hvis du ikke trives med det, så bør du kanskje ikke være konsulent, jeg tror man må se sånn på det. Det gjelder ikke bare IT, det gjelder revisjon osv, uansett hva du jobber innenfor”*

Det kan også virke som opplevelsen avhenger av hvilken kunde som er oppdragsgiver og hva slags holdninger og normer som råder på arbeidsplassen hos denne kunden.

*”Som tobarnsfar med svært aktive barn er det uvurderlig å kunne flekse litt og kunden er grei sånn sett. Jeg kan gjerne trå til litt ekstra i blant, men da må jeg vite om det litt tid i forveien. Forutsigbarhet er viktig for at jeg skal trives”*

Dette kan tyde på at det i til en viss grad er forholdene på arbeidsplassen som avgjør hvor tilfredse konsulentene er med å sitte hundre prosent hos kunden. Samtidig påpeker flere av konsulentene at dette gjør at de egentlig føler seg som en ansatt hos kunden og, som nevnt, at tilhørigheten til Selskapet reduseres.

*”Det kan til tider være litt problematisk, for du mister på en måte litt den følelsen av at du jobber i Selskapet. I hvert fall gjorde jeg det før, da jeg var på et annet prosjekt, som gikk over så lang tid og hvor det var mye færre konsulenter fra selskapet. Her er vi jo mange flere”.*

Dette bringer oss over på et viktig funn, nemlig at antall konsulenter på prosjektet og om det er en stor eller liten kontrakt påvirker opplevelsen av å være del av en trepartsrelasjon. Respondenten som uttalte dette sitter nå hos en stor kunde, med mange konsulenter rundt seg, både fra eget og konkurrerende selskap. Tidligere har han sittet syv år ute på prosjekt hos en kunde der han var eneste konsulent fra Selskapet. Dette underbygges også av en annen konsulent hos samme kunde, som tidligere har vært på et tre måneder langt prosjekt der han opplevde å være den eneste konsulenten.

*”På det andre stedet jeg var, der jeg var i tre måneder, var jeg konsulentEN. Da var det helt annerledes. Da var det et annet IT-selskap som hadde prosjekt for en kunde, så da var jeg på en måte fjerdepartsleverandør og det var ikke så moro. Her er jo to tredjedeler konsulenter og da er det noe helt annet. Da føler jeg det kan være bedre å være konsulent enn ansatt”*

Når vi ser at en konsulent som har sittet på et veldig langt prosjekt og en som har vært på et kort prosjekt er av omtrentlig samme oppfatning, kan dette tyde på at antall konsulenter på prosjektet og/eller hos kunden er av større betydning for tilfredsheten, enn selve lengden på prosjektet. Dette mener vi er viktig for forståelsen av trepartsrelasjoner.

Det er flere av konsulentene som sier at de skulle ønske de hadde hatt litt mer kunnskap om andre kollegaer i Selskapet enn de som sitter på samme prosjekt. Samtidig påpekes det at Selskapet er flinke til å organisere fagmøter der en treffer kolleger, i tillegg til løsninger for kommunikasjon på nettet, samt intranettsider med mye informasjon.

For å få en bedre forståelse av hva distanse til arbeidsgiver gjør med konsulentenes tilhørighet spurte vi dem konkret om de føler sterkest tilhørighet til kunden eller arbeidsgiver.

*”Jeg føler absolutt tilhørigheten ligger hos arbeidsgiver”*

*”Arbeidsmessig føler jeg den ligger hos kunden. Det er kunden jeg tilfredsstiller ved å gjøre en god jobb. Jeg får jo ikke tilbakemeldinger fra arbeidsgiver at jeg gjør en god jobb, det er jo fra kunden”*

*”Nå er det fifty-fifty vil jeg tro. Man har lojalitet til kunden...må vel si at jeg føler vel så mye tilhørighet til kunden som til Selskapet, for å være helt ærlig. Kommer stort sett av at det er de man spiser lunsj med og prater med hver dag. Det er de man skaper resultater sammen med. Det dreier seg om den personlige tilhørigheten”*

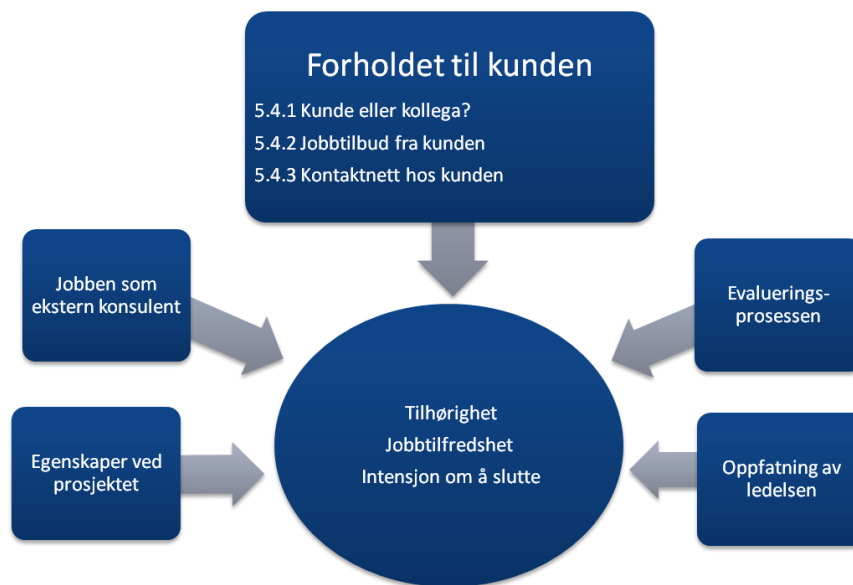
Det kommer frem blant flere av konsulentene at de antar at teamlederne har mer tilknytning til arbeidsgiver enn dem selv. Dette kommer av at teamlederne har mer kontakt med ledelsen og er oftere inne på hovedkontoret. I tillegg oppfatter nok konsulentene det som at teamleder representerer Selskapet under evalueringssamtalene, hvilket indikerer at tilhørigheten bør være sterk.

Med noen få unntak svarer så godt som alle respondentene at det svekker tilhørigheten til arbeidsgiver å sitte hundre prosent av tiden hos kunde. Vi ser altså en klar sammenheng mellom den fysiske distansen til hovedkontoret og konsulentenes tilhørighet. De får ikke med seg hva som skjer på hovedkontoret i like stor grad, samt at kontakten med andre konsulenter er relativt liten. Igjen beskrives det en følelse av å jobbe for oppdraget heller enn Selskapet. Vi ser også at dette er et forhold som forandres over tid. Tilhørigheten til Selskapet ser ut til å svekkes i takt med tiden som går. Jo lenger de sitter ute hos kunde, desto svakere blir tilhørigheten til eget selskap. At liten kontakt med arbeidsgiver og andre kollegaer svekker tilhørigheten i betydelig grad kan også skape en intensjon om å slutte. Dette underbygges av sluttrapportene som bekrefter at nesten 20 prosent av de spurte oppgir at de ”føler liten tilhørighet til Selskapet” som en viktig årsak til at de slutter.

Selv om distansen svekker tilhørigheten mener mange av respondentene at det ikke er noe de tenker så mye på, da det er en naturlig del av å være i en trepartsrelasjon. Dermed kan det alt i alt virke som den fysiske distansen påvirker jobbtilfredshet i relativt liten grad. Det er ingen som trekker det frem som en fordel å sitte ute, men samtidig heller ingen som ser på det som noen særlig ulempe, nettopp fordi det hører med til jobben og at de var forberedt på det da de valgte konsulentyrket. Samtidig er det mindre aspekter ved dette

forholdet som ser ut til å ha en sammenheng med jobbtilfredshet. Om det er en stor eller mindre kontrakt, i form av hvor mange andre konsulenter som er på prosjektet, ser ut til å være av betydning for hvor godt de trives. Her ser vi at konsulentene som sitter ute hos kunder som benytter stor grad av konsulentbistand, og dermed har mange konsulenter på arbeidsplassen, ser ut til å trives bedre i en trepartsrelasjon enn de som er eneste konsulent, eller kun et fåtall konsulenter blant mange fast ansatte. Antall andre konsulenter på prosjektet vil også kunne påvirke tilhørigheten. Særlig i de tilfeller hvor det er få eller ingen andre konsulenter ser vi at tilhørigheten til eget selskap svekkes. Dette understrekes også i sluttrapporten der en respondent forklarer at han har vært en del på oppdrag som enkeltperson og mener det kan forklare at han ikke føler sterk tilhørighet til Selskapet.

## 5.4 Forholdet til kunden



Figur 15: Dimensjon 3 - Forholdet til kunden

### 5.4.1 Kunde eller kollega?

For å forstå bedre hva som påvirker konsulentenes jobbtilfredshet og tilhørighet ville vi se på deres forhold til kunden. Når de sitter fulltid hos kunden over lengre perioder er det naturlig å anta at deres trivsel i hverdagen avhenger mye av hvilket forhold de har til kunden, og kundens medarbeidere.

De fleste konsulentene beskriver forholdet til kunden som godt. Noen baserer dette på de formelle tilbakemeldingene de får fra kunden, altså at forholdet er godt fordi kunden er fornøyd med jobben som gjøres, mens andre peker på det kollegiale aspektet.

*"Jeg synes forholdet til kunden er godt, de tilbakemeldingene jeg har fått er i hvert fall bra. Så det er jo en pekepinn på at de er fornøyd med den jobben jeg gjør, og samtidig trives jeg med de oppgavene jeg har"*

*"Jeg føler ikke de er kritiske til meg som konsulent, jeg føler absolutt at vi er kollegaer. Jeg tror de respekterer den jobben vi gjør"*

*"Kollegialt forhold. Det er et snev av kunde-leverandør, men egentlig veldig lite. Føler vi mest er kollegaer"*

En av konsulentene mener forholdet til kunden henger sammen med hvilken type man er. Han mener en sosial og utadvendt person lettere vil skape et kollegialt forhold til kunden, samt at det henger sammen med tillit.

*"Så lenge jeg føler at kunden har tillit til meg, da trives jeg. Jeg tror det å skape gode relasjoner kommer veldig automatisk. Jeg tror det må gjøre det hvis du skal være konsulent"*

Forholdet til kunden påvirkes også av om det er sosial aktivitet mellom kundens ansatte og konsulentene utenom arbeidstid. De fleste sier at det er få, eller ingen sosiale aktiviteter, i hvert fall ikke formelle. Det er noen uformelle sammenkomster, men det påpekes at det er mest fordi man blir kompiser etter å ha jobbet lenge sammen.

*"Det er ikke så mye sosialt. Litt sånn uoffisielt. Noen fredagspilser og sånn hvor begge møtes, men der har kunden en helt klar policy på at det blir aldri noen offisielle arrangementer konsulentene er med på. På det offisielle plan skilles det veldig på dette, men i den daglige jobben merker jeg ikke noe til det"*

De fleste konsulentene understreker at de syns det er helt greit at det ikke er flere sosiale sammenkomster. Både fordi det er begrenset hvor mye av fritiden de vil bruke på dette, samt at de ikke tror det er avgjørende for forholdet til kunden eller deres tilfredshet. Et kanskje mer interessant funn er at hvorvidt forholdet til kunden beskrives som profesjonelt

eller kollegialt ser ut til å henge tett sammen med tidsdimensjonen på prosjektet. En av konsulentene som har vært lenge ute hos kunden og som nå beskriver forholdet som kollegialt, påpeker at dette har endret seg over tid.

*"Forholdet har forandret seg over tid. Kunden har blitt trygg på at selskapet som leverandør leverer, og også blitt kjent med hver enkelt av oss på godt og vondt. Jeg føler ikke at kunden er kritisk til meg som konsulent"*

En annen konsulent som kun har vært på prosjekt hos kunden et snaut år beskriver forholdet som profesjonelt.

*"Det er godt. Profesjonelt. Jeg føler det er mer et kunde- enn et konsulentforhold. Man snakker ikke sammen på samme måte som man ville gjort med en kollega, så det er på et litt mer profesjonelt nivå. Det har nok absolutt noe med tidsaspektet å gjøre, samtidig tror jeg aldri man vil få det nære forholdet til kunden som man kanskje vil ha til en kollega"*

Vi mener denne endringen i oppfatning etter hvert som tiden går er noe som påvirker konsulentenes tilhørighet til Selskapet. En konsulent som har sittet lenge ute hos samme kunde og har et kollegialt forhold til kundens ansatte vil antakelig føle mindre tilhørighet til Selskapet enn de som har sittet kortere tid ute. Vi finner ikke at dette har noen direkte sammenheng med intensjon om å slutte, men mener likevel det er viktig at Selskapet er bevisst på dette. I praksis kan det bety at konsulentene bør få annerledes oppfølging avhengig av hvor lenge de har sittet distansert fra arbeidsgiver og vært i interaksjon med kundens ansatte. Vi ser heller ingen tegn til at hvorvidt forholdet beskrives som kollegialt eller profesjonelt har noen særlig påvirkning på de ansattes jobbtillfredshet.

#### **5.4.2 Jobbtilbud fra kunden**

For å kunne belyse om konsulentene har noen intensjon om å slutte undersøkte vi hvor attraktivt de anser et jobbtilbud fra kunden å være. På direkte spørsmål om konsulentene kunne vurdere et jobbtilbud fra kunden på nåværende tidspunkt svarer de aller fleste ja, i det minste til å vurdere det. Dette mener de henger sammen med det gode kundeforholdet, da flere av dem påpeker at de ikke ville vurdert et jobbtilbud fra en kunde de hadde et dårlig forhold til, hvor arbeidsmiljøet var dårlig og arbeidsoppgavene lite spennende.



*"Det ville jeg nok vurdert, ja. Av flere grunner. For det første har jeg jobbet mange, mange år hos min arbeidsgiver og begynner å bli en eldre mann. Tilbudet hadde selvfølgelig ikke vært interessant hvis det ikke var et sted jeg likte å være"*

På spørsmål om årsaker til at de ville vurdert et tilbud er svarene noe mer sprikende. En respondent mener at arbeidsoppgavene omtrent ville blitt det samme, slik at det eventuelt ville vært lønn og andre betingelser som ville blitt det avgjørende. Andre trekker frem at vurderingen ville vært avhengig av om de fremdeles ønsket å være i en konsulentrolle eller ikke. På den ene siden veier alle mulighetene man potensielt kan ha som konsulent tungt, mens det på den andre siden oppfattes som litt unødvendig å ikke være ansatt der du jobber, og har jobbet over så lang tid, og på den måten kunne dra nytte av fordelene de ansatte på arbeidsplassen har.

*"Ja, absolutt. Hvis jeg hadde fått en konkret forespørsel så ville jeg i hvert fall vurdert det, hadde ikke sagt nei med en gang. Men fordelene med å være konsulent er jo at du kan være på flere prosjekter"*

*"Helt ærlig, et tilbud fra kunden som jeg kunne leve med hadde jeg ikke avvist. Det er ikke arbeidssituasjonen som konsulent jeg ønsker meg vekk fra nødvendigvis, men mer det at man sitter og jobber et annet sted hele tiden og føler man får mer tilknytning der enn der man egentlig hører hjemme. Det er så enkelt som det"*

En annen respondent forteller at kollegaen nettopp har takket ja til et tilbud fra kunden. Han selv hadde i utgangspunktet ingen planer om å bytte arbeidsgiver, men kollegaens valg har påvirket hvordan han tenker rundt dette.

*"Jeg måtte jo vurdert det. Jeg var egentlig sikker på at jeg ikke skulle bytte, men nå har nettopp kollegaen min vurdert et tilbud og takket ja, så da må det jo være ganske bra. Han følte nok at det ikke var noe vits i å være ansatt i et konsulentselskap når du bare jobbet for samme kunde"*

En av konsulentene på det andre prosjektet har også opplevd at kollegaer har gått til kunden, men ikke hos den kunden han er hos nå. Han sier at det er en policy den kunden

har, at de ikke spør direkte. I de tilfellene det har skjedd en overgang mener han det er fordi konsulentene selv har tatt initiativ til å be om et tilbud fra kunden.

Vårt inntrykk er at ingen av konsulentene vi har snakket med har en klar intensjon om å slutte per dags dato, men at forhold som at kollegaer velger å gå til kunden kan påvirke denne intensjonen. Vi ser at så godt som alle ville vurdert et tilbud fra kunden og at tidsdimensjonen spiller en viktig rolle. Det kommer tydelig frem at jo lenger de sitter ute hos samme kunde, desto større er sjansen for at de vil takke ja til et tilbud fra kunden. Dette fordi relasjonene som skapes på arbeidsplassen blir sterkere over tid og forholdet til kunden i større grad beskrives som kollegialt fremfor profesjonelt. Konsulentene vil også over tid få bedre innblikk i kundens organisasjon og organisasjonskultur, samt lønn og belønningssystemer.

Her tror vi Selskapet kan gjøre lurt i å forsøke å være litt proaktive. Dersom de retter mer oppmerksomhet mot de prosjektene der en eller flere har valgt å slutte kan dette muligens forhindre at flere konsulenter forsvinner. Det beste ville selvfølgelig vært om riktig mengde oppfølging og oppmerksomhet ble rettet mot prosjektene allerede før noen velger å gå på grunn av mistriivsel eller liten tilhørighet, noe vi vil komme nærmere inn på under analysen av *Oppfatning av ledelsen*. Det viktigste er at slik mistriivsel blir fanget opp.

### 5.4.3 Kontaktnett hos kunden

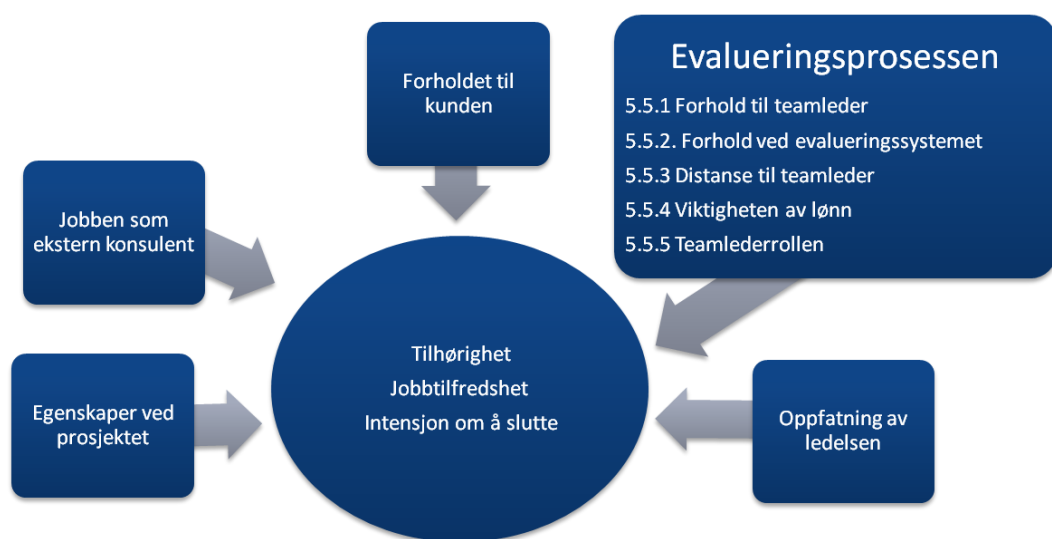
Relatert til opplevelsen av å være i en trepartsrelasjon mellom arbeidsgiver og kunde påpeker en av prosjektlederne at dette med å ha lite kontakt med arbeidsgiver er en kjerneutfordring.

*"Hvis du ser hvilket nettverk jeg har bygget her hos kunden på ett år og fire måneder, så har jeg et betydelig bredere nettverk her inne enn hva jeg har hos arbeidsgiver. Og det er helt greit for meg karrieremessig. Det er to aspekter vel og merke, enten hvis man ønsker en karriere i Selskapet, eller at man frigjør karriere fra det konsulentselskapet man jobber i. Hvis du går opp i andre etasje her ser du det er veldig mange eks-konsulenter som nå jobber hos kunden"*

Knytting av kontakter i kundeorganisasjonen er interessant i den forstand at det åpenbart svekker tilhørigheten til eget selskap, samtidig som vi også ser en sammenheng mellom dette og en intensjon om å slutte. Å være konsulent dreier seg mye om å skape relasjoner og

knytte kontakter og i mange tilfeller medfører dette gode muligheter for å skifte beite. I sluttrapportene fra 2011 ser vi at så mye som 31 prosent av konsulentene som slutter i selskapet går til kunden. Kontaktnettet som skapes i kundens organisasjon åpner for nye muligheter og kan skape eller påvirke en intensjon om å slutte. Dette trenger ikke nødvendigvis ha noe å gjøre med at jobbtilfredsheten er lav, men heller at mulighetene som åpner seg hos kunden er så gode at man er villig til å ofre konsulentjobben.

## 5.5 Evalueringsprosessen



Figur 16: Dimensjon 4 - Evalueringsprosessen

Teamlederne har personalansvaret for konsulentene og gjennomfører evalueringsprosessen med hver enkelt konsulent fire ganger i året. På bakgrunn av forstudien tror vi at hvilket forhold konsulentene har til sin teamleder og hvordan de synes evalueringsprosessen fungerer er faktorer som kan tenkes å påvirke de ansattes jobbtilfredshet. En evaluering av konsulentenes jobbsituasjon og innsats legger grunnlaget for lønnsjustering, bonus og videre karriere i selskapet. Tatt i betraktning den høye turnover-raten i selskapet er det ikke unaturlig å anta at kriterier, gjennomføring og utfall av denne prosessen kan ha en sammenheng med konsulentenes eventuelle intensjon om å slutte.

### 5.5.1 Forhold til teamleder

De fleste respondentene beskriver forholdet til sin teamleder som godt.

*"Det er utmerket. Vi har ikke mye kontakt, men snakkes innimellom, ca 1 gang i måneden, i tillegg til de faste tidene i året hvor vi prates. I tillegg er det jo et aktivt fagmiljø, så vi kan ikke unngå å prates"*

Det som er av konkret misnøye går på teamleders kunnskap og forståelse rundt fagområdet mer enn person. I slike tilfeller virker det som konsulentene har fått bytte teamleder og ser ut til å være tilfreds med det. Det er også flere av konsulentene som påpeker at de syns teamleder er veldig opptatt. Majoriteten av respondentene sitter distansert fra sin teamleder og selv om de opplever forholdet som godt etterlyser de mer og hyppigere kontakt i det daglige.

*"Vi har en del kontakt, selv om vi kunne hatt litt mer. En gang i starten fikk vi et spørreskjema som spurte hvor mye kontakt man ønsket å ha. Jeg svarte kanskje litt lavt på det. Jeg har ikke fått det skjemaet senere. Vi har ikke så veldig mye kontakt utenom møtene. Snakker jo litt sammen på avdelingsmøter og sånne ting. Han sitter på hovedkontoret, så skulle gjerne hatt mer kontakt".*

I de tilfellene hvor konsulentene sitter hos samme kunde som teamlederen sin går tilbakemeldingene på at de gjerne skulle sett at vedkommende hadde litt mer tid til å prate i det daglige.

*"Forholdet er godt, han sitter her på huset. Men han er veldig opptatt da, så selv om vi ser hverandre daglig så er det jo litt begrenset hvor mye tid man får sammen da. Det er mer på de samtalene man får snakket".*

En av konsulentene som har vært ansatt i selskapet lenge sier dette om forholdet til sin teamleder:

*"Det har gjennom alle år vært en kollega av meg. Så personlig har vi et godt forhold, men i forhold til rollen som teamleder og disse samtalene..det er noe fjas! Noe av det dummeste selskapet driver med spør du meg. Altså, han har jo ikke noe å følge opp, han aner jo i prinsippet ikke hva jeg driver med".*

Dette bringer oss over på noen av forholdene vi har avdekket at påvirker jobbtilfredsheten i stor grad, nemlig misnøye rundt evalueringssystemet. Også her er det naturlig nok delte meninger, men det ser ut til å være en trend at disse forholdene er irritasjonsmomenter hos konsulentene og noe de helst skulle vært foruten, eller sett at ble gjort på en annen måte. Vi vil i det følgende trenge dypere inn i hva denne misnøyen går ut på.

### 5.5.2 Forhold ved evalueringssystemet

Det er flere forhold ved evalueringssystemet vi har avdekket som påvirker konsulentenes tilfredshet. I hovedsak dreier det seg om tre ting: Innhenting av tilbakemeldinger, teamleders grunnlag for å gjøre evalueringen og selve evalueringskriteriene.

Det er i stor grad opp til konsulentene selv å hente inn tilbakemeldinger som benyttes under evalueringssamtalene. De følger et standardisert skjema som fylles ut av kollegaer på prosjektet, representanter fra kunden og/eller prosjektleder. Flere av konsulentene opplever dette som litt masete.

*”Her på bruket får vi ganske lite tilbakemeldinger. Vi får ingen formelle tilbakemeldinger, så vi må mase litt på det”*

En konsulent synes tilbakemeldingene sier lite og at du i stor grad kan styre det selv ved å velge hvem du ber om tilbakemelding fra.

*”Det er litt sånn...”Ja, hopper til den linjen, her må vi skrive noe ja... han har gjort i henhold til kravene”. Masse utfylling av sånne skjemaer, som ikke egentlig er så veldig givende. Jeg velger jo litt hvem jeg går og spør om tilbakemeldinger. For du har jo gode tilbakemeldinger og du har dårlige tilbakemeldinger og så har du på en måte sånne kjedelige tilbakemeldinger, ”ja, bra bra bra bra”... hvor mye gir det deg?”*

Det oppfattes som slitsomt og masete å måtte hente inn sine egne tilbakemeldinger. Vurderingen oppleves som ren rutine. Mange mener evalueringsskjemaene sier lite og at du i stor grad kan styre fra hvem og hvilken tilbakemelding du får. Vi hørte til og med om konsulenter som skriver sine egne tilbakemeldinger og kun får prosjektleder, en kollega eller en representant fra kunden til å signere på den. Spørsmålet da blir hvor godt grunnlag evalueringen egentlig gjøres på. Timelister og den egeninnhentende vurderingen er ofte det eneste grunnlaget teamleder har, som vi snart skal se har i enkelte tilfeller ikke teamleder

engang snakket direkte med prosjektleder om konsulentens innsats den siste tiden. Dette mener vi er svært oppsiktsvekkende. En av respondentene kommenterte at tilbakemeldingene ikke nødvendigvis var så konstruktive. De som skriver er flinke til å si positive ting, men ikke fullt så gode på å trekke frem forbedringsområder.

For å se nærmere på dette spurte vi konsulentene hva de tenker om teamleders grunnlag for å gjøre en vurdering slik evalueringssystemet fungerer i dag.

*"Når vi skal ha den årlige samtalen vår sier teamleder at jeg må få en tilbakemelding fra noen. Så finner jeg noen som skriver en vurdering av hva jeg har gjort. Ved siden av at jeg har levert timelistene mine, er det det eneste papiret vi har"*

Dette sitatet kan tyde på en oppfatning om at vurderingen kanskje blir tatt på litt for dårlig grunnlag, at det legges for liten innsats fra teamleders side i å finne ut hva konsulenten har oppnådd det siste halve året. Eventuelt kan det være kravene til hvem det skal hentes inn tilbakemeldinger fra det skorter på. Det er en oppfatning som går igjen blant flere av konsulentene på spørsmål om de føler teamlederen har godt nok grunnlag til å gjøre en god vurdering. En av prosjektlederne sier:

*"Jeg vet at det i flere tilfeller har vært kjørt samtaler med mine prosjektmedlemmer uten at jeg som prosjektleder og nærmeste til å gi en vurdering har blitt spurt om hva jeg synes. De er jo ikke pliktig til å gjøre det, men på hvilket grunnlag vurderer de da? Jeg bare spør"*

En av konsulentene på samme prosjekt, som har vært ansatt i mange år formulerer det slik:

*"Nei, teamleder har overhodet ikke grunnlag, det er tilfeldig og hele systemet er blodig urettferdig og dustete. Det fungerer ikke. Det har blitt et veldig kunstig ansvarshierarki hvor vurderingen er ren rutine. Min leder har fått noen krav, som han kan krysse av når han har vært igjennom det og gjort sitt. Og så er det en annen som sier at det er ok og så forteller han det til meg"*

Vedkommende er lite tilfreds med at det i prinsippet ikke er noe han kan påvirke når han sitter ute hos kunde i det daglige.

*”Selv om det jeg leverer fra prosjektleder her kan være veldig bra så sitter vi i de samtalene og da sier de ”Men du har jo ikke vært så mye på hovedkontoret”. Ehh, nei, men det er jo fordi jeg sitter 110 % ute hos kunde”*

Dette tyder også på en misnøye rundt de kriteriene som legger grunnlaget for vurderingen, som vi snart skal komme nærmere inn på. Men selv om enkelte er svært misfornøyd er det også noen av respondentene som uttrykker at de syns prosessen fungerer helt greit. Dette er i hovedsak de som sitter hos samme kunde som sin teamleder, men ikke nødvendigvis på samme delprosjekt. Det kan dermed virke som den daglige, mer uformelle kontakten er av størst betydning for hvor godt grunnlag teamlederen danner seg før evalueringen.

Det er ikke bare jobben med å hente inn tilbakemeldinger og teamleders grunnlag for å gjøre en vurdering konsulentene er lite tilfreds med. Det er flere som har sterke meninger om hvilke kriterier som legger grunnlaget for vurderingen. Noen konsulenter opplever at vurderingene er tett knyttet opp mot de standardiserte skjemaene, og at evalueringskriteriene som er valgt ut her kan ta fokus vekk fra andre viktige prestasjoner.

*”Jeg har mine tanker om systemet. Mitt tilfelle er litt spesielt, jeg har en annen profil enn de fleste andre konsulentene. Jeg har holdt kurs både her i Norge og internasjonalt, noe som ikke fanges opp av skjemaene. De forholder seg veldig til standarder når de vurderer. Så det er litt synd. Synd for selskapet, som ikke får med seg noe som er verdifullt”*

Dette kan tyde på at det er flere aspekter som ikke fanges opp av skjemaene og som konsulentene føler de ikke får noe igjen for når vurderingen skal tas. Dermed slutter de kanskje med de bidragene de ikke føler de får noe igjen for, og selskapet taper i det lange løp.

Samtidig ser vi at det ikke bare er misnøye rundt aspekter skjemaene ikke fanger opp, men også misnøye rundt hvilke kriterier som faktisk er blant de avgjørende.

*”Et av målene de ser på er hvor mye jeg har deltatt på faglige ting på hovedkontoret, som da gjerne skjer kl 20 på kvelden, eller kl 18, eller en eller annen gang etter at jeg er ferdig her og skal ut og trene eller gjøre noe annet. Og da er det veldig lett å vite hva jeg prioriterer”*

Denne konsulenten mener det legges dårlig til rette for fagmøter og avdelingsmøter, ved at disse legges etter normal arbeidstid. Oppmøte her er et av evalueringskriteriene, men det

tas lite hensyn til at det kan være vanskelig for konsulentene å stille opp på kveldstid. Dette vil vi komme nærmere tilbake til under analysen av *Oppfatning av ledelsen*.

Til tross for misnøye rundt evalueringskriteriene er det ikke alle konsulentene som mener prosessen er for standardisert. Noen påpeker at de opplever evalueringen som subjektiv, selv om den er ment å baseres på de standardiserte skjemaene.

*"Jeg vet egentlig ikke hvor stor betydning de skjemaene har. Jeg er ikke helt sikker på om teamleder har lest de. Men han liker meg godt likevel! Jeg har inntrykk av at det at jeg ofte stiller en del ekstra spørsmål og tar opp en del ting har hatt mer å si for min rating enn tilbakemeldingene"*

En av prosjektlederne trekker frem at han mener dimensjonene de måles på fremstår som 90 % synsing og at de som ikke stikker seg ut, taper i evalueringsprosessen.

*"De som evner å markedsføre seg selv, det er ikke snakk om å slikke folk etter ryggen, men hvis du kjenner gamet litt så kan du komme langt med et polert ytre. Jeg er ikke veldig imponert over jobben som gjøres for å sette folk i de ulike båsene, på ingen måte!"*

Dette trekkes også frem i den siste sluttrapporten der "for mye trynefaktor vedrørende opprykk etc." trekkes frem som den viktigste årsaken til at en konsulent sluttet i Selskapet.

Vi ser her at det er mange ulike synspunkter rundt evalueringskriteriene og hva som egentlig er grunnlaget for vurderingen. Disse sitatene illustrerer hvor vanskelig det er å utvikle et system som oppleves rettferdig av alle de ansatte. Dette kommenteres også av respondenten som føler han ikke får noe igjen for å holde kurs. Han mener det er vanskelig å finne en løsning som føles rettferdig og at det kanskje er greit at systemet er som det er. En annen respondent kommenterer også at han syns systemet fungerer bra.

*"Jeg syns ratingsystemet er rettferdig og en god måte å legge grunnlaget for bonusvurderingene. Det er jo mange selskaper som ikke har et sånt system og jeg syns det er bra at vi har det. Da vet man veldig eksakt hva som skal til og hvorvidt man gjør det bra eller dårlig. Fordelen er jo også at man til en viss grad kan sette de målene selv. Hvor man ønsker å være om seks måneder".*



Et interessant aspekt her er at respondentene som ikke er tilfreds med systemet, uavhengig av om de opplever det som for standardisert eller for subjektivt, alle har jobbet i Selskapet i mange år. I motsetning har vedkommende som opplever systemet som rettferdig kun vært ansatt et snaut år og før det jobbet i et programvarehus. Det kan tyde på at oppfatningen av systemet i utgangspunktet oppleves bra, men at det blir et større irritasjonsmoment jo lenger du har vært ansatt og dermed jo flere vurderinger du har vært med på. Konsulenten som syns ratingsystemet er rettferdig påpeker imidlertid også at han ofte har diskusjoner rundt bonus med de mer erfarne kollegaene og at mange er uenige i systemet. Dette kan underbygge at det er en misnøye som utvikler seg over tid.

### 5.5.3 Distanse til teamleder

Vi var nysgjerrige på den fysiske distansen mellom konsulent og teamleder i det daglige og hvordan denne påvirker konsulentenes tilfredshet og oppfatning av systemet. Det viser seg at noen synes det er bra at det er en viss distanse, de har ikke behov for at teamleder observerer dem hele tiden.

*”Nei, jeg syns egentlig det bare er bra. Jeg har ikke noe behov for å sitte sammen i det daglige, det blir bare forstyrrende. Jeg tror at hvis du føler du må ha daglig kontakt med de som vurderer deg, da er du veldig fersk og samtidig usikker, og det er lov det”*

En annen konsulent, som også er prosjektleder, sier at han opplever distansen som behagelig, fordi man da på et vis er en ”herreløs hund” og i større grad kan realisere seg selv. Han beskriver en opplevelse av å operere som et lite konsulentselskap for seg selv. Likevel svarer de fleste konsulentene at de helst skulle sett at det var tettere oppfølging og mindre distanse mellom konsulent og teamleder. De mener den uformelle kontakten dette medfører, ville skapt et bedre grunnlag for evalueringsprosessen.

*”Nei, vi kunne ikke sittede i det daglige, men det kunne vært en fordel om vi så hverandre oftere. Min teamleder er flink, han prøver å komme hit noen ganger. Men det erstatter ikke en kopp kaffe sammen og snakke om enkle ting. Det er mange ideer man får når man diskuterer over en kopp kaffe”*

Likevel virker det ikke å være et ønske at konsulent og teamleder sitter på samme prosjekt.

*”Jeg ser ikke noe fordel i distansen. Og hatt ham på samme prosjekt hadde kanskje vært litt merkelig. Men samme kunde hadde kanskje vært greit. Det kommer litt an på hvor stort man regner prosjektet”*

Dette understreker et ønske om tettere daglig kontakt, uten at innsatsen observeres kontinuerlig. Det handler om å kjenne hverandre bedre på et mer personlig plan og ha mer jevnlig og uformell kontakt. I tillegg til å påvirke jobbtfredsheten tror vi også at dette kan skape en sterkere tilhørighet til Selskapet.

*”Vurderingen kunne vært mye lettere hvis teamleder fulgte meg i det daglige, det er jeg ikke i tvil om. Eller hvis teamleder hadde snakket direkte med prosjektleder her, i stedet for at jeg skal gå og få han til å uttale seg, noe som da skjer samtidig som at ti andre også skal få en uttalelse”*

#### **5.5.4 Viktigheten av lønn**

I holdningsundersøkelsen går det igjen at lønn er en av faktorene konsulentene i selskapet er minst tilfreds med. Så mye som 35 prosent av de spurte er ikke tilfreds med lønnen. Det går ikke bare på at lønnen er for lav, men også at de mener lønnen ikke reflekterer deres kompetanse og ikke er på linje med normen i bransjen. Dette finner vi også i sluttrapportene, der 28 prosent av de spurte oppgir for lav lønn som en av de viktigste årsakene til at de slutter. Dette kan henge sammen med at noen av konsulentene på spørsmål om de kunne takket ja til et jobbtbud fra kunden, sier det kommer an på lønn og andre betingelser, da selve jobben ville vært omtrent den samme. Likevel viser det seg, til vår overraskelse, at konsulentene er adskillig mindre opptatt av lønn enn vi trodde. De trekker frem andre forhold som viktigere for tilfredsheten enn beløpet som kommer inn på konto hver måned.

*”Det er jo det jeg lever av. Så det er viktig i så måte. Men jeg vil heller jobbe hos min nåværende arbeidsgiver med det jeg jobber med nå, enn å ha en kjedelig jobb som er bedre betalt. Det fungerer ikke sånn at 20 000 eller 50 000 mer i året gjør deg til en lykkeligere mann, selv om man alltid skulle ønske man hadde litt til”*

Dette underbygges av andre respondenter som sier de tror de kunne fått høyere lønn ved å gå til et annet selskap. Likevel finner vi altså at lønn ser ut til å påvirke jobbtfredsheten i relativt liten grad. Det ser ut til at forhold som trygghet (i en bransje som kan snu fort),

spennende arbeidsoppgaver og det å være en del av et stort konsulenthus er av større betydning for tilfredsheten enn lønn. Det understrekes også av noen av respondentene at de visste hva de gikk inn i da de startet i selskapet. Det er et uttalt mål for selskapet at de ikke skal være lønnsledende i markedet, men heller tiltrekke seg de beste kandidatene av andre årsaker. Samtidig må vi huske på at majoriteten av respondentene vi har snakket med har vært ansatt i selskapet i mange år, og fremdeles har planer om å bli værende, til tross for at de mener lønnen er lav. Derfor er det kanskje ikke så overraskende likevel at sammenhengen mellom lønn og jobbtfredshet ser ut til å være relativt lav.

Sluttrapportene avdekker at så mye som 28 prosent oppgir lav lønn som en viktig årsak til at de velger å slutte i selskapet. Det er derfor naturlig å anta at misnøye rundt lønn påvirker en intensjon om å slutte. At lønnsbetingelser har relativt liten sammenheng med tilfredshet, men sterkere sammenheng med intensjon om å slutte, bekreftes også fra andre deler av sluttrapportene. Der fremgår det at lønn og bonus ikke trekkes så ofte frem i de skrevne tilbakemeldingene over forhold de har vært misfornøyd med, men er et tydelig tema som går igjen i sluttårsakene.

### 5.5.5 Teamlederrollen

For å få et mer nyansert bilde av evalueringsprosessen ønsket vi å undersøke hvordan denne oppleves fra teamleders perspektiv. En av respondentene har vært ansatt i selskapet i mange år og har vært teamleder de siste årene. Han har ansvar for en gruppe på rundt ti konsulenter hvorav fire av dem sitter hos samme kunde som ham selv, men ikke nødvendigvis samme del av prosjektet. Han opplever at det er et givende ansvar å ha.

*"Jeg trives absolutt i rollen som teamleder. Hovedfokuset mitt er å være her og være teknisk konsulent, men det er selvfølgelig bra å ha litt personalansvar og være en del av et team i avdelingen"*

Han forteller hvor avhengig han er av å få prosjekttilbakemeldinger om de han har ansvar for, som sitter hos en annen kunde, for å kunne vite hva de egentlig gjør, og hvordan de gjør det. I forhold til distansen kan det bli noen utfordringer.

*"Stort sett føler jeg at jeg har godt nok grunnlag til å ta en vurdering, men det er klart at hvis jeg hadde sittet ute sammen med de andre, så hadde det vært enklere. Det er enkelt med*

*dem jeg sitter her sammen med, men de jeg ikke ser...det er ikke nødvendigvis like enkelt. Jeg tar av og til kontakt med prosjektlederne til de jeg vurderer selv”*

Han synes systemet er rettferdig og har inntrykk av at de han er teamleder for også opplever det slik, selv om han innrømmer at det sikkert er rom for forbedringer. 20 prosent avsatt tid i stillingsbrøken til teamlederarbeid mener han er tilstrekkelig. Det blir ikke en dag i uken jevnlig, men mer i periodene hvor samtalene finner sted og mindre i andre perioder. Det interessante her er at en annen respondent, som har vedkommende som sin teamleder, og sitter på samme kontor som ham, sier følgende om teamleders tid:

*”Jeg føler nok som mange andre at teamleder har litt lite tid satt av til oppfølging og sånn type ting. Han er veldig opptatt. Det er et problem at han har litt begrenset tid til å sette seg inn i tingene. Det hadde nok vært bedre hvis han hadde fått mer tid satt av til personalansvaret”*

Dette kan tyde på at det råder forskjellig oppfatning blant konsulentene og teamleder omkring hva som er tilstrekkelig tid til stillingen, eller eventuelt hvordan teamleder utnytter denne tiden. Dette er spesielt interessant fordi vedkommende som uttalte dette stort sett var fornøyd med alle andre sider rundt teamlederordningen og evalueringsprosessen. Det eneste han hadde noe å utsette på var at teamleder var veldig opptatt og han skulle ønske de hadde mer tid til å snakke sammen i det daglige. Det er klart at dette kan komme av at teamleder er opptatt med sin primærrolle som konsulent til vanlig, men det kan også tolkes som et signal på at teamleder ikke har en hundre prosent riktig oppfatning av hvordan konsulentene synes det fungerer og at det muligens skorter noe på kommunikasjonen dem i mellom. Som nevnt er dette at teamleder er veldig opptatt noe som også andre konsulenter har trukket frem, så dette er mest sannsynlig ikke et enestående tilfelle. Spørsmålet er vel rettere sagt i hvilken grad teamleder er klar over dette og forsøker å disponere tiden sin annerledes.

Her tror vi det kan være en idé om det legges noe mer føringer fra ledelsen på hvor ofte og hvor mye oppfølging teamleder plikter å gjøre. Det er klart at ikke alle konsulenter har behov eller ønske om like mye oppfølging, og da må det være lov å si ifra om det. Poenget er at alle blir hørt om hvor mye oppfølging de ønsker. Dette kan skje gjennom å distribuere skjemaet

de får ved ansettelse om hvor mye kontakt de ønsker med teamleder oftere, eventuelt diskutere det i evalueringssamtalene.

Videre påpeker teamlederen at han føler rollen gjør at han får sterkere tilhørighet til Selskapet. Dette underbygges av at andre konsulenter svarer at de ønsker seg et personalansvar på sikt, nettopp for å få sterkere tilknytning til Selskapet og hovedkontoret. Samtidig føler teamlederen seg litt mellom barken og veden, fordi han ikke har noe budsjett i forhold til lønnstildeling. Likevel mener han dette egentlig er positivt for hans opplevelse av rollen.

*"Jeg er med på å gi innspill og bestemme, men det er ikke jeg som signerer hva de får i lønnsøkning, det er det min sjef som gjør. Jeg er glad for at jeg ikke har det ansvaret, for det er ikke noe hyggelig å miste en kollega hvis de sier opp på grunn av lønn"*

Oppsummert ser vi at forhold rundt evalueringprosessen jevnt over ser ut til å påvirke konsulentenes jobbtilfredshet. I noen tilfeller ser vi også at det kan påvirke en intensjon om å slutte. Det er de mest erfarne konsulentene som er minst tilfreds med systemet, ergo ser det ut til at tidsdimensjonen spiller en stor rolle her. Det skal også sies at de fleste konsulentene uttaler en forståelse for at det er vanskelig å finne et system som er godt og rettferdig for alle. Det er derfor ikke snakk om å revolusjonere prosessen, men heller gjøre inkrementelle endringer for å bedre konsulentenes jobbtilfredshet. De ønsker seg mer oppfølging, mindre distanse og mer uformell kontakt med teamleder for at vedkommende skal ha et bedre grunnlag før evalueringene.

## 5.6 Oppfatning av ledelsen



Figur 17: Dimensjon 5 - Oppfatning av ledelsen

Med ledelsen mener vi den norske toppledelsen i Selskapet, som sitter på hovedkontoret i Oslo. I dette avsnittet vil vi presentere hvilke funn vi har gjort omkring konsulentenes generelle inntrykk av ledelsen og hvordan dette påvirker jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte.

### 5.6.1 Konsulentenes inntrykk av ledelsen

Det viser seg at konsulentene har ulike oppfatninger av ledelsen og deres innsats for Selskapet.

*"Jeg har jobbet lenge i Selskapet, kjenner mange av dem. De gjør en utmerket jobb, ser det på resultatene. Han som sitter som toppsjef har sittet ved tastaturet selv"*

Her ser vi en oppfatning av at ledelsen gjør en god jobb gjennom at de kan vise til gode resultater. Enkelte av respondentene som har jobbet lenge i selskapet kjenner personlig til flere som sitter i ledelsen, noe som kan bidra til å skape et godt inntrykk. Flere av respondentene trakk frem at administrerende direktør har "sittet ved tastaturet selv". Dette blir sett på om positivt, da det gir konsulentene et inntrykk av at han kjenner til deres arbeidssituasjon.

Likevel fant vi at det er store individuelle forskjeller i hvordan konsulentene oppfatter ledelsen. En av respondentene formulerer det slik:

*"Jeg synes ledelsen er usynlig. Jeg føler ikke at vi har en frontfigur, en motivator, en misjonær eller en inspirasjonskilde. Det er helt dødt, bortsett fra når det kommer dårlige nyheter en gang iblant"*

*"Skal jeg være ærlig, så synes jeg at jeg hører lite fra dem. Litt usynlige"*

Blant flere av respondentene går det igjen at ledelsen oppfattes som usynlig. De ser at ledelsen er opptatt av å prøve å være gode ledere og legge til rette for at konsulentene skal ha det bra, men føler likevel at de ser for lite til dem. I tillegg til usynlighet er det enkelte av konsulentene som mener dagens ledelse fremstår som kortsiktig.

*"Synes selskapet er blitt traust og mistet gløden og gutsen. Det er kortsiktighet"*

Det kom frem at flere av respondentene ikke er sikre på hvem som tilhører ledelsen og hvilke roller de faktisk har. Dette kan tyde en oppfattelse av organisasjonsstrukturen som uklar, noe vi så tegn til ved flere anledninger. En av prosjektlederne gjorde et poeng ut av at få eller ingen av konsulentene klarer å tegne organisasjonskartet i Selskapet på oppfordring. I den daglige arbeidssituasjonen vil dette mest sannsynlig ikke ha så stor betydning, men det er klart at det påvirker deres inntrykk av organisasjonen og ledelsen og kan muligens være med på å forklare hvorfor noen av konsulentene synes ledelsen er usynlig. En av konsulentene nevnte at det hadde vært tilfeller hvor representanter fra ledelsen hadde vært innom på arbeidsplassen etter en lovnad om at de skulle bli mer synlige, men at situasjonen raskt hadde gått tilbake til det gamle etterpå.

Selv om mange av konsulentene ikke føler at ledelsen er motiverende og inspirerende må det også nevnes at de viser stor forståelse for ledelsens tidsklemme og krav til inntjening fra det internasjonale hovedkvarteret.

*"Vi er et underbruk av et utenlandsk selskap, og vi merker nærværet til hovedkvarteret i stadig større grad etter hvert som vi har beintøffe krav til inntjening. Nå går det bra i Norge da, og dårligere i andre land, men vi skjæres over en kam. Jeg tror at ledelsen har veldig lite spillerom og at hovedkvarteret krever så mye at alle gode hensikter de drukner rett og slett"*

At denne forståelsen er i ferd med å spre seg blant konsulentene, viser seg gjennom at *"jeg har tillit til toppledelsen i Selskapet"* er det spørsmålet i holdningsundersøkelsen som har forbedret seg mest det siste året (fra 65 til 78 prosent). Det er også det spørsmålet hvor det er størst forskjell på svarene til de norske respondentene, med positivt fortegn (78 mot 58 prosent), i forhold til resten av Selskapet (internasjonalt).

Konsulentenes inntrykk av ledelsen som usynlig, at det er lite iver, de ikke ser noen klar motivator og inspirasjonskilde og aktivitetene og planene som kommuniseres oppfattes som kortsiktige, kan henge sammen med resultater fra den siste holdningsundersøkelsen. Der svarer nesten 50 prosent av de spurte at de føler at ledelsen ikke kommuniserer en fremtidsvisjon som motiverer dem. For konsulentene har antakelig ikke dette den store betydningen i arbeidshverdagen, men det har en klar sammenheng med deres tilhørighet til Selskapet. Griffet og Hom (2001) trekker frem at det er viktig at arbeidstaker kan identifisere seg med selskapets mål og verdier for å føle tilhørighet. Signaler og visjoner som kommer fra ledelsen er viktig for å sikre dette. Det dreier seg også om å være stolt av selskapet man jobber for og verdiene det representerer. En av de mest erfarne konsulentene gikk så langt som å si at han tidligere var stolt av å jobbe for Selskapet, men ikke er det lenger. Han vil heller ikke lenger anbefale Selskapet som arbeidsgiver til en venn og oppgir at grunnen er at han mener Selskapet har blitt traust og har mistet en del av gløden det en gang hadde. Dette mener han henger direkte sammen med ledelsen og at de oppfattes som kortsiktige og er lite synlige på hva de står for.

Den fysiske distansen mellom konsulentene og arbeidsgiver kan nok også være med på å forklare inntrykket av en usynlig ledelse. Samtidig følger dette naturlig av arbeidssituasjonen og etterspørselen etter en mer synlig ledelse går mer på at konsulentene ønsker at ledelsen har et tydeligere fokus på tilrettelegging for deres tilfredshet på arbeidsplassen. Nå føler mange at det er mest fokus på høye krav til inntjening og effektivitet og belønning av enkeltpersoner. Ønsket om mer synlighet dreier seg om relativt enkle grep, som å stikke innom hos kunden oftere, nettopp for å fremme deres tilfredshet.



### 5.6.2 Ledelsens oppmerksomhet

Et inntrykk som går igjen hos de ansatte er at det er lite berømmelse av konsulenter som sitter hos kunden og legger ned en solid innsats for at prosjektene skal gå bra. De føler de får lite anerkjennelse for arbeidet og at fokuset heller ligger på innsalg av store nye prosjekter.

*"Synes arbeidsgiver er veldig lite flink til å anerkjenne de som faktisk jobber ute hos kunden, det er de som driver Selskapet. Det er ute hos kunden de viktige tingene skjer, dette er holdninger som ikke burde være der og det å gi den oppmerksomheten til de som faktisk driver butikken er et forbedringsområde"*

*"De er veldig flinke til å feire at de vinner en kontrakt og berømme de som har bidratt til det, men når vi da har jobbet med den ene kunden i fem år så tas ting litt for mye for gitt"*

Det er tydelig at ledelsen har noe å gå på i form av å gi oppmerksomhet til de prosjektene som har pågått lenge og som går normalt bra. Dette ser vi også i sluttrapportene der "bedre oppfølging av konsulenter på lange oppdrag" trekkes frem som et forslag til forbedringstiltak av de som slutter. I tillegg sier 26 prosent at de ikke føler ledelsen ser deres innsats og bidrag til prosjektet i holdningsundersøkelsene.

*"Jeg har oppdaget at interessen fra arbeidsgiver har økt mot dette stedet etter at det har blitt en større og større kunde. For meg er det positivt, men jeg synes det er litt dumt at det har tatt så lang tid. Jeg tenker på de som er på små oppdrag som jobber time for time, så gjør de like mye som en annen konsulent. Når det er mange konsulenter et sted så er det liksom mer fokus"*

Det uttrykkes altså en misnøye rundt at det rettes lite oppmerksomhet mot små prosjekter og at innsatsen til konsulenter på prosjektene som går normalt godt ikke blir lagt merke til, men tatt for gitt. At konsulentene savner mer kontakt med ledelsen trekkes også frem som et forslag til forbedringstiltak i sluttrapportene. Her er det et poeng at ledelsen bør etterstrebe og gi oppmerksomhet også til konsulentene på mindre prosjekter og større prosjekter som har pågått lenge, men der "ting går som planlagt". Et interessant funn er nemlig at det gjennomgående er konsulentene på prosjekt 2 som er tilfredse med jobben ledelsen gjør, mens konsulentene på prosjekt 1 opplever ledelsen som usynlig. Vi tror dette kan ha en sammenheng med hvordan prosjektene har utviklet seg den siste tiden. Begge

prosjektene har pågått over lang tid, men vi har etter samtale med konsulentene inntrykk av at det har skjedd større endringer på prosjekt 2 de siste årene. Prosjekt 1 har gått mer på "autopilot". Blant annet ble ett av delprosjektene under prosjekt 2 kåret til "årets prosjekt" internt i selskapet i fjor, noe som naturlig nok har gitt dem økt oppmerksomhet. Dette er signaler ledelsen bør ta på alvor og kan tyde på at de bør forsøke å fordele oppmerksomheten mer jevnt, slik at alle ansatte føler de blir sett. Vår oppfatning er at dette utvilsomt påvirker de ansattes tilfredshet i hverdagen ute hos kunde og skaper en sterkere tilhørighet til arbeidsgiver.

Misnøye rundt oppmerksomhet og anerkjennelse ser vi også i sluttrapportene, der så mange som 25 prosent av de som slutter oppgir ledelse og derunder "manglende oppfølging av konsulenter i oppdrag og på benk" som det området de var minst fornøyd med i Selskapet.

### 5.6.3 Avdelingsmøter utenom arbeidstid

Det kommer tydelig frem at konsulentene er misfornøyd med at avdelingsmøter og fagmøter blir lagt på kveldstid. Dette går utover jobbtilfredsheten og oppleves som slitsomt når det i tillegg er med i vurderingsgrunnlaget i evalueringsprosessen. Da mener noen av konsulentene at dette i praksis er overtidspress. Det vises forståelse for at det vil være svært kostbart for Selskapet å ta av potensielt fakturerbare timer til slike interne sammenkomster. Samtidig hører konsulentene fra prosjektkolleger fra andre selskaper at de i det minste har sine avdelingsmøter på ettermiddagen, slik at deler av møtetiden tas av arbeidstiden. Dette er forhold som kan være med på å skape et godt inntrykk av konkurrerende bedrifter, på bekostning av Selskapet. I ytterste konsekvens vil det kunne påvirke en intensjon om å slutte fordi konsulenten oppfatter at konkurrentselskapet har bedre arbeidsbetingelser. Misnøyen underbygges også av sluttrapportene som avdekker at 19 prosent av de som slutter oppgir arbeidsmengde, og derunder møter osv på kveldstid, som den faktoren de var minst fornøyd med ved å jobbe i Selskapet.

Et hovedtrekk som går igjen i mange av funnene er det sosiale, uformelle aspektet. En av prosjektlederne understreker at det er svært viktig å bygge opp uformelle relasjoner i Selskapet.

*"Tror det er lurt. For å holde på mennesker så er det nettopp de uformelle relasjonene som er en av de viktigste tingene. Tror det må mye mer sosialt til. Det handler om å gi litt signaler.*

*Tror det er to ganger i året, eller en gang i året at Selskapet investerer i tid til sosiale settinger, og da mener jeg tid i form av at man sier at fagdager [avdelingsmøter] begynner klokken to”*

Ved å satse mer på oppbygging av uformelle relasjoner vil Selskapet antakelig øke konsulentenes tilhørighet til selskapet og sine kollegaer. Det er heller ikke usannsynlig at dette vil kunne øke jobbtilfredsheten og i siste instans redusere eller viske ut en intensjon om å slutte.

## 5.6 Oppsummering analyse

I dette kapitlet har vi presentert funn knyttet til hvordan de fem dimensjonene av egenskaper ved ansettelsesrelasjonen påvirker jobbtilfredshet, tilhørighet og en eventuell intensjon om å slutte. Vi har sett at det innenfor hver av de fem dimensjonene er flere forhold som kan tyde på at nettopp disse fem var egnet til å forklare påvirkning på de tre sentrale faktorene. Noe av det som kanskje overrasket oss mest i forhold til utgangspunktet var at vi ikke fant noen årsaker til at det ene prosjektet er preget av høyere tilfredshet i form av lav turnover mens det andre er preget av lav tilfredshet i form av høy turnover. Som nevnt tror vi dette kan skyldes at det kan være dimensjoner utenfor vår modell som kan forklare disse forskjellene, samt at vi kun snakket med et fåtall konsulenter på hvert prosjekt. Dermed dannet vi oss antakelig ikke et godt nok grunnlag til å kunne identifisere disse årsakene. Det blir med andre ord opp til en eventuell senere studie å ta for seg denne problemstillingen.

Som vi så i kapittel 4.3 er det forskjeller i organiseringen av de to prosjektene, men både teoretisk og praktisk sett er forskjellene relativt små. I begge prosjektene er det i hovedsak kunden som organiserer det daglige arbeidet, et bestemt antall stilles til disposisjon, begge prosjektene er klart avgrensede oppdrag, det er stor grad av samhandling mellom konsulenter og kunde og arbeidet foregår utelukkende i kundens lokaler. De små forskjellene går på hvem som har prosjektlederansvar, hvem som er ansvarlig for resultatet, samt hvilket verktøy som benyttes. Vi har ikke funnet noen klare tegn på at disse forskjellene fører til forskjellig oppfatning av egenskaper ved ansettelsesrelasjonen mellom konsulentene på de

to prosjektene. Dermed har vi altså ikke funnet tegn til at variasjon i prosjektene har betydning for våre funn.

Det er viktig å huske på at vi i denne studien har studert to prosjekter i ett konkret selskap. Vi har kun snakket med åtte respondenter, hvilket betyr at utvalget er lite. Det er viktig å ha i bakhodet når vi snakker om *funn* vi har gjort. Det vil ikke være riktig av oss å hevde at vi har funnet klare sammenhenger, men rettere sagt at vi har funnet indikasjoner på hvordan de ulike egenskapene ved ansettelsesrelasjonen kan påvirke jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte.

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi trekke ut de funnene vi mener er mest sentrale for å kunne besvare vår problemstilling. Dette vil vi gjøre ved å presentere tre reviderte forskningsmodeller, som viser hvordan vi mener de fem dimensjonene kan sies å påvirke de tre sentrale faktorene jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte.

Vi vil forsøke å se diskusjonen fra tre ulike perspektiver, som vi mener er viktige og interessante for bedre å forstå fenomenet trepartsrelasjoner og utfordringer knyttet til det. For det første vil det være en konkretisering av de empiriske funn fra studien som vi mener er de mest sentrale i forhold til problemstillingen. For det andre vil vi trekke frem noen påstander om sammenhenger som formuleres som hypoteser, og som i prinsippet er egnet til å bli studert og analysert nærmere i en større gruppe enheter. Og for det tredje vil vi se det hele fra Selskapets ståsted ved å påpeke de konkrete egenskaper ved ansettelsesrelasjonen vi har funnet at fungerer dårlig, og foreslå justeringer eller endringer rundt disse forholdene. Disse tre perspektivene vil omtales løpende gjennom diskusjonen før det fremheves konklusjoner under hver av dem avslutningsvis i kapitlet.

### 6.1 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet er et vidt begrep som grovt sett beskriver hvorvidt man liker eller misliker jobben sin (Spector 1997). Det er flere ulike faktorer som kan bidra til den samlede jobbtilfredsheten til et enkeltindivid, noe vi har fått bekreftet i denne studien. Av dimensjonene vi undersøkte var det flere av dem vi fant tegn til at påvirker konsulentenes jobbtilfredshet.

I forhold til *Egenskaper ved prosjektet* fant vi i hovedsak av at det ikke er varigheten på prosjektet i seg selv som påvirker hvor tilfredse eller motiverte konsulentene er for oppdraget, men heller forutsigbarheten rundt det. Samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper fant vi kun tegn til at kan redusere jobbtilfredsheten dersom det er en grunnleggende misnøye ved jobbsituasjonen i utgangspunktet. Vi fant at alle konsulentene har et godt forhold til sin prosjektleder, men at dette er noe konsulentene forventer av arbeidssituasjonen og derfor ser det ikke ut til å påvirke jobbtilfredsheten i nevneverdig grad. Samtidig så vi tegn til at et dårlig forhold til prosjektleder kan påvirke

jobbtilfredsheten negativt. For Selskapet vil det her være viktig å ta med seg at forventet varighet på prosjektet bør formidles til konsulentene så godt det lar seg gjøre, slik at de føler trygghet i arbeidsforholdet.

Under analyse av dimensjonen *Jobben som ekstern konsulent* avdekket vi hvilke faktorer konsulentene er mest og minst tilfreds med ved å være i en trepartsrelasjon. Her trekkes fleksibilitet, muligheter for interessante oppgaver for spennende kunder og ikke minst det gode arbeidsmiljøet, både faglig og sosialt, frem som hovedmotivasjonen bak det å være konsulent. Dette tror vi det er viktig at Selskapet er klar over og forsøker å bygge videre på. Samtidig så vi tegn til at det er en del forhold rundt ansettelsesrelasjonen som ser ut til å redusere konsulentenes jobbtilfredshet. Erfarne konsulenter som har opparbeidet seg spesialkompetanse over tid opplever at det kan oppstå lojalitetsproblem mellom kunder hvis de plasseres på flere prosjekter samtidig. I tillegg kan det tyde på at det er vanskeligere for disse å få bytte prosjekt hvis de ønsker det, og klatre videre på karrierestigen, nettopp fordi deres spesialkompetanse gjør dem vanskelige å erstatte. For Selskapets del tror vi det er viktig å forsøke å bedre disse konsulentenes mulighet til å kunne bytte prosjekt. Dette er særlig viktig med tanke på at konsulentene som opplever dette er erfarne og skaper mye verdi for Selskapet, hvilket gjør dem kostbare å miste. Sett fra et empirisk ståsted kunne det her vært interessant å teste hvorvidt det faktisk er slik at de mest erfarne konsulentene på langtidsprosjekter bytter prosjekt sjeldnere enn de med mindre erfaring, og i hvilken grad det påvirker deres tilfredshet.

Knyttet til denne dimensjonen fant vi også at antall andre konsulenter på prosjektet, eller hos kunden, påvirker jobbtilfredsheten. Utfordringer knyttet til fysisk distanse til hovedkontoret ser ut til å reduseres når det er mange andre konsulenter på arbeidsplassen. Dette kan tyde på at det for Selskapets del er av ekstra stor viktighet å rette nok oppmerksomhet mot de konsulentene som sitter på mindre prosjekter, med få andre konsulenter rundt seg.

Under dimensjonen *Forholdet til kunden* fant vi ikke noen konkrete forhold som ser ut til å påvirke jobbtilfredshet i noen særlig grad. Derimot fant vi at flere forhold knyttet til *Evalueringsprosessen* som konsulentene har sterke meninger om. Det å hente inn tilbakemeldinger selv oppleves som slitsomt. Dessuten føler konsulentene de får lite ut av

dem, da de er preget av rutine og ofte fremstår som lite konstruktive. Evalueringskriteriene de bedømmes etter oppleves av noen å være for standardiserte, mens andre mener vurderingen i for stor grad er subjektiv og preget av synsing. Felles for de fleste er at de mener teamleder ikke har godt nok grunnlag til å gjøre vurderingen. Som et konkret tiltak for å sikre en mer ærlig og konstruktiv tilbakemelding som grunnlag for evalueringen mener vi det burde stilles krav til at teamleder og prosjektleder snakker direkte med hverandre. Dette kan enten skje muntlig, eller dersom det er formelle årsaker til det, ved skriftlig kommunikasjon. Poenget er at denne tilbakemeldingen ikke bør formidles via konsulenten som skal evalueres. I tillegg til dette tror vi det kan være nyttig at konsulenten henter inn tilbakemeldinger fra kollegaer han jobber med i det daglige, samt fra kunden, slik det er i dag. Som et minimum mener vi altså at det bør stilles krav til at teamleder innhenter informasjon direkte fra prosjektleder for å sikre en mer rettferdig og konstruktiv evaluering. I tillegg vil det kunne påvirke konsulentenes tilfredshet positivt dersom de blir fritatt fra å gjøre deler av denne jobben selv.

En måte å gjøre selve evalueringssystemet mer rettferdig og nyansert på kan være å gjøre noen endringer i beregningen av bonus. Slik systemet er i dag får alle en karakter fra 1-5, der tallet går inn som en faktor i formelen for bonusberegning. Slik det er nå er det svært mange som havner på 3. Det gjør at mange av konsulentene opplever det som vanskelig og lite motiverende å jobbe seg opp på et høyere nivå. Samtidig skal det nokså mye til for å havne på nivået under. Her mener vi et konkret tiltak kan være å utvide denne skalaen med ett tall til, slik at den går fra en til seks. Dette vil være med å redusere den store gruppen som havner i midten på dagens skala, og konsulentene får et system som de er kjent med fra skolen. En av prosjektlederne, som har lang erfaring med systemet slik det er i dag, sier følgende:

*”Nå er det alt for mange treere. Det er veldig demotiverende å høre at du er en god treer og tre er så bra. Du havner i suppa i midten og kan gjøre veldig lite fra eller til. Jeg mener det virker mot sin hensikt sånn det er nå. Burde prøve å spre den gruppen på i hvert fall tre og fire, bruke systemet vi kjenner fra skolen. Får man en treer på en prøve så er det middels, er det en firer så er det i hvert fall en anelse bedre. Det er ikke fem eller seks, men et skritt i riktig retning”*

Dimensjonen *Oppfatning av ledelsen* avdekket også forhold som ser ut til å påvirke konsulentenes jobbtilfredshet. Konsulentene har et delt syn på ledelsen og omtrent halvparten har et inntrykk av ledelsen som usynlig og kortsiktig. Konkret går det på at de føler ledelsen har lite fokus på deres tilfredshet ute på prosjekt hos kunde. Vi spurte konsulentene hva de ville fokusert på for å øke de ansattes jobbtilfredshet dersom de selv satt i ledelsen. Her ser vi at både et ønske om mer oppmerksomhet rundt innsats og personlige muligheter, og ikke minst et ønske om flere sosiale tiltak, går igjen.

*"Det jeg kunne ønsket meg faktisk, er at man kunne vært mer aktive på å se: "Ok, hva er det konsulenten har gjort i det siste. Ja, han har sittet på i 8 mnd på dette prosjektet, og har ikke fått vært med på noe kurs, han har ikke fått sett verden utenfor i det hele tatt. Er det noe han ønsker seg? Kanskje konferanse, kurs, et eller annet"*

*"Litt av problemet er at vi ikke kjenner hverandre. Et tettere samarbeid mellom konsulentene som er her fra selskapet, for å vite hvem som er hvem og om man kan gjenbruke informasjon, også til å prøve å få nye folk inn"*

*"En felles lunsj i måneden, noe som samler konsulentene, det tror jeg kan være positivt"*

Dette dreier seg om at konsulentene som sitter hos samme kunde, men på forskjellige delprosjekter kjenner lite til hverandre. I noen tilfeller vet de ikke engang hvem av konsulentene hos kunden som er fra eget selskap og hvem som er fra konkurrerende selskaper. Dette er forhold som påvirker jobbtilfredshet gjennom et sosialt aspekt, og også tilhørighet til Selskapet gjennom å føle en sterkere tilknytning til kollegaer. Det må heller ikke glemmes at sjansen for å kunne hente ut synergieffekter reduseres når konsulentene har dårlig eller ingen kjennskap til kollegaers kompetanseområder. Dette ser vi også fra holdningsundersøkelsen der bare 40 prosent mener at Selskapets interne prosesser gjør dem effektive i arbeidet. I likhet med inntrykket av organisasjonsstrukturen som uklar, kan dette knyttes til ulempene ved at Selskapet er organisert som en matrise. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker frem at ulempene ved matrisestruktur blant annet er at det kan være vanskelig å utnytte stordriftsfordeler og at det ikke legges til rette for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner. Enkelte av konsulentene poengterte at de skulle ønske de kjente kollegaene bedre, slik at de har større oversikt over hvilken



kompetanse kollegene besitter og at det er lettere å vite hvem man kan spørre for å få hjelp til å løse en konkret utfordring. Uformelle sosiale tiltak som lunsj der alle kollegaene fra Selskapet samles tror vi vil kunne hjelpe på dette.

Dette er enkle tiltak som ikke nødvendigvis behøver å komme fra ledelsen, men som kan settes i gang av for eksempel en teamleder eller prosjektleder. Det forutsetter imidlertid at ledelsen ser viktigheten av slike tiltak og setter av egne budsjetter til dette. En av konsulentene nevner at han har hørt at det har blitt satt av penger til slike tiltak (etter at han og andre har ymtet frempå om det flere ganger), men at han fremdeles ikke har sett noe til et slikt budsjett. Hvis ledelsen har forsøkt å etterkomme dette ønsket er det tydelig at de fremdeles har en vei å gå.

I tillegg til dette tror vi at å legge deler av avdelingsmøtene til ordinær arbeidstid vil kunne øke tilfredsheten.

Opplevelsen av jobbtfredshet er svært subjektiv og den kan derfor være vanskelig å teste. For Selskapets del vil de årlige holdningsundersøkelsene kunne avdekke om tilfredshet rundt for eksempel forhold som ledelsens oppmerksomhet og anerkjennelse eller teamleders oppfølging endres over tid. Rent empirisk kan det være interessant å teste vår hypotese om at det er forutsigbarhet og ikke varighet på kontakten som er avgjørende for konsulentenes tilfredshet.

Oppsummert kan vår oppfatning om hvordan de ulike dimensjonene påvirker jobbtfredshet fremstilles i en redigert versjon av forskningsmodellen:



Figur 18: Revidert forskningsmodell – Jobbtilfredshet

## 6.2 Tilhørighet

Organisasjonstilhørighet handler om den ansattes identifisering med og involvering i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 1996). Både tilhørighet og tilfredshet er faktorer som brukes til å undersøke hvorfor noen velger å slutte i jobben sin og skillet mellom dem er ikke klart definert, da flere forhold kan påvirke både jobbtilfredshet og tilhørighet. Vi har likevel forsøkt å trekke ut de egenskaper ved ansettelsesrelasjonen vi mener påvirker konsulentenes tilhørighet.

Under dimensjonen *Egenskaper ved prosjektet* fant vi tydelige signaler på at samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper påvirker tilhørigheten. Dersom det er få slike konsulenter på prosjektet, og desto flere fra eget selskap, ser det ut til at de ansattes tilhørighet til Selskapet forsterkes. Tilsvarende vil en konsulent som er på prosjekter med mange konsulenter fra andre selskaper, og få fra eget selskap, oppleve svekket tilhørighet til Selskapet. Det dreier seg om den personlige tilknytningen i det daglige, hvem man diskuterer med, hvem man spiser lunsj med og så videre. På samme måte ser vi også tegn til at å ha en prosjektleder fra eget selskap forsterker tilhørigheten ved at båndene til arbeidsgiver blir

sterkere. Siden det til syvende og sist er kunden som velger ut konsulenter til prosjektet er det begrenset hva Selskapet kan gjøre med dette. Vi har fått inntrykk av at prosjektlederne er flinke til å prøve å få konsulenter fra Selskapet inn på prosjektene gjennom anbefalinger, og dette tror vi det er viktig at det opprettholdes et fokus på. I tillegg tror vi at budsjetter til sosiale sammenkomster for konsulentene ute på prosjekt kan styrke tilhørigheten til Selskapet.

Analyse av dimensjonen *Jobben som ekstern konsulent* viste tydelige tegn til at den fysiske distansen til arbeidsgiver og hovedkontoret svekker konsulentenes tilhørighet til Selskapet. Forholdet forsterkes ytterligere dersom det er få andre konsulenter fra eget selskap på prosjektet, eller generelt hos kunden. Vi fant også at tidsaspektet spiller en rolle her. Jo lenger konsulenten har sittet distansert fra hovedkontoret, desto svakere er tilhørigheten. Her mener vi det kunne vært interessant å teste hypotesen om at tilhørighet til Selskapet påvirkes av tid og antall andre kollegaer på prosjekt. Unntaket ser ut til å være de som har prosjekt- eller teamlederansvar og gjennom den rollen har mer kontakt med ledelsen og hovedkontoret.

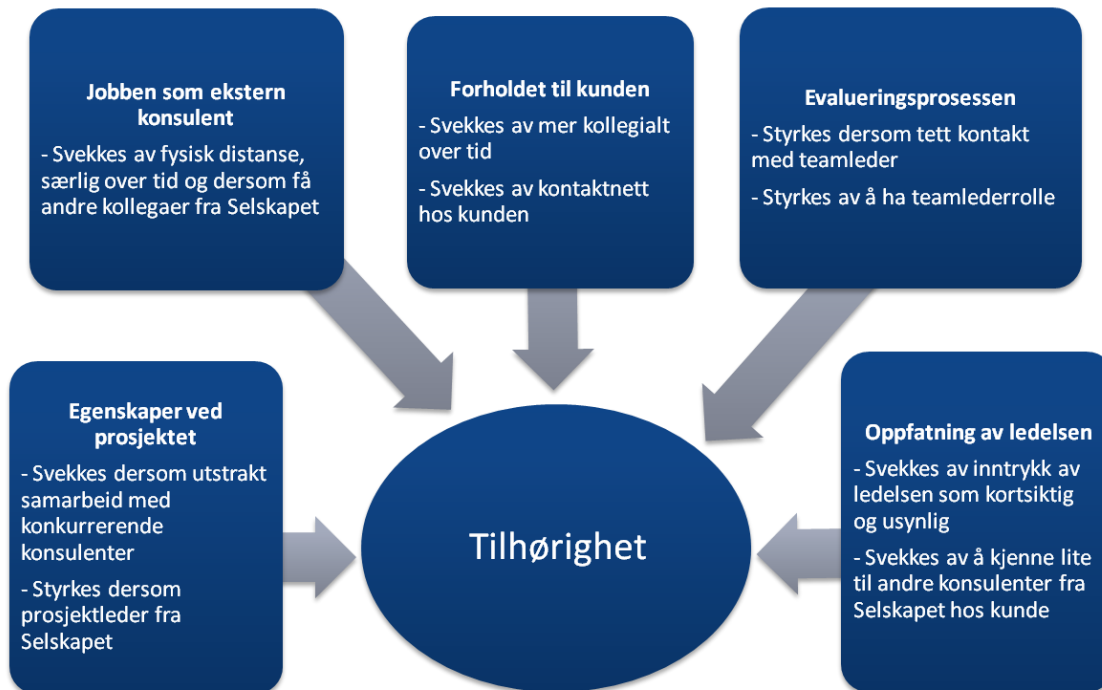
Når det gjelder *Forholdet til kunden* fant vi flere likhetstrekk med *Jobben som ekstern konsulent*. Hvorvidt konsulentene beskriver forholdet til kundens ansatte som kollegialt eller profesjonelt avhenger av tidsaspektet. Her ser vi tegn til at de som har vært ute hos kunden i flere år i adskillig større grad beskriver forholdet som kollegialt og dette ser ut til å påvirke tilhørigheten til Selskapet. Igjen går det på den daglige kontakten, hvem de spiser lunsj med og så videre. Dersom Selskapet ønsker å redusere denne effekten kan det være en idé å øke rulleringen på prosjektene i større grad enn i dag. Dette kan selvfølgelig være en utfordring i forhold til kompetanse som behøves på de forskjellige prosjektene. Likevel tror vi det kan være en fordel om Selskapet øker bevisstheten rundt dette. Det kan også medføre økt tilfredshet hos konsulenter som gjerne ønsker å bytte prosjekt, men opplever dette som vanskelig. I tillegg fant vi her at det store kontaktnettet som konsulentene i mange tilfeller opparbeider seg i kundens organisasjon svekker tilhørigheten til eget selskap. Dette er forhold det kan være vanskelig for Selskapet å påvirke, da det i mange tilfeller kreves av prosjektet eller prosjektlederen at det er interaksjon med mange parter, ofte høyt opp i kundens hierarki.

Av forhold rundt *Evalueringsprosessen* fant vi tegn til at tett kontakt med teamleder, enten fordi de sitter hos samme kunde, eller fordi teamleder er flink til å følge opp, styrker tilhørigheten. Samtidig så vi at det å ha et teamlederansvar styrker tilhørigheten. Dette er forhold det er lettere for Selskapet å være med å påvirke. Vi tror at å legge noen flere føringer på at det skal diskuteres og enes om hvor mye kontakt som bør være mellom konsulent og teamleder, kan føre til økt tilhørighet. Dette fordi det kan skape en følelse av å bli fulgt opp tettere og få mer oppmerksomhet fra arbeidsgiver.

Under dimensjonen *Oppfatning av ledelsen* fant vi at inntrykket noen av konsulentene har av ledelsen som usynlig og kortsiktig påvirker deres tilhørighet til Selskapet. Det samme gjelder for de som føler at ledelsen gir dem liten oppmerksomhet og anerkjennelse for innsatsen deres på prosjektet. Vi fant også at konsulentene mener det ville styrket tilhørigheten dersom de kjente konsulentene fra Selskapet som sitter hos samme kunden, bedre. Dette kan hevdes å henge sammen med funnene fra den første dimensjonen, om at det å være på prosjekt med flere andre konsulenter fra eget selskap styrker tilhørigheten. Ledelsesteoretisk vil det kunne være interessant å teste empirisk i hvilken grad de ansattes inntrykk av ledelsen påvirker deres tilhørighet til Selskapet. Vår hypotese er altså at ledelsen i stor grad kan være med å påvirke konsulentenes inntrykk av Selskapet som arbeidsgiver og dermed også hvor sterk organisasjonstilhørighet de føler.

Selv om tilhørigheten til Selskapet svekkes ser vi altså jevnt over at konsulentene virker å være tilfredse med å være hundre prosent av tiden ute hos kunde. Dette er tross alt attraktive arbeidstakere med mye spesialkompetanse som mest sannsynlig kunne fått jobb flere andre steder. Likevel velger de altså å bli værende i trepartsrelasjonen som konsulentrollen medfører, hvilket tyder på at de er tilfredse i situasjonen. Som nevnt tror vi det kan være flere av disse forholdene det vil være vanskelig for Selskapet å påvirke direkte, men det reduserer ikke viktigheten av å være oppmerksom på disse aspektene. Da opplevelsen av tilhørighet, i likhet med jobbtilfredshet, er subjektiv kan det være vanskelig å teste dette empirisk. Likevel mener vi det kan være interessant å teste på et grunnleggende plan vår hypotese om at konsulenter på langtidsprosjekter føler sterkere tilhørighet til kunde enn arbeidsgiver. Det kan også være interessant å teste hvorvidt denne følelsen endres over tid.

Oppsummert kan dette fremstilles som en redigert forskningsmodell der vi ser hvordan forhold ved de ulike faktorene ser ut til å påvirke tilhørigheten til Selskapet:



Figur 19: Redigert forskningsmodell – Tilhørighet

### 6.3 Intensjon om å slutte

Med utgangspunkt i den høye turnovergraden i Selskapet var det interessant å studere i hvilken grad konsulentene ute på prosjekt har intensjon om å slutte, og hvilke forhold som påvirker eller skaper en slik intensjon. Dette tror vi det er viktig at Selskapet er oppmerksom på, særlig under utarbeidelsen av tiltak som tar sikte på å redusere turnovergraden. Vi har sett at flere av forholdene som ser ut til å påvirke intensjonen om å slutte også henger tett sammen med forhold som påvirker jobbtilfredshet og tilhørighet. I flere tilfeller vil typisk forhold som reduserer jobbtilfredsheten kunne skape eller påvirke en intensjon om å slutte på sikt.

Dette så vi blant annet under dimensjonen om *Egenskaper ved prosjektet*. Der fant vi at samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper kun påvirker en intensjon om å

slutte dersom konsulentene er lite tilfredse i utgangspunktet. Denne misnøyen vil kunne utvikle seg i interaksjon med konsulenter fra andre selskaper. For konsulenter som jevnt over er tilfreds med arbeidssituasjonen fant vi ingen tegn til at et slikt samarbeid påvirker eller skaper en intensjon om å slutte. Det samme gjelder i forhold til varighet på kontrakten og forholdet til prosjektleder. Det er kun dersom konsulentene opplever uforutsigbarhet rundt prosjektets varighet eller de har et dårlig forhold til sin prosjektleder, at dette ser ut til å påvirke en intensjon om å slutte. For Selskapets del illustrerer dette viktigheten av å formidle forventet varighet på prosjektet, slik at konsulentene opplever en følelse av forutsigbarhet.

Under dimensjonen *Jobben som ekstern konsulent* fant vi at konsulenter som opplever at det er vanskelig å få bytte prosjekt etter eget ønske, eller klatre videre på karrierestigen, kan ha en intensjon om å slutte. Fra sluttrapportene ser vi også at dette i noen tilfeller fører til at konsulentene faktisk sier opp. Vi så også tegn til at svekket tilhørighet til Selskapet på grunn av fysisk distanse til arbeidsgiver kan påvirke en intensjon om å slutte. Dette kan henge sammen med at konsulentene lettere ser fordeler ved å arbeide enten hos kunden, eller i andre selskaper, når de sitter distansert fra hovedkontoret i lange perioder.

Analyse av *Forholdet til kunden* viste at alle respondentene ville vurdert et jobbtilbud fra kunden dersom de hadde fått det, selv om ingen i utgangspunktet har en intensjon om å slutte. Kontaktnett som skapes i kundeorganisasjonen kan påvirke en intensjon om å slutte. Dette mener vi følger nokså naturlig av å være i en trepartsrelasjon. Derfor kan det være utfordrende for Selskapet å gjøre noe konkret for å forhindre at dette utvikler seg, men vi vil understreke viktigheten av at de er klar over slike aspekter.

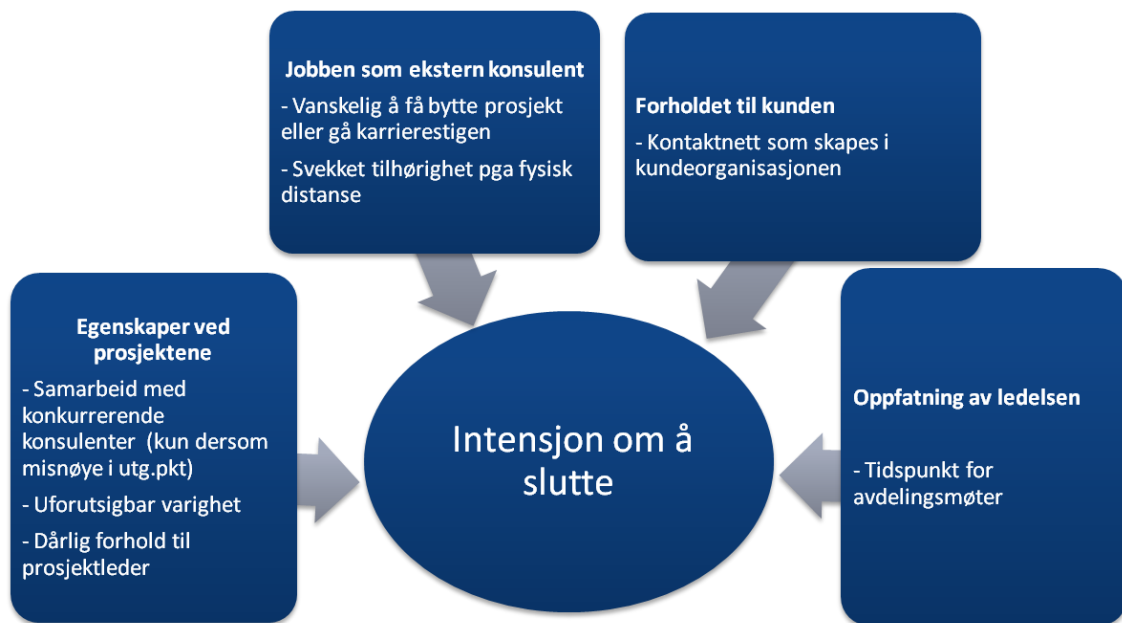
Vi fant ingen direkte forhold i forbindelse med *Evalueringprosessen* som ser ut til å påvirke intensjonen om å slutte. I sluttrapportene så vi at lønnsnivå generelt går igjen som en sluttårsak. Vi fant imidlertid ingen sammenheng mellom lønn og intensjon om å slutte. Noe av årsaken til dette kan være at vi studerte selve prosessen rundt lønnsforhøyelse og ikke oppfatningen av det generelle lønnsnivået. Vi har derfor valgt å ikke ta med *Evalueringprosessen* i den reviderte forskningsmodellen.

Under *Oppfatning av ledelsen* fant vi at misnøye på grunn av at avdelingsmøter legges utenom arbeidstid kan påvirke en intensjon om å slutte. Dette henger sammen med at det

påvirker konsulentenes jobbtilfredshet og av noen betraktes som overtidspress. Over tid mener enkelte av konsulentene av dette kan skape eller påvirke en intensjon om å slutte. Vi tror dette er momenter ledelsen bør være oppmerksom på, noe de antakelig også er. Slik misnøye vil lett kunne spre seg blant konsulentene som sitter ute hos kunden, og en negativ spiral kan oppstå hvis konsulentene begynner å diskutere dette som et irritasjonsmoment. Det kan i verste fall oppstå en front mellom konsulentene ute på prosjekt og hovedkontoret. Ved å vise litt føyelighet ved noen anledninger og legge de "obligatoriske" avdelingsmøtene til ettermiddagen fremfor på kveldstid tror vi jobbtilfredsheten vil øke. De ansatte har riktignok valgt å være i en konsulentrolle selv og vet hva det innebærer i form av faktureringskrav, men vi tror altså at jobbtilfredsheten kan økes med å møte dem på halvveien og ta noen potensielt fakturerbare timer til internt bruk. Det kan oppleves som smålig når konsulentene vet at Selskapet gjør det bra, men likevel ikke "spanderer" dette "godet" på de ansatte.

Under analysen av datamaterialet så vi flere ganger at forhold som reduserer jobbtilfredsheten og/eller svekker tilhørigheten også kan skape eller påvirke en intensjon om å slutte. Særlig ser disse sammenhengene ut til å forsterkes over tid. Empirisk kan det være interessant å teste om hypoteser om disse sammenhengene holder. Dette gjelder blant annet om svekket tilhørighet til arbeidsgiver på grunn av den fysiske distansen faktisk kan føre til en intensjon om å slutte. Mer i dybden kan det være interessant å teste vår hypotese om at samarbeid med konsulenter fra konkurrerende selskaper ikke påvirker en intensjon om å slutte dersom konsulentene er normalt tilfredse.

Oppsummert kan dette fremstilles i en revidert forskningsmodell som viser hvilke dimensjoner vi mener at skaper eller påvirker en intensjon om å slutte:



Figur 20: Redigert forskningsmodell - Intensjon om å slutte

## 6.4 Oppsummering diskusjon

Vi har nå forsøkt å poengtere de viktigste funnene vi har gjort i casestudien, sett fra tre perspektiver. Løpende gjennom diskusjonen har vi trukket frem de empiriske funnene vi har gjort omkring hvilke egenskaper ved ansettelsesrelasjonen som kan sies å påvirke de tre faktorene jobbtillfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte. Vi håper at diskusjonen, og i særdeleshet de tre reviderte forskningsmodellene, gir et godt bilde av de sammenhengene vi har identifisert til å være de viktigste. Med andre ord kan dette betraktes som vårt svar på problemstillingen.

Videre har vi forsøkt å formulere noen hypoteser om sammenhenger som vi mener kan være interessante å teste på et større utvalg. I hovedsak kan det være interessant å se om lav jobbtillfredshet og svak tilhørighet fører til en intensjon om å slutte. Mer spesifikt er de tre mest interessante hypotesene slik vi ser det: 1) Det er forutsigbarhet og ikke varighet på prosjektet i seg selv som er avgjørende for tilfredshet, 2) Konsulentenes tilhørighet ligger i større grad hos kunden fremfor Selskapet jo lenger de sitter ute på prosjekt og 3) Svekket tilhørighet på grunn av distanse til arbeidsgiver fører til en intensjon om å slutte.



Det tredje perspektivet har tatt utgangspunkt i Selskapets praksis og avdekket forhold som fungerer mindre bra. Vi har også foreslått konkrete tiltak vi mener Selskapet bør iverksette for å imøtekomme utfordringene knyttet til den høye turnovergraden. Hvis vi skal trekke frem to av disse tiltakene vil det første være at det bør satses mer på enkle sosiale tiltak, som for eksempel teamlunsjer som samler alle konsulentene på prosjektet. Slik det er nå er kjennskapen til kollegaer på tvers av delprosjektene relativt liten, noe som både påvirker konsulentenes trivsel, og i tillegg vanskeliggjør utnyttelse av synergieffekter for Selskapet. For det andre bør ledelsen i Selskapet i større grad enn i dag også rette sin oppmerksomhet til konsulenter som sitter på mindre prosjekter. Det er viktig at konsulentene på prosjekter som gjør det normalt bra også opplever at de får anerkjennelse for den jobben de gjør. Vi tror at å bevilge midler til prosjektene og øke oppmerksomheten både vil øke jobbtilfredsheten, styrke tilhørigheten til Selskapet og forhåpentligvis også føre til en redusert intensjon om å slutte.

## 7 Oppsummering

### 7.1 Utgangspunkt for utredningen

Når medarbeidernes kompetanse er bedriftens viktigste, og kanskje eneste, konkurransefortrinn er det viktig at bedriftene lykkes i å beholde disse medarbeiderne. Medarbeidernes kompetanse utgjør konsulenthusenes konkurransefortrinn. Dersom konsulentene slutter før kompetansen er utviklet nok til å skape overskudd, vil selskapets sjanse for å opprettholde en bærekraftig utvikling svekkes.

Denne grunnleggende og aktuelle utfordringen har vært grunnmuren i denne masterutredningen. Med den i bakhodet valgte vi oss fenomenet trepartsrelasjoner som utgangspunkt for vår casestudie. Dette fordi vi hadde en antakelse om at den grunnleggende utfordringen ville være av særlig stor betydning for de kunnskapsbedrifter som sitter distansert fra medarbeiderne sine i det daglige. Dette fikk vi også bekreftet da vi kom i kontakt med konsulentselskapet som har vært casen i utredningen. Med trepartsrelasjoner som utgangspunkt har vi sett mer konkret på hvilke egenskaper ved ansettelsesrelasjonen til eksterne konsulenter som kan sies å påvirke faktorene jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte

### 7.2 Funn

Som vi har sett gjennom analysen av datamaterialet og den påfølgende diskusjonen har vi funnet en rekke forhold som kan hevdes å påvirke de tre sentrale faktorene i modellen. Det kan tyde på at forstudien vi gjennomførte ga oss gode indikasjoner på hvilke dimensjoner det var riktig å ta med i casestudien. Samtidig er vi klar over at det helt sikkert også er andre dimensjoner som kan forklare ulik påvirkning på de tre sentrale faktorene og som kunne gitt andre svar enn de vi har kommet frem til. Likevel mener vi at de fem dimensjonene vi valgte ut har egnet seg godt for vår studie og vår problemstilling, både sett fra en teoretisk og en praktisk synsvinkel. Det må også legges til at vi fant at noen sammenhenger ikke var like sterke som vi antok på forhånd, eller ikke tilstede i det hele tatt. Dette kan forklares av at utvalget var lite, dimensjonene ikke egnet til å forklare alle antakelsene vi hadde, eller rett og slett at antakelsene var basert på feil grunnlag.

Tidsaspektet er et forhold vi har oppdaget går igjen i nesten alle dimensjonene. Selv om langtidsprosjekter var utgangspunktet for studien hadde vi ikke tenkt over at dette aspektet ville påvirke våre funn i så stor grad. Vi antok at varighet på prosjektet kunne påvirke konsulentenes motivasjon for oppdraget, og dermed deres opplevelse av tilfredshet. Det vi derimot ikke hadde tenkt over var at tidsaspektet også kunne påvirke for eksempel om forholdet til kunden blir beskrevet som profesjonelt eller kollegialt. Oppsummert har vi sett at nesten alle sammenhengene vi har identifisert mellom egenskaper ved ansettelsesrelasjonen og jobbtilfredshet, tilhørighet og intensjon om å slutte, påvirkes av tidsaspektet. I tillegg til forholdet til kunde kan muligheten for å komme over i nytt prosjekt nevnes, samt opplevelse av evalueringsprosessen og inntrykk av ledelsen.

### **7.3 Bidrag og implikasjoner**

Denne utredningen er å anse som vårt bidrag til den overordnede problemstillingen knyttet til hvordan beholde dyktige kunnskapsmedarbeidere. Resultatene fra utredningen håper vi i første rekke kan være til nytte for Selskapet vi har samarbeidet med. Vi håper også at andre konsulenthus, og generelt andre bedrifter hvor kunnskapsmedarbeidere utgjør konkurransefortrinn, kan dra nytte av sammenhengene vi har identifisert.

Dette er en ren kvalitativ studie, der målsettingen har vært å forstå sammenhenger. Vårt formål har vært å gi et bidrag til hvordan vi bedre kan forstå hva som kan forklare variasjoner i jobbtilfredshet, tilhørighet og en eventuell intensjon om å slutte i en trepartsrelasjon. Da dette er et tema det har vært forsket lite på håper vi at våre funn kan gi et teoretisk bidrag til litteraturen og videre forskning. Et interessant område for videre forskning kan være å se om sammenhengene vi har identifisert gjelder for kunnskapsbedrifter i andre bransjer enn konsulentbransjen. På et dypere plan kan det være interessant å se hvorvidt sammenhengene kan finnes også for andre type konsulenter. Vi har utelukkende studert langtidsprosjekter, og funnet at tidsdimensjonen er av stor viktighet. Derfor kan det også være interessant å se nærmere på hvilke sammenhenger som kan identifiseres for prosjekter av kortere varighet (inntil seks måneder).

## 8 Kilder

### 8.1 Litteratur

Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies or flexible organizations*. I Personnel Management, 1984.

Berg, B. L. (2004): *Qualitative research methods for social sciences*. International student Edition, 5<sup>th</sup> Ed. California: Allyn and Bacon.

Bergersen, Grepperud, Johansen, Sæhle(2010): *Kunnskapssamfunnet. 1.utg.* Gyldendal Akademisk, Oslo.

Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. [Oslo]: Cappelen akademisk.

Bush, T. & Vanebo, J.O. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4.utg.). [s. 1.]: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i nedring*.Oslo: Universitetsforlag

Connelly, C.E. og D.G. Gallagher(2004): *Emergent trends in contingent work research*. Journal of Management, 30(6):959-983

Einarsen, S. og A. Skogstad (red.)(2001): *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget

Folgerø, I. S. (2000). *Samhandling på arbeidsplassen - fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Ford, R. C., Randolph. W.A. 1992. *Cross-functional Structures: A review and Integration of Matrix Organization and Project Management*. Journal of Management 1992, Vol.18, No.2, 267-294.

Giddens, A. (1997): *Sociology*. Cambridge: Polity Press

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations*, Pearson Prentice Hall.Harrington.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Handy, C. (1990). *The age of Unreason*. Boston: Havard Business School Press.

Haukedal, W. (2005) *Arbeids- og lederpsykologi* (7.utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behavior*,

9th ed. New Jersey: Pearson Education.

Herzberg, Mausner & Snyderman (1993): *The Motivation to Work*. Transaction Publishers, New Jersey

Iverson, Roderick og Donna M. Buttigieg, 1999, *Affective, normative and continuance commitment: can the "Right kind" of commitment be managed?*, Journal of Management Studies, 36,3, 307-333.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I., og J. Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, S.T. (2001): *Kontrolltap i konsulent – klient relasjoner*. Et forslag til en modell.

Kalleberg, A.L.(2000): *Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work*". I Annu. Rev. Sociol, 26: 341-65

Kalleberg, A.L., Refskin, B og K.Hudson(2000) *Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States*. American Sociological Review vol 65: 256-278.

Kaufmann, G, Kaufmann, A (2003), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, (3.utgave), Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Landy, F.J.(1978). *An opponent process theory of job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 63(5), 533-547.

Locke, E.A. (1976). *The nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Skokie, IL: Rand- McNally.

McLean Parks, J., Kidder, D og D. Gallagher (1998): *Fitting Square Pegs into round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract*. I Journal of Organizational Behavior Vol 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work. S. 697-730.

Meyer, John P. og Natalie J. Allen, 1997, *Commitment in the workplace*. California, Sage Publications Inc.

Nesheim, T. (2002a): *Ti teser om den "fleksible bedrift"*. SNF-arbeidsnotat nr. 89/02. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.

- Nesheim, T. (2002b): *National employment regimes and firms' staffing practices: Insights gained from comparing Norway as an "idealtypical" case with The United States and the United Kingdom*. International Journal of Comparative Law and Industrial Relations. Vol 18, Nr 3, 2002:299-314.
- Nesheim, T.(2009). *Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon?* Sosiologisk Tidsskrift vol 17: 71-81.
- Nesheim, T., og K. M. Olsen(2006): *Nye grenser i arbeidslivet?*. I *Arbeidslivet i omstilling* P.Heum, T.Nesheim og O.Nordhaug (red) (2006) s. 35-54.
- Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M. og M, Mostervik. (2007) *Bruk av eksterne konsulenter I oljevirkksomheten: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer* I Magma Nr. 5, 2007:88-99.
- Nesheim, T., Olsen, K.M og A.L. Kalleberg(2007): *Externalizing the Core: Firms' use of employment intermediaries in the information- and communication technology industries*. Human Resource Management. Summer.
- NOU 1998:15. *Arbeidsformidling og arbeidsleie: Regelverk for utleie av arbeidskraft mv*. Oslo: Fornyings-, administrasjons og kirke departementet.
- Pfeffer, J. og J.N. Baron(1988): *Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment*. I Research in Organizational Behavior. Vol 10, s. 257-303
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. 2003. External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Stanford University Press. Stanford, CA.*
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday og Paul V. Boulian, 1974, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 5, 603-609.
- Repstad, P.(2002). *De nære ting: om det å utdanne, bygge og forske på profesjoner*. I *De Profesjonelle: relasjoner, identitet og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robson, C.(2002). *The real world research*. Oxford : Blackwell
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R.A., Nesheim, T. (2008). *Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner*. Søkelys på arbeidslivet 2/08, s 231-242.
- Salancik, G.R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. I B.M. Staw & G.R. Salancik (red.): *New directions in organizational behavior*. Chicago, St. Clair Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A.(2009). *Research Methods for Business Students* (5.ed.). Harlow: Prentice Hall

Sennett, R.(1988): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company

Spector,P.E.(1997). *Job satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, Us: Sage Publications. Inc

Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, P. og D. McHugh (2002): *Work organizations*. New York: Palgrave.

Yin, R.K.(2009) *Case Study Research; Design and Methods, 5th Edition*, London: Sage.

## 8.2 Internettkilder

*Bokmålsordboka* [Internett] Tilgjengelig fra: <[http:// http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=konsulent&bokmaal=+&ordbok=bokmaal](http://http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=konsulent&bokmaal=+&ordbok=bokmaal)> [Lastet 29.02.2012]

Digi(des 2007) *It-bedriftene klarer ikke å holde på folk*. Tilgjengelig fra: <<http://www.digi.no/499097/it-bedriftene-klarere-ikke-aa-holde-paa-folk>> [Lastet ned 29.02.2012]

Haarde, Margrethe Z. 2006. *Konsulentene mister de beste*. Dagens Næringsliv, 18.sept.2006. Tilgjengelig fra: <<http://avis.dn.no/artikler/avis/article4726.ece>> [Lastet ned 21.04.2012]

*Integrerings og mangfoldsdirektoratet(2010a) Analyseteknikker og presentasjon av kvalitative data*. Tilgjengelig fra: <<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentasjon-av-kvalitative-data/>> [Lastet ned 02.05.2012]

*Integrerings og mangfoldsdirektoratet(2010b) Strukturerte individuelle intervjuer*. Tilgjengelig fra < <http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/51-Strukturerte-individuelle-intervjuer/>> [Lastet ned 02.05.2012]

Konsulentguiden. 2012. Tilgjengelig fra: <<http://konsulentguiden.no/index.cfm?tmpl=statistikk>> [Lastet ned 04.06.2012]

Løvland, J (1999) *Arbeidstilfredshet- relevant mål i bedriftsutviklingsprosesser?* Tilgjengelig fra < <http://www.nofima.no/filearchive/Arbeidstilfredshet%20-%20relevant%20m%C3%83%C2%A5I%20i%20bedriftsutviklingsprosesser.pdf> > [Lastet ned 20.03.2012]

Statistisk Sentralbyrå (1992): *Prosjekthåndboka*. Tilgjengelig fra <<http://www.ssb.no/publikasjoner/pdf/handbok-80.pdf>> [Lastet ned 22.05.2012]

St.meld. nr 14 (2008-2009). *Internasjonalisering av utdanning*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Tilgjengelig fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-14-2008-2009-/1.html?id=545750>. [Lastet ned 04.06.2012]

Winter, G, Sidney (nov 2002) *Understanding Dynamic Capabilities* [Internett] Tilgjengelig fra <<http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Understanding+Dynamic+Capabilities.pdf>> [Lastet ned 15.05.2012]

Teece, J. David, Pisano G, Shuen A (aug 1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management* [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C10/TeecePisanoShuenSMJ.pdf>> [Lastet ned 30.04.2012]

Øhrn, Henrik (2012) *Turnover* [Internett] Tilgjengelig fra <[http://www.hrnorge.no/Norsk/Spesialmapper/Skjulte artikler til linker i andre artikler/Temaark/Turnover.b7C\\_wljG4r.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Spesialmapper/Skjulte_artikler_til_linker_i_andre_artikler/Temaark/Turnover.b7C_wljG4r.ips)> [Lastet ned 31.05.2012]



## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1 *Intervjuguide*

- Kort presentasjon av intervjuerne og bakgrunnen for forskningen
- Presentasjon av tema og problemstillinger som skal berøres
- Forklare at selskapet, kunde og respondenter vil være anonymt.
- Tid og oppbygging av intervjuet
- Bruk av diktafon og notater
- Eventuelle spørsmål om intervjuet fra respondenten

#### **Bakgrunnsinformasjon**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? Hvor lenge har du jobbet i Selskapet?
2. Har du vært på andre langtidsprosjekter tidligere?
3. Har du jobbet for andre konsultentselskaper tidligere?

#### **Prosjektet og jobben som ekstern konsulent**

4. Hva er din rolle i prosjektet?
5. Hvor lenge har du vært på prosjektet? Vært med fra starten eller kommet inn underveis?
6. Hva er de største utfordringene i prosjektet?
7. Jobber du med konsulenter fra andre selskaper? Hvordan opplever du samarbeidet mellom dere?
8. Hvordan opplever du samarbeidet internt på prosjektet mellom dere fra samme arbeidsgiver? Hvordan vil du beskrive miljøet?
9. Sammenlignet med andre prosjekter, hva opplever du som de største forskjellene? Hva var bedre/dårligere?

#### **Jobben som ekstern konsulent**

10. Hvordan opplever du det å jobbe som ekstern konsulent og sitte mye eller hele tiden ute hos kunde?
11. Hva vil du si er de største utfordringene for deg som konsulent ved å arbeide i en trepartrelasjon? Ser du noen fordeler?

#### **Kunden**

12. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til kunden? Har dette forandret seg over tid?
13. Hvem organiserer det daglige arbeidet?

14. Har du sittet ute hos kunden under hele prosjektet, eller har dette forandret seg over tid?
15. Føler du at de ansatte hos kunden er kritiske eller skeptiske til deg som konsulent?
16. Opplever du at dere først og fremst har et konsulent-kunde forhold, eller ser du på dere som kollegaer?
17. Har dere noen sosiale aktiviteter med kunden utenom jobb?
18. Dersom du hadde fått tilbud om fast jobb fra kunden, er dette noe du kunne vurdert? Hva ville i så fall vært avgjørende for at du skulle takket ja?

### **Prosjektleder**

19. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din prosjektleder?
20. Hvor tett følger prosjektleder opp? Har dere daglig kontakt?
21. Føler du at din innsats på prosjektet blir lagt merke til av prosjektleder?
22. Opplever du at dine synspunkter blir tatt hensyn til når det skal tas beslutninger?
23. Dersom du hadde vært prosjektleder selv, hva ville du gjort annerledes?

### **Teamleder**

24. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din teamleder, og hvor mye kontakt har dere? Hvordan er oppfølgingen?
25. Hvordan føler du bonusprogrammet og evalueringen av din innsats fungerer? Opplever du at din teamleder har godt nok innblikk til å kunne gjøre en god evaluering av ditt arbeid?
26. Hvordan fungerer det at den som har personalansvar for deg, ikke jobber daglig sammen med deg? Skulle du ønske at dere gjorde det? *Hvis jobber sammen:* Tror du det er en fordel at dere er på samme prosjekt/hos samme kunde? Hvorfor det?

### **Ledelsen**

27. Hvilket inntrykk har du av toppledelsen i selskapet? Er de tydelige på hvor de vil med selskapet? Opptatt av deg som person?
28. Får du god informasjon om endringer i selskapet? Kunne du ønske at du fikk mer?
29. Hvis du hadde sittet i ledelsen i Selskapet, hva ville du fokusert mer på i forhold til de ansatte og deres arbeidssituasjon?

### **Tilhørighet til selskapet**

30. Hvor mye kontakt har du med andre kollegaer som ikke jobber på prosjektet? Skulle du ønske du hadde mer?
31. Etter å ha arbeidet på prosjektet over en lenger periode, vil du si at du har mest tilhørighet til selskapet eller til kunden?
32. Er du stolt av å jobbe for Selskapet?
33. Ville du anbefalt Selskapet som arbeidsplass til en venn?
34. Hvilke forventninger hadde du til Selskapet før du startet her? I hvilken grad har disse blitt oppfylt?

### **Turnover**

35. Hvor lenge ser du for deg å bli værende i Selskapet? Har du ambisjoner om å gå karrierestigen?
36. Har du opplevd at kollegaer har sluttet på prosjektet? Hva var årsaken til dette?
37. Har du i løpet av perioden ønsket deg vekk fra prosjektet, eller vurdert å slutte? Hvis ja, hvorfor? Og hva fikk deg til å fortsette?
38. Dersom du skulle sett etter ny arbeidsgiver i nærmeste fremtid, hva er det du er ute etter som er annerledes fra den jobben du har i dag?

### **Jobbtilfredshet**

39. Hva er hovedmotivasjonen din ved å jobbe som it-konsulent?
40. Hva er du mest og minst tilfreds med i jobben som konsulent?
41. Hvor viktig er lønn for deg? Føler du at lønn er på linje med ditt kunnskapsnivå og hva som er gjeldende i markedet?
42. Vil du si at arbeidssituasjonen er forenelig med familieliv, og tar arbeidsgiver hensyn til dette?
43. Er det overtidspress?
44. Hva har varigheten på kontrakten å si på motivasjonen?
45. Avslutningsvis: Har du forslag til tiltak Selskapet kunne gjennomført for at du skal trives enda bedre i en trepartsrelasjon?

*Tusen takk for at du tok deg tid til å prate med oss! Er det noe du vil legge til som du tror kan være interessant for oss og denne oppgaven?*

## 9.2 Vedlegg 2 Infoskriv til respondenter i forkant av intervjuet

Dette er et informasjonsskriv knyttet til en undersøkelse i forbindelse med vår masteroppgave om trepartsrelasjoner, der vi håper at du har mulighet til å delta i form av et intervju. Oppgaven er et samarbeidsprosjekt mellom deres arbeidsgiver, forskningsprogrammet FOCUS ved Norges Handelshøyskole (NHH) og undertegnede (masterstudenter ved NHH).

### **Bakgrunn og hensikt med oppgaven**

En trepartsrelasjon vil si at arbeidstakeren er ansatt i en bedrift ( gjerne en bemanningsbedrift eller et konsulenthus), samtidig som vedkommende i stor grad jobber fysisk ute hos kunde, har kontakt med og samarbeider med de ansatte i kundebedriften og inngår i kundens arbeidsorganisering (Rønning og Nesheim 2008).

En stor utfordring i konsulentbransjen er å beholde de gode medarbeiderne. Tidligere rapporter og undersøkelser viser at det er stor etterspørsel blant IT-konsulenter samtidig som det er relativt høy turnover blant kunnskapsintensive medarbeidere.

Et sentralt punkt i vår oppgave er å finne ut hva som kan være årsaken til høy turnover, hvordan arbeidsgiver skal klare å beholde de gode medarbeiderne, hva IT-konsulenter motiveres av og hvor tilhørigheten til ansatte ligger når de er tilknyttet et eksternt prosjekt over en lengre periode. Målet med undersøkelsen og oppgaven er å kartlegge utfordringer med hensyn til tilhørighet, turnover og motivasjon for IT-konsulenter på langtidsprosjekter, samt skissere mulige løsninger på disse utfordringene.

### **Intervjuer**

Vi kontakter 12 IT-konsulenter fra to prosjekter som er eksterne og med lang tidshorison. Dersom du ønsker å delta vil intervjuet kun skje med deg og undertegnede tilstede. Dersom dette er i orden for deg vil selve intervjuet vil bli tatt opp på diktafon og vi vil komme til å ta notater underveis. Under intervjuet vil vi stille spørsmål om din arbeidsplass, arbeidssituasjon og ditt forhold til arbeidsgiver, og du velger selv hva du ønsker å besvare.

### **Varighet**

Studiet varer fra januar 2012 til juni 2012. Intervjuer vil gjennomføres i mars og april, mens analysen vil foregå i april/mai.

Intervjuet vil være i ca 1 time.

### **Fordeler ved å delta**

Funnene fra intervjuene vi vil foreta vil danne et grunnlag for analyse av utfordringer knyttet til å ha ansatte på eksterne langtidsprosjekter. Forhåpentligvis vil vi også kunne utvikle potensielle tiltak i forbindelse med disse utfordringene. Din deltakelse vil være til svært stor hjelp for vår oppgave.

### **Personvern; Hva skjer med informasjonen om deg?**

Notater vi tar under selve intervjuet, samt lydopptak som kan identifisere deg som respondent, vil kun være tilgjengelig for undertegnede. Etter transkribering av lydopptaket vil filene bli slettet og ditt navn vil bli anonymisert i den videre behandlingen av dataene. Det er dermed ingen ting som vil kunne koble dine svar til din identitet.

Kun anonymisert data/informasjon vil bli benyttet i videre analyse. Det vil ikke være mulig å identifisere deg i resultatene av studien når denne publiseres. Undertegnede som vil gjennomføre intervjuene og står ansvarlig for oppgaven har taushetsplikt.

Samtykkeerklæringen er en kontrakt mellom deltaker og undertegnede for at dette opprettholdes.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i intervjuet. Du kan trekke deg fra deltakelsen når som helst uten å oppgi årsak, men det vil være til veldig god hjelp dersom du velger å delta.

### **Godkjenning**

Vi har fått godkjenning fra din arbeidsgiver å ta kontakt med deg. Vi setter stor pris på om du ønsker å sette av tid til å bidra til vår masteroppgave. Vedlagt ligger samtykkeerklæring som må signeres på intervjuet dersom du ønsker å delta.

### **Kontaktinformasjon**

Ta gjerne kontakt med oss dersom du har noen spørsmål i forbindelse med oppgaven eller undersøkelsen.

Julie Undlien

Kristine Granquist

## 9.3 Vedlegg 3 *Samtykkeerklæring*

*Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, våren 2012*

### **Trepartsrelasjoner i konsulentbransjen**

**Ansvarlige:** Julie Undlien og Kristine Granquist

**Veileder:** Karen M. Olsen

**Samtykke:** Jeg bekrefter herved å ha lest "Informasjonsskriv til intervjuobjekter" fra Julie Undlien og Kristine Granquist vedrørende nevnte forskningsprosjekt. Jeg gir med dette mitt samtykke til følgende i forbindelse med masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole:

- Deltakelse i intervju med Julie Undlien og Kristine Granquist i henhold til prosjektbeskrivelsen
- Opptak av intervju på lydbånd/diktafon
- Transkribering av intervjuene i sin helhet
- At både prosjektansvarlige og veiledere har tilgang til transkripsjonen i sin helhet i etterkant av intervjuet
- At jeg kan bli sitert i anonymisert form fra intervjuene i masteroppgaven

***Jeg bekrefter at min deltakelse er frivillig, og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra deltakelse i prosjektet frem til 14 dager etter at intervjuet er gjennomført.***

.....

Sted og dato

.....

Signatur intervjuobjekt