

Tilhørighet hos konsulenter i trepartsrelasjonen

En casestudie av konsulentens situasjon i det norske arbeidslivet

Masteroppgave i OLA4090 – Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for Samfunnsvitenskap, Universitetet i Oslo

Andreas Hidle og Kevin Larsen Sørskogen

Antall ord: 35 775

Våren 2020



Sammendrag

Denne studien undersøker problematikken rundt midlertidighet i trepartsrelasjoner knyttet til tilhørighet. Hensikten er å bidra til litteraturen på tilhørighet i trepartsrelasjoner og gi dybde til forståelsen av det kognitive aspektet ved tilhørighet. Studien tar utgangspunkt i et konsultentselskap sentralt i Oslo og utforsker todelingen av arbeidsgiveransvaret som oppstår mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver i trepartsrelasjonen. Den interorganisatoriske settingen introduserer en rekke situasjoner som påvirker konsulentenes opplevelse av tilhørighet. For å ivareta organisasjonstilhørighet iverksetter arbeidsgiver strategiske tiltak. Vi belyser konsulentenes opplevelse av tilhørighet og arbeidsgivers strategiske tiltak fra fire ulike perspektiver gjennom dybdeintervjuer med inne-konsulenter, ute-konsulenter, oppdragsgivere og arbeidsgiver. Dette gir oss et sammensatt bilde av de ulike dimensjonene av midlertidighet som påvirker konsulentenes opplevelse av tilhørighet.

Funnene viser at todelingen av arbeidsgiveransvaret er en utfordring i samarbeidet mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver, og medfører utilsiktede konsekvenser for konsulentenes tilhørighet. Et tydelig eksempel viser seg i langvarige oppdrag som krever at konsulenten er plassert i oppdragsgivers organisasjon. Dette er grunnleggende faktorer som muliggjør at spenninger mellom tilhørighet til arbeidsgiver og oppdragsgiver oppstår. Opplevelsen av liminalitet, rollekonflikt og en obligasjon å prioritere oppdragsgiveren er andre faktorer som kan trigges i den interorganisatoriske settingen og ha påfølgende konsekvenser for konsulentenes opplevelse av tilhørighet.

Videre viser funnene at arbeidsgivers strategiske tiltak også kan trekke konsulentenes tilhørighet i retning av oppdragsgiver, faget eller teamet avhengig av konsulentens situasjon, behov, verdier og mål. Selv om vår case består av erfarne konsulenter anser vi dannelsen av et godt tilhørighetsgrunnlag til organisasjon, samt arbeidsgivers opprettholdelse av dette gjennom jevnlig støtte og omsorg til konsulenten, som de mest kritiske tiltakene. Slike tiltak kan ivareta organisasjonstilhørigheten og motvirke at den trekkes i andre retninger.

Et vesentlig funn i studien er hvordan todelingen av arbeidsgiveransvaret problematiserer arbeidsgivers evne til å påvirke konsulentenes arbeidssituasjon. Arbeidsgivers evne til å påvirke faktorer som oppstår i den interorganisatoriske settingen er utilstrekkelig sammenlignet med de som oppstår som følge av arbeidsgivers tiltak. Tilhørighetsfremmende tiltak utgjør en sterk motvekt til tilhørighetsreducerende påvirkninger og anses derfor som en nødvendig løsning for tilhørighetsproblematikken blant konsulenter i trepartsrelasjonen. Denne effekten

er forbeholdt at tiltakene tilrettelegges med hensyn til konsulentenes situasjon, behov, verdier og mål. Dersom dette ikke gjøres vil tiltakene også kunne medføre utilsiktede konsekvenser for konsulentens tilhørighet.

Førord

Denne studien markerer slutten på vår masterutdanning i Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitet i Oslo. Å skrive masteroppgave har vært en lang, spennende og ikke minst utfordrende prosess. Det er mange som har støttet oss på veien og som fortjener en hyllest.

Aller først ønsker vi å takke organisasjonen som deltok i studien for at dere tok dere tid til å samarbeide med i en ellers travel hverdag. Takk for dere stilte lokaler og kaffemaskin til disposisjon. Det har vært utrolig hyggelig å tilbringe tid hos dere.

En spesiell takk rettes til alle informantene som tok seg tid til å snakke med oss. Deres refleksjoner har gitt oss stort innblikk i tema. Uten dere ville det ikke blitt noen oppgave.

Til vår veileder Fredrik Engelstad, takk for gode diskusjoner og innspill til forbedringer. Dine presiseringer har vært svært verdifulle for oss. Vi setter stor pris på støtten du har gitt oss gjennom hele prosessen.

I tillegg ønsker vi å takke våre bedre halvdel, June og Merete, som har holdt ut med oss gjennom denne utfordrende reisen, og til Erlend for korrekturlesing og konstruktive tilbakemeldinger. Vi vil også rette en takk til våre fantastiske medstudenter for to fantastiske år på OLA. Dere har virkelig vært med på å gjøre de to siste årene uforglemmelige.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et fantastisk samarbeid. Det har vært både korte og lange dager, men mest av alt har det vært utrolig inspirerende å skrive sammen. Selv med situasjonen rundt Covid-19 har dagene vært fylt med gode diskusjoner både innenfor og utenfor temaet for studien. Gjennom godt samarbeid og gode diskusjoner har vi kommet frem til et resultat vi er stolte av å vise frem.

God lesing!

Oslo, juni 2020

Kevin og Andreas

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Avgrensning og problemstilling	1
1.2	Oppgavens disposisjon	3
2	PLASSERING I FELTET: MIDLERTIDIG UTLEID PÅ UBESTEMT TID.....	5
2.1.1	Konsulenten: En kunnskapsarbeider på utlån	7
2.1.2	Liminalitet: Fanget i midlertidighetens limbo	8
2.2	Trepartsrelasjoner	10
2.3	Tilhørighet i arbeidslivet	13
2.3.1	Organisasjonstilhørighet	14
2.4	Sammenfatning av begrepene og tidligere forskning på feltet	16
2.4.1	Midlertidighet i tid og rom.....	16
3	TEORETISK RAMMEVERK	19
3.1	Fleksible organisasjoner	19
3.1.1	Kritikk av modellen	22
3.2	Grunnleggende psykologiske behov på arbeidsplassen.....	23
3.2.1	Autonomi	24
3.2.2	Kompetanse.....	25
3.2.3	Tilhørighet.....	26
3.2.4	Kritikk av behovsteori.....	26
3.3	Work Commitment theory	27
3.3.1	Affektiv tilhørighet	27
3.3.2	Vedvarende tilhørighet.....	29
3.3.3	Normativ tilhørighet.....	29
3.4	Balanse og rettferdighetsteori	31
3.5	Oppsummering: Tiltak og tilhørighetsretninger	32
4	DATA OG METODE.....	35
4.1	Ontologisk og epistemologisk utgangspunkt.....	35
4.1.1	Forskerens påvirkning.....	35
4.1.2	Hermeneutikk.....	36
4.2	Casestudie som forskningsdesign	36
4.3	Dybdeintervju som metode for datainnsamling.....	37
4.3.1	Utvalg av informanter	37
4.3.2	Intervjuguide	39

4.3.3	Semistrukturert intervju	40
4.3.4	Lydopptak og transkripsjon	40
4.4	Koding og analyse	42
4.4.1	Stegvis deduktiv induktiv metode.....	42
4.4.2	Empirinær koding	43
4.4.3	Gruppering av koder	43
4.4.4	Utvikling av konsepter	44
4.5	Kvalitet	44
4.5.1	Validitet.....	44
4.5.2	Reliabilitet.....	46
4.6	Begrensninger ved metoden	47
4.7	Etiske betraktninger	48
5	FUNN OG ANALYSE DEL 1: PÅVIRKNINGER PÅ INTERORGANISATORISK NIVÅ	50
5.1	Særtrekk ved organisasjonen	50
5.2	Fleksibilitet	52
5.2.1	Funksjonell.....	53
5.2.2	Numerisk.....	55
5.3	Fysisk plassering og prosjektvarighet.....	57
5.4	Todelingen av arbeidsgiveransvaret	62
5.4.1	Motstridende krav og forventninger	65
5.5	Sammenfatning: Kompleksiteten i den interorganisatoriske settingen	66
5.5.1	Opplevelsen av liminalitet og rollekonflikt som konsekvenser for tilhørighet	67
6	FUNN OG ANALYSE DEL 2: DIREKTE PÅVIRKNINGER PÅ ORGANISATORISK NIVÅ	69
6.1	Sosiale relasjoner	69
6.1.1	Sosiale arrangementer	69
6.1.2	God gruppedynamikk.....	72
6.1.3	Sosial støtte og omsorg	75
6.2	Læring og utvikling	79
6.2.1	Kompetanseheving og Kunnskapsdeling	79
6.2.2	Variasjon i arbeidet	82
6.3	Felles verdier og mål	83
6.4	Sammenfatning: Betydningen av tiltak for tilhørighetens retning	86
6.4.1	Tilhørighet til arbeidsgiver	88
6.4.2	Tilhørighet til oppdragsgiver	90
6.4.3	Tilhørighet til faget eller teamet	91

7	KONKLUSJON	93
7.1	Implikasjoner	95
7.2	Videre forskning	95
8	REFERANSER	97
9	VEDLEGG	103
9.1	Intervjuguide.....	103
9.2	Informasjonsskriv	111
9.3	Konsulentselskapets 10 bud for å bevare tilhørighet:.....	117

1 Innledning

I konsulentbransjen er man vitne til profesjonelle arbeidstakere i atypiske ansettelsesrelasjoner. I konsulentselskap består konsulentvirksomheten av tre parter. I trepartsrelasjonen foregår det en todeling av arbeidsgiveransvaret hvor arbeidsgiver typisk har ansvaret for ansettelseskontrakten til ute-konsulenten, mens oppdragsgiver har arbeidsgiveransvaret knyttet til HMS, ettersom arbeidet foregår i kundevirksomheten. Vi stiller oss svært nysgjerrige til denne ansvarsoppdelingen, som belyses av K. Olsen (2016), og hva dette avviker fra tradisjonelle ansettelsesrelasjoner medfører. Vi har en antakelse om at det finnes noen tvetydige grenser der partene møtes og ikke helt vet hva som er gjeldende praksis. Dette er noe vi anser som spennende og viktig å avdekke. I denne sammenheng ønsker vi å få en oversikt over de uttalte strategiene partene har knyttet til et slikt samarbeid, samt hvordan disse fungerer og eventuelt ikke fungerer i praksis.

Vi vil belyse dette fra flere perspektiver, men samtidig ønsker vi å føre en sak for konsulentenes trivsel og mental helse knyttet til arbeidet sitt. Vi vil at konsulenter skal føle seg forstått i en situasjon man ikke så lett forstår selv. En dypere forståelse av konsulentens arbeidssituasjon vil ha en høy nytteverdi for arbeidsgivere og oppdragsgivere, med tanke på at det er de som sitter med ansvaret for organiseringen av arbeidet og tiltakene rettet mot konsulentene. Forhåpentligvis vil ny kunnskap ruste dem med et bedre beslutningsgrunnlag i de store valgene som angår konsulentenes arbeidshverdag. Konsulenter med en reflektert kunnskap om sin egen situasjon vil også kunne bistå partene og gi gode tilbakemeldinger som partene har nytte av i organiseringen av arbeidet og samarbeidet mellom partene.

Todelingen av arbeidsgiveransvaret introduserer midlertidighet som et definerende aspekt i konsulentenes arbeidshverdag (K. Olsen, 2016). Når konsulenten plasseres ut hos oppdragsgiver på ubestemt tid blir plutselig «hvor hører jeg til?» et realistisk dilemma for konsulenten. I hovedsak vil vi derfor forsøke å sette søkelys på konsulentenes opplevelse av tilhørighet til organisasjonene når de plasseres mellom partene på denne måten.

1.1 Avgrensning og problemstilling

Det er potensielt mange interessante samfunnsvitenskapelige problemstillinger tilknyttet konsulenter arbeidssituasjon. En del tidligere forskning har tatt for seg utformingen av konsulentvirksomhet og hvordan dette påvirker konsulenter motivasjon. Flere kvantitative bidrag har forsøkt å belyse konsulenter organisatoriske forpliktelse og intensjon om å slutte,

men svært få har lagt en innsats i å kartlegge kompleksiteten i konsulenter tilhørighetsproblematikk på en rigorøs og oversiktlig måte. Vi ønsker å avgrense oppgaven til å knytte sammen de to begrepene i denne problematikken som vi opplever som mest interessante.

«Midlertidighet» er et definerende aspekt ved konsulentvirksomhet i en trepartsrelasjon. Vi mener at dette begrepet fanger essensen godt og gjør det særlig interessant i denne sammenheng å se på tilhørighet. Ordet «liminalitet» er et mer spesifikt begrep, som vi har valgt å ta i bruk i beskrivelsen av konsulentenes opplevelse av midlertidighet. Mye tidligere forskning på temaet har valgt å bruke begrepet «forpliktelse», men vi ønsker å ta i bruk et begrep som i større grad fremhever det selvvalgte aspektet i det å høre til noe. «Identitet» er et annet relevant begrep, men ettersom vi retter tilhørighet utover og ikke retrospektivt, har vi valgt å gå bort fra dette. «Tilknytning» er også mye brukt, men det mangler den affektive komponenten vi er opptatt av. Selv om disse begrepene er mye forsket på, så fanger de altså ikke det samme aspektet i det å være en del av noe fordi man ønsker det, slik vi mener «tilhørighet» gjør.

Målgruppen vi har valgt å studere er IT-konsulenter, fordi det er et relativt ungt yrke i stor vekst. IT-konsulenter oppleves som en relativt homogen gruppe. De har muligens stor faglig variasjon i arbeidsoppgaver, men allikevel arbeider de på like måter. Videre er det antatt at dette er en gruppe som krever en høy grad av autonomi i jobben for å kunne utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte (Benson & Brown, 2007). Et fokus i studien er derfor å avdekke om dette er noe som tas hensyn til i organiseringen av arbeidet blant konsulentene.

Av personlige interesser og vår oppfatning av hva vi anser som samfunnsnyttig forskning, har vi valgt å sikte oss inn på problematikken knyttet til todelingen av arbeidsgiveransvaret mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver og hvordan denne arbeidssituasjonen er med på å forme bildet av konsulentenes opplevelse av tilhørighet. Problemstillingen vår lyder derfor som følger:

Hvordan påvirker elementet av midlertidighet IT-konsulenters opplevelse av tilhørighet i trepartsrelasjonen?

Med tanke på risikoen for at denne problemstillingen oppfattes som for bred for bidraget vi ønsker å trekke ut fra funnene våre, har vi formulert to underproblemstillinger som vi ønsker å besvare i studien vår:

1. *Hvilke konsekvenser for konsulenterens tilhørighet oppstår i den interorganisatoriske settingen gjennom todelingen av arbeidsgiveransvaret mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver?*
2. *Hvilken betydning har arbeidsgivers tiltak for retningen konsulentenes tilhørighet trekkes i?*

Det er et viktig skille mellom de to underproblemstillingene. Den første søker å utforske kompleksiteten i de ulike situasjonene som oppstår som et resultat av organiseringen av arbeidet for konsulenten. En god besvarelse av dette spørsmålet innebærer en dyp forståelse av de sentrale mekanismene som påvirker konsulentenes tilhørighet på et interorganisatorisk nivå. Noen av disse kan være mer eller mindre ubevisste påvirkninger for partene og som derfor kan ha utilsiktede konsekvenser for konsulentenes organisasjonstilhørighet.

Den andre problemstillingen søker et svar på hvordan de mer bevisste tiltakene og strategiene spesielt arbeidsgiver iverksetter for å skape og opprettholde tilhørighet fungerer. En god besvarelse vil gi et nyansert bilde av hvordan tiltakene trekker tilhørighet i ulike retninger, sett i lys av konsulentenes subjektive behov, verdier, mål og situasjon. Tilsynelatende antar vi at bevisste tiltak og strategier også kan ha utilsiktede konsekvenser for tilhørighet, men at det forekommer kun dersom man mangler en forståelse av hvordan og hvorfor tiltakene påvirker konsulentene ulikt.

1.2 Oppgavens disposisjon

Kapittel 2 vil gi en redegjørelse av begrepene midlertidighet og tilhørighet. I tillegg gis det en oversikt over feltet og tidligere forskning gjort på kunnskapsarbeidere i trepartsrelasjonen. Det blir gjort en gjennomgang av de elementære påvirkningene midlertidighet har på tilhørighet til partene i trepartsrelasjonen, som avslutningsvis presenteres i en teoretisk modell.

Kapittel 3 tar for seg oppgavens teoretiske bidrag og bidrar til å belyse dybden og kompleksiteten bak midlertidighet og tilhørighet.

Kapittel 4 forklarer oppgavens metodologiske utgangspunkt og metodiske tilnærming. Vi gir en detaljert stegvis beskrivelse av forskningsprosessen og en refleksiv forklaring av valgene vi har tatt underveis og hvordan disse vurderes med hensyn til kvalitet og etikk.

I kapittel 5 presenteres og diskuteres funnene som kan knyttes til midlertidighet og tilhørighet slik disse utspiller seg i trepartsrelasjonen og de ulike situasjonene som oppstår i interorganisatorisk kontekst.

Kapittel 6 gir en dypere innsikt inn i konsulentenes tilhørighet og en mer nyansert forståelse av hvordan organisasjonenes tilhørighetsfremmende tiltak og strategier trekker konsulentene i ulike retninger.

Kapittel 7 forklarer oppgavens hensikt, konkluderer dens funn og fremhever dens bidrag. Videre vises oppgavens implikasjoner i det praktiske arbeidslivet, samt innsiktens verdi for det organisasjonsteoretiske feltet. I tillegg blir det foreslått alternative metoder som bør benyttes og temaer som bør utforskes ytterligere.

2 Begrepsavklaring og tidligere forskning

2.1 Midlertidig utleid på ubestemt tid

Midlertidige ansettelse inkluderer et bredt spekter av ulike arbeidsforhold. I vår studie er midlertidige ansettelse avgrenset til å gjelde ansettelse der arbeidstakeren besitter høy kunnskap og hvor vedkommende blir utleid til kunden gjennom et konsulentselskap. Avgrensningen skyldes at vi har grunn til å anta at arbeidsforholdet varierer i stor grad mellom ulike typer av midlertidige ansettelsesforhold, og at det er behov for mer forskning som konkret omfatter denne gruppen (K. Olsen, 2016). En stor andel av forskningen som er gjort på feltet skiller for eksempel ikke mellom midlertidige ansettelse som består av to- og tre parter (K. Olsen, 2016). Denne distinksjonen er viktig for oss ettersom vi mener at den tredje parten bidrar til å komplisere arbeidsforholdet betraktelig.

Tidligere forskning har forsøkt å bruke konsepter fra tradisjonelt fulltidsarbeid og faste ansettelse i konteksten av midlertidige ansettelsesforhold (Winkler & Mahmood, 2015). Etablerte antakelser knyttet til tradisjonelle ansettelsesforhold blir altså benyttet til å forske på atypiske ansettelsesforhold. Det er en pågående debatt rundt dette og mange er i tvil om hvorvidt teorier og konsepter fra tradisjonell organisasjonsteori og HR-ledelse kan forklare den spesifikke konteksten midlertidig ansatte befinner seg i (Winkler & Mahmood, 2015). Denne studien ser nærmere på nyere forskning, både nasjonalt og globalt, som har forsøkt å nyansere bildet av midlertidige ansettelsesformer.

En kjent antagelse er at jobbkvalitet blant midlertidige arbeidstakere er lavere enn blant fast ansatte (K. Olsen, 2006). (K. Olsen, 2016) påpeker at det er viktig å skille mellom antall parter i ansettelsesforholdet, lengden på kontrakten, type arbeid, og at man ikke må «dra alle under en kam». Studien fra 2006 fant at midlertidige utleide gjennom et bemanningsbyrå hadde lavest jobbkvalitet. De hadde lavere lønn, færre utviklingsmuligheter, mindre grad av autonomi og lavere jobbsikkerhet. Når man sammenligner midlertidig utleide med lav og høy kompetanse ser man at sistnevnte har bedre jobbkvalitet. I tillegg har de i de fleste tilfeller høyere lønn enn fast ansatte hos oppdragsgiver (Barley & Kunda, 2004; Arne L Kalleberg, 2000; Nesheim, 2015).

Forskjeller som skiller konsulenter og fast ansatte kan ha en negativ konsekvens for gruppedynamikken hos oppdragsgiver (K. Olsen, 2016). En kjent konsekvens er at de fast

ansatte kan føle seg utfordret, både med hensyn til sosial status og jobbsikkerhet. Det påvirker altså de fast ansattes holdninger, noe som viser seg gjennom lavere tillit, mindre kunnskapsdeling og høyere konfliktnivå (K. Olsen, 2016). Lignende funn viser at tilknytningen, lojaliteten og organisasjonsidentiteten de fast ansatte har til organisasjonen også lider der det er innslag av innleid arbeidskraft (K. Olsen, 2016).

På en annen side fant en studie fra 2008 som omfattet den norske bemanningsbransjen at samarbeidet og arbeidsmiljøet blant innleide og fast ansatte bedret seg i organisasjoner der oppdragsgiver investerte i utvikling for sistnevnte (Kuvaas & Dysvik, 2010). Funnene viste at investeringen også smittet over på de innleide. Dette tyder på at arbeidsmiljø som er mindre preget av statusforskjeller og konkurranse mellom innleide og fast ansatte fører til bedre harmoni og samarbeid på tvers av typen ansatte i virksomheten (Olsen, 2016).

Videre hevder K. Olsen (2016) at atypiske tilknytningsformer representerer kilder til midlertidighet, som videre fører til at relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker øker i kompleksitet. Dimensjoner som tidsbegrensning, fysisk plassering og hvem som leder arbeidet er tydelige i en standard ansettelsesrelasjon. Når disse blir trukket inn i en atypisk ansettelsesrelasjon med tre parter så vil dette forandre betingelsene for dimensjonene og stille andre krav til partene (K. Olsen, 2016). Arbeidstakerens opplevelse av midlertidighet vil da være bundet til prosjektets varighet, fysiske plassering, hvordan prosjektene blir ledet og hvordan arbeidet blir tilrettelagt hos oppdragsgiver. Kompleksiteten kommer, ifølge K. Olsen (2016) til syne i todelingen av arbeidsgiveransvaret, som problematiseres ved at arbeidstakeren holdes på en viss avstand. Hvis man ikke gjør et forsøk på å forstå denne kompleksiteten, kan man fort bli et offer for dens konsekvenser (K. Olsen, 2016).

Vidyarathi, Erdogan, Anand, Liden, and Chaudhry (2014) har undersøkt hvordan IT-konsulenters relasjonskvalitet til arbeidsgiver og oppdragsgiver påvirker jobbtilfredshet. Funnene viste høy jobbtilfredshet og lavt gjennomtrekk hvis relasjonen til begge parter var høy. Nøkkelfaktorene til konsulentens lojalitet til arbeidsgiver var at konsulenten opplevde jevnlig kommunikasjon og god støtte fra en leder i arbeidsgiverorganisasjonen. Viktigheten av denne kontakten underbygges i at resultatene viste lavt gjennomtrekk selv om jobbtilfredsheten hos oppdragsgiver var lav, så lenge relasjonskvaliteten var høyere til arbeidsgiver enn til oppdragsgiver.

I et forsøk på å forstå denne kompleksiteten er det relevant å studere utfordringene som fremtrer i ansettelsesforhold hvor arbeidsgiver overlater ansvaret for arbeidstakerens arbeidsmiljø over til oppdragsgiver. Hva gjør arbeidsgiver når arbeidstaker er misfornøyd og oppdragsgiver mener de gjør det de kan? Dersom arbeidsgiver har begrenset påvirkningskraft på arbeidstakers arbeidsmiljø, kan det tenkes at arbeidstaker preges av dette i utfordrende situasjoner.

Hvordan innleide arbeidstakere bør behandles er ingen enkel sak og den blir ikke enklere når den innleide sitter med kunnskap som vil være vanskelig å erstatte for oppdragsgiver. I Norge ser man at konsulenttjenester som krever høy kompetanse leies ut i større grad enn tidligere (K. Olsen, 2006). Man ser også at arbeidstakere med høy utdanning søker mer variasjon og autonomi i arbeidet gjennom en løsere tilknytning til arbeidsgiver i enkelte livsfaser.

2.1.1 *Konsulenten: En kunnskapsarbeider på utlån*

Det har vist seg utfordrende å gi en tydelig definisjon på hva en kunnskapsarbeider er. Ifølge Alvesson (2004) skyldes dette tvetydighet i ordet «kunnskap», som noe som er vanskelig å plassere innenfor spesifikke grenser og prinsipper. Nickols (2003) mener at det finnes fire ulike arbeidskategorier: Produksjonsarbeid, håndverksarbeid, informasjonsarbeid og intellektuelt arbeid. Videre hevder han at alle fire kategoriene bruker kunnskap og kan derfor anses som kunnskapsarbeidere. Forskjellen ligger i kunnskapens kompleksitetsnivå. Utfordringen er å fastslå innsatsen og prestasjonen knyttet til arbeidet når kompleks intellektuell kunnskap er den kompetansen man forsøker å forstå. Denne utfordringen kommer av stor usikkerhet rundt hvordan slik kunnskap kan vurderes og måles, og den betegnes derfor ofte som taus. Vår type kunnskapsarbeider, konsulenten, faller innenfor de to siste arbeidskategoriene. Dette er individer som ofte er høyt utdannet og som i stor grad besitter og bruker kompleks, intellektuell og taus kunnskap i sitt arbeid.

Slik vi velger å avgrense det, bærer kunnskapsarbeid preg av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og produksjon av kunnskap. Ifølge Alvesson (2004) og Benson and Brown (2007) beskrives arbeidstakere som kunnskapsarbeidere med utgangspunkt i kravene til kunnskap og evnen til problemløsning som kreves i de komplekse oppgavene de settes til å utføre. Drucker (1959) definerer kunnskapsarbeideren som: «*someone who's work is primarily intellectual, creative and non-routine in nature, and which involves the creation of abstract/Theoretical knowledge*».

Definisjonen holder seg kun til en beskrivelse av arbeidets karakteristikk og gir ingen informasjon om kunnskapsarbeideren som individ og hvilke behov kunnskapsarbeideren har som arbeidstaker. Derimot brukes begrepet til å beskrive individer som bærere av kunnskap som en mektig ressurs (Drucker, 1959). Kunnskapen eies av individet og ikke selskapet, blant annet fordi denne typen kunnskap er vanskeligere å dele på samme måte som eksplisitt kunnskap. Kunnskapsarbeiderens personlige og individuelle kunnskap er noe selskaper har forsøkt å transformere til sosial kunnskap som kan deles og bli en del av organisasjonens felles målsettinger. Foreløpig har det vært vanskelig for selskapene å utnytte denne typen kunnskap uten å samtidig gjøre seg selv avhengige av kunnskapsarbeideren. I økningen av kunnskapsarbeid blir intellektuell kapital selskapets eneste nevneverdige ressurs (Alvesson, 2000). Dette stiller spørsmålsteget ved om kunnskapsarbeideren plasseres i en fordelaktig maktposisjon, eller om denne avhengigheten også kan slå negativt tilbake på kunnskapsarbeideren.

Kunnskapsarbeidere i konsulentrollen blir til tider omtalt som CV-arbeidere, som motiveres av utviklingsmuligheter og selvrealiserende arbeidserfaring mer enn noe annet (Drucker, 1993). For arbeidsgivere innebærer dette å fremme tiltak som bidrar til kompetanseheving og som ivaretar kunnskapsarbeiderens behov for autonomi i arbeidet, i håp om at de største talentene trekkes i deres retning.

Ifølge Alvesson (2000) opplever høyt utdannede kunnskapsarbeidere høy grad av autonomi i arbeidslivet, til tross for at de arbeider i en midlertidig ansettelsesrelasjon. Når deres behov for autonomi og utviklingsmuligheter ikke blir møtt kan de ta med seg kunnskapen sin og forlate organisasjonen, uten særlig risiko for å gå arbeidsløs. På en annen side befinner kanskje utleide konsulenter, med et fast arbeidsforhold, seg i en litt annen situasjon. De opplever ikke den samme friheten, fordi de må representere konsultentselskapet. Igjen, som en følge av kompleksiteten i fordelingen av arbeidsgiveransvaret medfører, vil den makten kunnskapsarbeidere vanligvis har, muligens bortfalle.

2.1.2 *Liminalitet: Fanget i midlertidighetens limbo*

Det å jobbe i en midlertidig ansettelsesrelasjon gjør at man tvinges inn i en liminal tilstand hvor man ikke helt passer inn, verken der man er eller der man kom fra (Garsten, 1999). Garsten (1999) refererer til dette som å være "betwixt and between", altså mellom sosiale strukturer og dens assosierte stillinger, statuser og roller. Fra et antropologisk ståsted ble ordet «liminalitet»

først benyttet i beskrivelsen av overgangsriter, og senere popularisert av antropologen Victor Turner (Czarniawska & Mazza, 2003). Liminalitet inntreffer i overgangsfasen, hvor man blir separert fra sine tidligere omgivelser og ikke ennå innlemmet i det nye. En mer relevant sammenligning gjelder situasjonen for midlertidige arbeidstakere som blir utleid til å utføre en jobb hos oppdragsgiver, samtidig som de er ansatt i et bemanningsbyrå eller et konsultentselskap (Winkler & Mahmood, 2015). På grunn av arbeidsrelasjonen mellom partene, befinner den midlertidig ansatte seg i en liminal situasjon, altså mellom etablerte ansettelseskategorier og institusjonelle strukturer. De er en del av arbeidsgiverorganisasjonen, men ikke på lik linje som fullt integrerte ansatte. Dette gir de midlertidige ansatte en følelse av å være utenforstående.

Winkler and Mahmood (2015) beskriver de som befinner seg i en liminal fase som midlertidig udefinerte. Her har de ingen rett over andre, men er samtidig også fritatt fra strukturelle plikter. De forklarer at en ytre kontrollplassering (*external locus of control*) er en sentral fasett i liminalitet, både innenfor antropologien og i konsulent praksis. For konsulentene innebærer dette at tidsplanlegging og handlingsrom er plassert utenfor egen kontroll (Czarniawska & Mazza, 2003). De må gå inn i en rolle der Oppdragsgiverorganisasjonens interesse står i fokus, selv om dette er i strid med personlige eller konsultentselskapets interesser. Winkler and Mahmood (2015) forklarer hvordan det ligger en forventning om lojalitet til både arbeidsgiver og kunden, i tillegg til å ikke kunne dra nytte av de strukturelle båndene som knyttes gjennom fast ansettelse.

En studie som omfattet høyt utdannede i den norske petroleumssektoren, avdekket blant annet at midlertidig ansatte var mindre tilbøyelige til å ta opp problemer knyttet til arbeidsmiljøet (K. Olsen, 2016). En studie av Arne L Kalleberg (2000) viser til arbeidsgivers mangel på kontroll over den utleides arbeid, og at de utleide står i en dårlig forhandlingsposisjon i form av muligheten til å forbedre arbeidsmiljøet der de oppholder seg i sitt daglige arbeid (K. Olsen, 2006).

Det er mye som tyder på at elementet av midlertidighet skaper utfordringer innenfor nye sosiale rammer og uskrevne forventninger til hvordan de involverte skal tenke, føle og handle. Kinnie and Swart (2012) har blant annet vist at oppdragsgivers krav til konsulenten kan skape spenninger mellom konsulentens tilhørighet til arbeidsgiver og oppdragsgiver.

Begrepet «liminalitet» hjelper oss med å belyse kompleksiteten i arbeidssituasjonen, og viser at de innleide ofte blir plassert i et arbeidsmiljø hvor de har liten kontroll og makt over sin egen situasjon. Men for å få en forståelse av de organisatoriske rammene konsulentene plasseres innenfor, må vi få en god oversikt over relasjonen mellom de tre partene.

2.2 Trepartsrelasjoner

Med fremveksten av en større tjenesteytende sektor og med innleie/ utleie av arbeidskraft har man fått større innslag av trepartsrelasjoner (Nesheim, 2015). Atkinson (1985) har i sin modell pekt på at slike relasjoner ofte brukes til å løse perifere oppgaver eller der det er store svingninger i arbeidsmengden. Men, studier viser at konsulenter ikke bare brukes i perifere oppgaver, de brukes også i kjernevirksomheten (Nesheim, Olsen, & Kalleberg, 2007). I dette bildet er både bemanningsbedrifter og konsulentbedrifter viktige aktører.

Denne studien skal kun konsentrere oss om konsulentselskaper, men det er likevel relevant å definere hva som skiller konsulentselskaper og bemanningsbyrå. Forskjellen mellom en dem kan defineres som «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 et al., 2007, p. 247)

Med ansettelsesforhold i trepartsrelasjoner menes relasjoner der arbeidstaker er A) ansatt i en virksomhet, samtidig som han B) i stor grad jobber fysisk hos en kundebedrift, samarbeider med ansatte i denne og inngår i kundens arbeidsorganisering (Rønning & Nesheim, 2008). Videre finnes det flere former for trepartsrelasjoner. Den ene formen er A) om arbeidstaker er fast eller midlertidig ansatt og B) om det er kunden eller arbeidsgiver som organiserer arbeidet. De ansatte må uansett forholde seg til én arbeidsgiver og én tredjepart. Dette er illustrert i tabellen nedenfor.

Tabell 1: *Oversikt over ulike typer ansettelsesforhold*

Ansettelsesform/ Hvem organiserer arbeidet	Fast ansettelse	Midlertidig ansettelse
Arbeidsgiver	Standard ansettelseskontrakt	Midlertidig ansettelseskontrakt
Oppdragsgiver	Typisk for konsulentbedrift	Typisk for bemanningsbyrå

Ut ifra tabellen kan det trekkes to hovedskiller. Det første handler om hvorvidt det er to eller tre parter involvert i ansettelsen. På den første raden er ansettelseskontrakten kun mellom to parter, arbeidsgiver og arbeidstaker. Forskjellen på ansettelseskontraktene er primært at en standard ansettelse ikke er tidsbegrenset, mens en midlertidig ansettelse er tidsbegrenset. På den andre raden består ansettelsen av tre parter: arbeidsgiver, arbeidstaker og oppdragsgiver (innleier). Her er det interessant å se på hvem som organiserer arbeidet, graden av kundekontakt og hvor arbeidstakeren er plassert.

Den første kolonnen i rad to er typisk for konsulentselskaper. Arbeidstakerne her kjennetegnes av at de har en fast ansettelse hos arbeidsgiveren, men arbeidet kan organiseres på flere måter. Ofte kan de være en del av et oppdrag arbeidsgiver leverer til kunden, som arbeidsgiver organiserer og leverer. Men de kan også være utleid til en kunde hvorpå de inngår i deres organisering, noe som innebærer at kunden leder og organiserer arbeidet. Da stilles det et bestemt antall ressurser til disposisjon. Arbeidsoppgavene er ofte ubestemte eller bare skisserte, man benytter kundens materialer og verktøy til å utføre oppdraget og oppdragsgiver beholder ansvaret for det fullførte oppdraget (NOU 1998: 15)

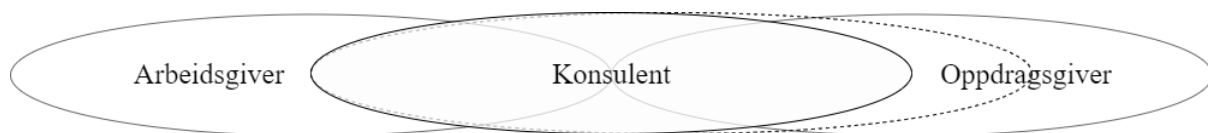
Rad to, kolonne to er typisk for et bemanningsbyrå. Det er vanlig at bemanningsbyrået stiller arbeidstakeren til disposisjon for oppdragsgiver i en tidsbegrenset periode. I den perioden inngår arbeidstakeren i oppdragsgivers arbeidsorganisering og er underlagt deres ledelse og kontroll.

Felles for konsulentselskaper og bemanningsbyrå er at det er tre parter i ansettelsesrelasjonen, mens de skiller seg ofte fra hverandre ved å ha ulike ansettelseskontrakter. Videre sier ledere at det er mer sannsynlig at konsulentselskaper kan bidra med spesiell kompetanse i kjernevirksomheten (Nesheim et al., 2007). Barley and Kunda (2004) har pekt på tre ulike roller konsulenter ofte har. Disse rollene er guru, problemløsere og «hired guns». Den første rollen er forbeholdt konsulenter med lang erfaring. De kan i visse tilfeller få ansvaret for deler av kundens systemer, som gir konsulentene sentrale kunnskaper og de kan få rådgivende roller hos oppdragsgiver. Problemløsere er kjent for sine tekniske ferdigheter og de jobber ofte med problemer som fast ansatte/ organisasjonen ikke har kunnskaper til å løse selv. Kunden har gjerne et sterkt behov for en spesifikk kunnskap, konsulenten kommer inn, løser problemet og forsvinner ut. Den siste gruppen blir leid inn for å gjøre mer forefallende teknisk arbeid.

I trepartsrelasjonen har oppdragsgiver mindre ansvar enn i topartsrelasjoner. De har ansvar knyttet til helse, miljø og sikkerhet, mens de fleste reglene som knytter seg til selve ansettelsesforholdet er mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (K. Olsen, 2016). I trepartsrelasjoner må arbeidstakeren ivareta både arbeidsgiverens- og oppdragsgiverens interesser. Ettersom arbeidstakeren befinner seg i et miljø bestående av flere parter er forpliktelsene og utvekslingsforholdene kompliserte og det kan føre til utfordringer.

En utfordring kan eksempelvis være rollekonflikt, arbeidsgiver forventer at en skal gå på «teambuilding»-øvelser, gjennomføre utviklingssamtaler og øve på det man blir enige om (Kinnie & Swart, 2012). En annen utfordring knytter seg til hvordan en skal gjennomføre kompetansehevende tiltak. Innen IKT-sektoren stilles det særlig høye krav til arbeidstakerne om å fornye sin kunnskap etter hvert som teknologi og systemer endres. Når ansatte er leid ut er det vanskelig for konsultentselskapene og lage felles opplegg for kompetanseheving. Mulighetene for utvikling ligger da primært i det enkelte oppdraget. En tredje utfordring i trepartsrelasjonen knytter seg til hvordan det skal tilrettelegges for integrasjon og samhandling mellom konsulenter og fast ansatte.

På den andre siden forventer kunden at konsulenten skal være lydhør og samtidig forstå produktene og tjeneste til kunden. Barley and Kunda (2004) viser at organisasjoner kan opparbeide seg et avhengighetsforhold til konsulenten, spesielt i tilfeller der konsulenten er hentet inn for å bidra med kunnskap organisasjonen mangler. Det kan føre til nære relasjoner med sentrale medarbeidere hos oppdragsgiver samt identifikasjon med oppdragsgiverorganisasjonen. I midlertidige ansettelsesrelasjoner hvor konsulenten er satt til å utføre arbeidsoppgaver i kundens kjernevirksomhet, antar vi at opplevelsen av tilhørighet til oppdragsgiver styrkes i større grad enn hos de som jobber mer perifert i oppdragsgivers virksomhet. Dette illustreres i modellen under.



Figur 1. Illustrasjon av konsulentens plassering i trepartsrelasjonen.

2.3 Tilhørighet i arbeidslivet

Det arbeidslivet vi har i dag er institusjonalisert gjennom lov- og avtaleverk, det juridiske apparatet, tilsynsorganer og interesseorganisasjoner. Den forståelsen vi har av arbeidslivet bygger i stor grad på en forutsetning om en relasjon mellom to parter (Nesheim, 2015). Det er ikke gitt at en slik fremstilling av arbeidslivet vil gjelde for fremtiden. Med fremveksten av forretningsmessig tjenesteyting og innleie/ utleie av arbeidskraft har man fått en større andel av trepartsrelasjoner (Nesheim, 2015). Konsulenter er ofte omfattet av denne måten å jobbe på. Du må blant annet forholde deg til ledere og organisasjoner som kan ha motstridende krav. Med bakgrunn i økt kompleksitet i trepartsrelasjoner utfordres tanken om tilhørighet. Det blir en evig vurdering av hvem som skal prioriteres, hvor lojaliteten skal ligge og hvem du til enhver tid skal representere (Nesheim, 2015).

Tilhørighet kan defineres som «et behov for å danne og opprettholde mellommenneskelige forhold med et minimum antall personer» (Baumeister & Leary, 1995). Denne definisjonen fokuserer på at det er de mellommenneskelige relasjonene som er det viktigste for å skape tilhørighet. Baumeister and Leary (1995) peker spesielt på to faktorer som må være på plass.

Det første innebærer et behov for hyppige, affektive og positive samspill med (noen få) andre mennesker. Sosial kontakt med langsiktige relasjoner vil gi en følelse av tilhørighet. Mye tyder på at det å bli akseptert, inkludert eller ønsket velkommen fører til en rekke positive følelser som for eksempel glede, tilfredshet og ro. Det bør også innebære en viss bekymring for andre, og denne bekymringen bør være gjensidig for at tilhørighet skal skapes. Dette understrekes blant annet av at mennesker foretrekker prestasjoner som verdsettes av andre fremfor ensomme prestasjoner (Baumeister & Leary, 1995).

Forhold preget av sterke følelser av tilknytning eller engasjement, men som mangler regelmessig kontakt vil ikke tilfredsstille behovet. Det å vite at et bånd eksisterer kan være følelsesmessig betryggende, men det vil ikke bedre tilhørigheten dersom man ikke har kontakt med den andre personen. Vi kan dermed si at behovet for tilhørighet er noe mer enn en følelse av tilhørighet. Derfor er det også viktig at den andre faktoren er på plass.

Den andre faktoren viser til at relasjoner mellom mennesker må skje i varige stabile rammeverk. Å bygge relasjoner er noe mennesker investerer relativt mye tid og krefter i, så når sosiale bånd først oppstår er vi motvillig til å bryte disse opp igjen til tross for at sosiale bånd dannes relativt enkelt (Baumeister & Leary, 1995). Interaksjoner med stadig forskjellig

mennesker vil være mindre tilfredsstillende enn gjentatte interaksjoner med samme person(er). Når vi møter fremmede vil den kontakten bare være tilfredsstillende som mulige første steg mot langsiktige relasjoner.

Det er ikke slik at vi danner sosiale bånd i det uendelige (Baumeister & Leary, 1995).

Dannelsen av sosiale relasjoner utover et visst nivået bør gi redusert gevinst for individet: det vil si at man opplever mindre tilfredshet ved dannelsen av flere sosiale relasjoner samt at man har mindre problemer med å avslutte dem. Studier viser at samhandling med stadig skiftende partnere uten at det bygges relasjoner ikke bidrar til å skape tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995). Relasjoner kan også til en viss grad erstatte hverandre, for eksempel ved at gode relasjoner i én sfære kan erstatte dårlige relasjoner i en annen sfære.

Som vi har sett er det to faktorer som må være på plass for å skape tilhørighet. Likevel vil tilstedeværelsen av én faktor skape mer tilhørighet enn dersom ingen av dem er til stede.

Hittil har vi kun sett på hvordan tilhørighet skapes og opprettholdes, i de neste avsnittene skal vi gå nærmere inn på organisasjonstilhørighet.

2.3.1 Organisasjonstilhørighet

Ifølge Allen and Meyer (1990a) er tilhørighet en styrke som binder de ansatte og organisasjonen sammen og fører til lavere gjennomtrekk i organisasjonen. Meyer and Allens (1997) teori om «Work Commitment» har vært sentral i forståelsen av holdninger til organisasjonen og hva disse holdningene kan medføre. Det dreier seg i hovedsak om hvorfor noen medarbeidere er mer knyttet til organisasjonen enn andre. I tillegg handler om hva dette kan bety for organisasjonseffektiviteten, og for arbeidstakerens egen helse. «Work commitment» kan oversettes til jobbforpliktelse på norsk, og defineres som «identifikasjon med og positivt engasjement for organisasjonen» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 291). Det handler også om arbeidstakerens tilknytning til og involvering i en spesiell organisasjon. Vi mener at denne oversettelsen ikke er dekkende nok for begrepet og det vi ønsker å belyse i denne oppgaven. Årsaken til det er at en forpliktelse kan tolkes som noe man er bundet til å gjøre (Lie, 2019). Vi mener at organisasjonstilhørighet er et mer dekkende begrep. I en tidlig utgave av boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» definerte Kaufmann and Kaufmann (1996) organisasjonstilhørighet som «de følelsene og tankene man har overfor organisasjonen som helhet».

Et forpliktende organisasjonsengasjement viser seg gjerne i form av at man er villig til å arbeide utover det som forlanges i arbeidsinstruksen. Det kan for eksempel være i form av overtid, helgearbeid, hjelpe medarbeidere og forsvare organisasjonens omdømme. Det er en prosess som starter allerede i ansettelsesprosessen og varer helt til arbeidsforholdet avsluttes (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er også vist at organisasjonstilhørigheten har positiv sammenheng med både alder, tjenesteansiennitet og interessante og utfordrende oppgaver (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Sterk organisasjonstilhørighet innebærer at medarbeiderne har utviklet en sterk tro på organisasjonens mål og verdier, er villige til å yte mye på organisasjonens vegne, og har et sterkt ønske om å fortsette som organisasjonsmedlemmer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ifølge Brochs-Haukedal and Bjørvik (2010) er den viktigste faktoren for å skape organisasjonstilhørighet at arbeidstakerne føler at de blir satt pris på av organisasjonen og at den er interessert i deres velferd.

I en studie av Wallgren (2011) uttrykte konsulenter at lojalitet i bytte mot ulike fordeler er en motiverende faktor, men at de er usikre på hvilken part de skylder denne lojaliteten til. Det var også en enighet om at felleskap er viktig, men likevel fortalte mange at de ikke har tid til å delta på sosiale aktiviteter fordi de ofte jobber sent eller har et familieliv.

En konsekvens av dette kan være at det som arbeidstaker er vanskelig å finne sin plass i organisasjonen. Ansattes interne arbeidsforhold som opplevelsen av organisasjonsrettferdighet, kollegialitet og støtte er avgjørende faktorer for å skape tilhørighet overfor arbeidsgiver. Derfor er det viktig at arbeidsgiver skaper tilhørighet til organisasjonen blant arbeidstakerne (Alvesson, 2000)

På grunn av at innleide ofte vil oppholde seg fysisk hos en kundevirksomhet, problematiseres hvem man føler tilhørighet til. På bakgrunn av dette har Liden, Wayne, Kraimer, and Sparrowe (2003) utviklet begrepet dobbel tilhørighet (dual commitment) som viser at personer som leies ut til en kundevirksomhet, ofte vil oppleve tilhørighet til både kunden og utleievirksomheten som er arbeidsgiver (K. M. Olsen, Sverdrup, Nesheim, & Kalleberg, 2016) (Olsen et al, 2016). Leighton, Syrett, and Hecker (2007) påpeker i tillegg at tilhørigheten til arbeidsgiver problematiseres på grunn av lojaliteten og tilhørigheten de mer erfarne og karrierefokuserte konsulentene har til faget. I tillegg påpeker hun hvordan utekonsulenter gjerne blir forvirret med henhold til hvor de hører hjemme. Jo lenger de er hos samme kunde desto mer tipper vekten for tilhørighet over mot kunden. Ifølge Alvesson

(2000) skjer dette fordi man identifiserer seg med de man jobber sammen med og kommuniserer med på jevnlig basis.

Denne studien tar for seg et konsulentselskap med relativt lavt gjennomtrekk, samtidig som at majoriteten av de ansatte leies ut til kunden over lengre perioder. Utfra lignende tilfeller viser kilder at dette er uvanlig (Alvesson, 2000; Leighton et al., 2007). Det er derfor interessant å studere hva arbeidsgiver i vår case gjør for å skape og opprettholde tilhørighet og samhold internt i organisasjonen.

2.4 Sammenfatning av begrepene og tidligere forskning på feltet

For den midlertidige kunnskapsarbeideren virker den liminale tilværelsen å være preget av tvetydighet. Den lover frihet i å kunne avvike fra tradisjonelle rammer i fulltidsstillinger og muligheten til å skape sin egen personlige arbeidsbiografi. Samtidig blir man offer for marginalisering; fanget i grenseland og styrt av midlertidighetens rammer utenfor de strukturene som medfører tilhørighet, men også autonomi, medbestemmelse og andre viktige ressurser (Garsten, 1999). Det er et tveegget sverd og illusjonen er at man ikke ser at det negative er en direkte og uunngåelig konsekvens av det positive. Fra en side kan man se at midlertidig ansatte er både pådrivere og offer for sin egen arbeidssituasjon.

2.4.1 Midlertidighet i tid og rom

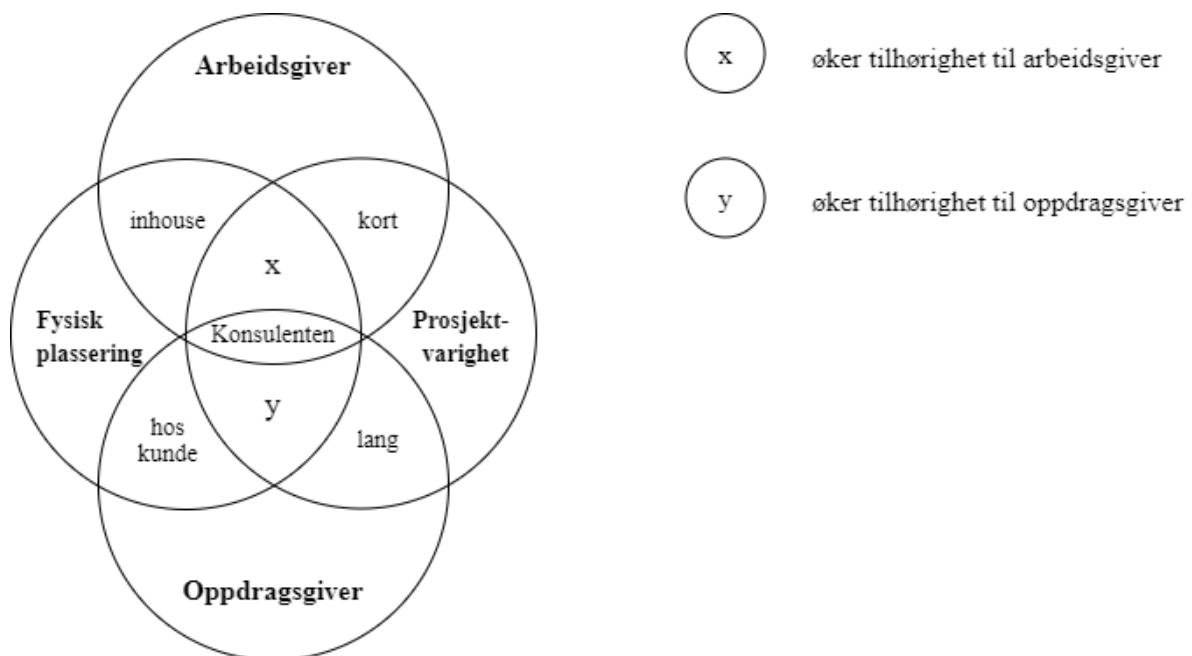
Baumeister and Leary (1995) gir oss et bilde av hvordan sosiale bånd bygges og hvordan tilhørighet skapes og opprettholdes. Når vi knytter casen; et utvalg bestående av inne- og ute-konsulenter opp mot tilhørighet slik det portretteres av Baumeister og Leary (1995), ser vi tydelig at elementet av midlertidighet er en trussel for tilhørigheten i trepartsrelasjoner.

Langsiktige sosiale relasjoner med regelmessig kontakt er vanskelig å opprettholde til arbeidsgiver hvis de, som Baumeister and Leary (1995) sier, «ikke har regelmessig kontakt med personen». Dette problemet vil trolig kun oppstå i trepartsrelasjoner der konsulenten er fysisk innleid til oppdragsgiver, og ikke for inne-konsulentene, som deler arbeidsplass med hverandre. Ute-konsulentene vil derimot ikke ha noen utfordringer med å bygge sosiale bånd til medlemmer hos oppdragsgiver, fordi regelmessig kontakt ikke er et hinder. Det er derfor grunn til å anta at den fysiske plasseringen av konsulenten er avgjørende.

Om de sosiale relasjonene som oppstår hos oppdragsgiver er langsiktige eller ikke er ofte relativt og avhenger i større grad av prosjektets varighet. Ettersom relasjoner må skje

innenfor stabile rammeverk, så er det rimelig å anta at ute-konsulentene er plassert i en situasjon som ikke tilfredsstilles som stabile rammer. De sosiale båndene er midlertidige og derfor ikke særlig stabile. Men igjen er prosjektvarighet en avgjørende faktor. Mange ute-konsulenter er innleid hos samme kundene i opptil 4, kanskje til og med 5 år. En midlertidig ansettelsesrelasjon av denne varigheten kan sammenlignes med den relasjonen mange fast ansatte har.

Studien har sett at kompleksiteten øker når dimensjonene *fysisk plassering* og *prosjektvarighet* går utenfor rammene av det K. Olsen (2016) kaller en standard ansettelsesrelasjon. Håkansson and Isidorsson (2011) nevner 4 ulike scenario for hvordan tilhørighet kan utarte i trepartsrelasjoner. Arbeidstakeren kan oppleve å ha størst tilhørighet til oppdragsgiver, størst tilhørighet til arbeidsgiver, tilhørighet til begge, eller lite tilhørighet til verken den ene eller den andre parten. Basert på tidligere forskning og teori har vi illustrert en enkel modell som viser hvordan tilhørighet til arbeidsgiver eller oppdragsgiver øker avhengig av konsulentens fysiske plassering og prosjektets varighet.



Figur 2. En teoretisk illustrativ modell av hvordan tilhørighet påvirkes av midlertidighet i trepartsrelasjoner.

Modellen viser et tydelig skille mellom trepartsrelasjoner som gjelder for inne- og ute-konsulenter. Inne-konsulentene vil ikke være et offer for den samme todelingen av arbeidsgiveransvaret som ute-konsulentene vil være, noe modellen tydelig viser. En ute-konsulent er fysisk plassert hos oppdragsgiver og vil derfor naturlig ha hyppigere kontakt med sine midlertidige kolleger der enn med sine kolleger i arbeidsgiverorganisasjonen. Hvis vi legger til en prosjektvarighet som går over flere år vil ute-konsulentene ha god tid og mulighet til å knytte sosiale bånd som er både stabile og relativt langsiktige. Hvis vi legger til grunn at arbeidsmiljøet er godt begge steder vil man allikevel ha god grunn til å predikere at ute-konsulentene vil utvikle en sterkere opplevelse av tilhørighet til oppdragsgiver hos kunden enn til arbeidsgiver. Hvis ute-konsulentene jobber på en kortvarig kontrakt hos oppdragsgiver kan man verken kalle relasjonene for særlig langsiktige eller innenfor stabile rammer. Sannsynligheten for at konsulentene i et slikt tilfelle utvikler en sterk tilhørighet til oppdragsgiver er derfor svekket, fordi fysisk plassering er en viktig faktor som øker tilhørigheten til oppdragsgiver.

Hvis vi skal sammenligne inne- og ute-konsulentene ser man at fysisk plassering hos arbeidsgiver eliminerer mulighetene for at faktorene til Baumeister and Leary (1995) kan være til stede. At konsulentene ikke er omgitt av oppdragsgivers arbeidsmiljø gjør det nærmest umulig å knytte langsiktige og stabile sosiale bånd med oppdragsgiver og deres ansatte. Prosjektets varighet vil i dette tilfellet ikke ha noen særlig effekt på opplevelsen av tilhørighet, fordi fysisk nærhet som en årsak til regelmessig kontakt ikke er til stede.

Basert på modellen har vi avgjort at «fysisk plassering» er den mest avgjørende faktoren som påvirker konsulentens opplevelse av tilhørighet. Samtidig er det viktig å påpeke at modellen gir et lite nyansert bilde av virkeligheten. Studien antar for eksempel at en ute-konsulent på et kortvarig oppdrag vil være mer utsatt for oppdragsgivers påvirkninger knyttet til tilhørighet enn hva en inne-konsulent i et langvarig oppdrag vil være. Dermed er det grunn til å tro at fysisk plassering ikke bare er mer avgjørende enn prosjektvarighet, men at konsulentene er fysisk innleid hos oppdragsgiver mest sannsynlig vil involvere en rekke arbeidsmiljøpåvirkninger utover den regelmessige kontakten med de som jobber der. Studien har derfor valgt å utforske kontekstuelle og subjektive faktorer som er med på å mediere hvilken effekt fysisk plassering og prosjektvarighet har på tilhørighet.

3 Teoretisk rammeverk

3.1 Fleksible organisasjoner

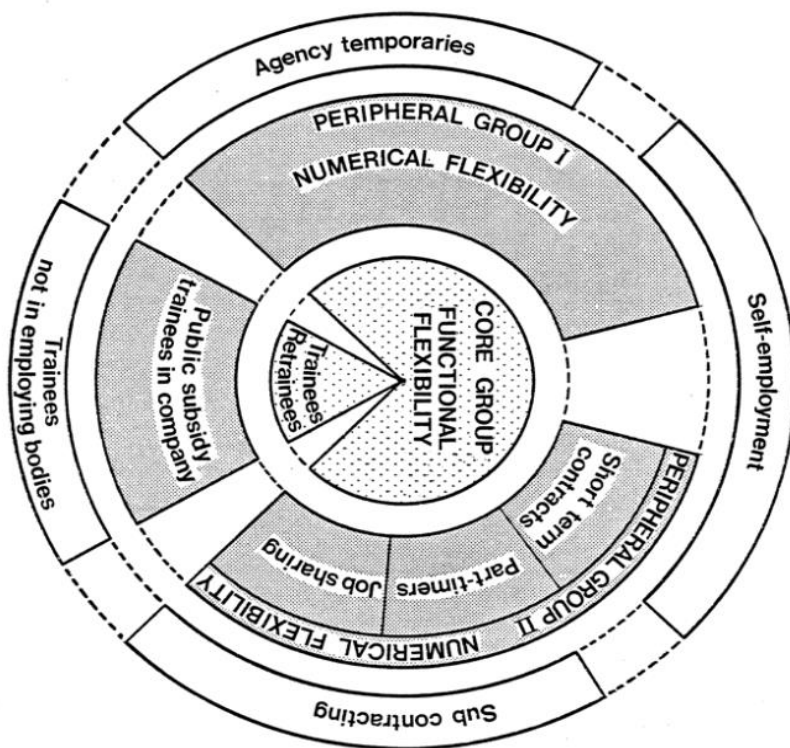
I perioden 1997-2012 har fleksible organisasjonsformer blitt vanligere i Norge (Dale-Olsen, 2015). For organisasjoner er det mange ulike måter å sikre fleksibilitet på, men et grunnleggende utgangspunkt for den fleksible organisasjonen er John Atkinsons (1985) modell «The Flexible Firm». Springbrettet for modellen er at virksomheter i økende grad må forholde seg til usikkerhet når det gjelder hvor mye de produserer og hvor mange ansatte de trenger, på ulike tidspunkt. For å kunne kontrollere dette er organisasjoner, ifølge Atkinson, opptatt av å sikre seg funksjonell-, numerisk-, og finansiell fleksibilitet.

Funksjonell fleksibilitet handler om organisasjonens evne til å flytte ansatte raskt og effektivt mellom oppgaver og aktiviteter. For at det skal være mulig må arbeidsstokken i denne gruppen ha bedriftsspesifikk kompetanse. Gruppen består ikke nødvendigvis av de med høyest utdanning, men av de med mest relevant og oppgaveorientert kompetanse. Arbeidstakerne i denne gruppen må kunne forandre oppgavene sine etter hvert som produkter og produksjonsmetoder forandrer seg, både på kort og lang sikt (Atkinson, 1985; Nesheim, 2004).

Numerisk fleksibilitet er organisasjonens evne til å variere mengden arbeidskraft i takt med forandringer i etterspørselen. Det er flere måter å gjøre det på, men Atkinson (1985) trekker spesielt frem to metoder. Den første metoden innebærer løse tilknytningsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det kan være midlertidige ansettelser, innleie av arbeidskraft eller omfattende bruk av deltidsarbeid. Den andre metoden kan være mindre inngripende for arbeidstakeren og handler om å styre arbeidstiden. Det innebærer årlige timekontrakter, fleksibel vaktregulering (for eksempel, timebank og ubekvem arbeidstid), utkallingssystemer/ tilkallingsvikarer og bruk av overtidarbeid. Målet er å tilpasse bemanningen etter virksomhetens behov på en enklest, billigst og raskest mulig måte (Atkinson, 1985; Ellingsæter, 2017; Nesheim, 2004).

Finansiell fleksibilitet handler om kostnadskontroll. Det innebærer blant annet å holde lønn og andre ansettelseskostnader på et nivå som gjenspeiles i arbeidsmarkedet. Atkinson (1985) påpeker at mange har rigide lønnsystemer og at andre belønningssystemer kunne gitt bedre finansiell fleksibilitet. For eksempel kunne man hatt et «assessment-based»-system fremfor et «rate-for-the-job»-system (Atkinson, 1985). Det er ikke nødvendigvis et felles mål for hele

organisasjonen å sikre fleksibilitet, og det kan for eksempel være aktuelt å øke forskjellen mellom faglært- og ufaglært arbeidskraft.



Figur 3. «The Flexible Firm» (Atkinson, 1985).

Det er et samspill mellom de ulike formene for fleksibilitet. Hvilken type fleksibilitet man er opptatt av vil legge rammen for ulike løsninger. Modellen innebærer at man bryter opp den tradisjonelle organisasjonsstrukturen slik at en kan innføre ulike arbeidsgiverpolitikk på ulike grupper. Organisasjonen skal skille arbeidsstokken på oppgaver; de oppgavene som krever bedriftsspesifikk kompetanse og de som krever generell kompetanse. Oppgavene finnes på alle plan i organisasjonen, uavhengige av status og inntekt (Atkinson, 1985). Det innebærer ifølge modellen en horisontal inndeling av arbeidsstokken. En kjernegruppe, som utfører bedriftens viktigste, bedriftsspesifikke, aktiviteter. Kjernegruppen er omgitt av en klynge periferer grupper. De periferer gruppernes formål er å beskytte kjernegruppen mot svingninger i sysselsettingen, samtidig som de utfører ikke-spesifikke oppgaver organisasjonen gjør. Det gir kjernegruppen ansettelsessikkerhet i møte med endringer.

Antall ansatte i kjernegruppen vil være relativt stabil og gruppen vil i hovedsak bestå av heltidsarbeidere (Atkinson, 1985; Nesheim, 2004). Atkinson omtaler disse som

karriereansatte og kostnaden for ansettelsessikkerhet er å akseptere funksjonell fleksibilitet, både på kort og lang sikt. Ansettelsesvilkårene er designet for å fremme dette.

Arbeidsstokken må akseptere tverrfaglige oppgaver og multifunksjonelle team, og på lang sikt kan dette innebære omskolering og karriereendringer. Det sentrale kjennetegnet ved denne gruppen er at de har ferdigheter og erfaringer som er spesifikke for organisasjonen, og derfor ønsker organisasjonen å skjerme disse fra arbeidsmarkedet (Atkinson, 1985; Nesheim, 2004).

De perifere gruppene kan deles i to. Den første gruppen består av heltidsarbeidere, i likhet med kjernegruppen, men de har mindre jobbsikkerhet og færre karrieremuligheter. De har ofte oppgaver preget av rutine og klare retningslinjer for hva som skal gjøres. Ofte stilles det ikke strenge krav til ferdigheter og derfor er det ikke nødvendig med mye trening, eller omskolering. Mangelen på karriereutsikter og systematisering av arbeidsinnholdet bidrar til relativt høyt gjennomtrekk i organisasjonen (Atkinson, 1985)

Arbeidet i den andre perifere gruppen har i hovedsak de samme kjennetegnene som i den første gruppen, men arbeidstiden er ofte strukturert for å møte endrede behov. Deltidsarbeid er et eksempel, men det brukes også korttids kontrakter, praktikanter, offentlige tilskudd/ arbeidstrening, osv. Hvis organisasjonen trenger å supplere den numeriske fleksibiliteten til den første gruppen med en viss funksjonell fleksibilitet kan de bruke den andre perifere gruppen til dette (Atkinson, 1985). Det maksimerer fleksibiliteten i organisasjonen, samtidig som du engasjerer arbeidstakeren og bidrar til karriereutvikling.

En viktig forutsetning i modellen er at det er organisasjonen som etterspør arbeidskraft og ikke arbeidstakeren. Valg av ansettelsesform og andre organisatoriske avgjørelser blir gjort ut fra ønsket om å realisere numerisk og funksjonell fleksibilitet. Det forutsetter en organisasjon som handler og velger fritt mellom alternativer i arbeidsmarkedet (Nesheim, 2004).

Det er viktig å understreke at modellen til Atkinson (1985) er en idealmodell og hans rammeverk forenkler dynamikken i den virkelige verden. Modellen er likevel et nyttig utgangspunkt for å utlede nye perspektiver. Det er flere forutsetninger i modellen som fungerer som grunnlag for å utvikle nye forestillinger om sammenhengen mellom ulike former for fleksibilitet.

3.1.1 *Kritikk av modellen*

I modellen fremstilles kjernegruppen som en homogen gruppe i forhold til den perifere gruppen. Dermed får du en veldig forenklet fremstilling av organisasjonens ansettelsesstrategier. I likhet med de perifere gruppene kan organisasjonen be om eller kreve at arbeidere i kjernegruppen også jobber overtid, for å oppnå numerisk fleksibilitet (Arne L. Kalleberg, 2001). Videre så er forholdet mellom kjerne- og perifergruppene mye mer komplekst enn det modellen antar. Å se på kjerne- og perifergruppene som separate funksjoner innebærer at man unnlater å vurdere på hvilken måte gruppene kan samarbeide. I noen tilfeller utfører de også de samme oppgavene. I tillegg viser studier at numerisk fleksibilitet også knytter seg til profesjonelle arbeidstakere. Det pekes blant annet på at veksten av atypiske ansettelsesformer er størst innen profesjonelle og tekniske funksjoner (Arne L Kalleberg, 2000; Matusik & Hill, 1998).

Den perifere gruppen kan også være relatert til kjernegruppen på andre måter, eksempelvis når organisasjonen bruker vikarbyråer/ bemanningsselskap for å rekruttere, screene og prøve ut arbeidstakere til faste stillinger (Arne L. Kalleberg, 2001). Nesheim (2003) peker på at de viktigste årsakene til at man velger alternative tilknytningsformer og innleid arbeidskraft er for å dekke reelle vikariater, fravær og etterspørsel etter spesialkompetanse. At man benytter ekstern arbeidskraft i organisasjonens kjerne, kan også skyldes mangel på arbeidskraft. Når teknologiske endringer skjer raskt vil rutiner og taus kunnskap internt i bedriften legge grunnlag for rigiditet og manglende forandringsevne (Poppo & Zenger, 1998). Dette er behov som knytter seg til numerisk stabilitet, ikke fleksibilitet. Det er altså ikke slik at de perifere gruppene alltid brukes som buffer mot kjernegruppen, slik modellen antyder (Arne L. Kalleberg, 2001; Nesheim, 2004).

Modellen forutsetter at det er organisasjonen som er den aktive parten i rekrutteringssammenheng. Men, det kan hende at kunnskapsmedarbeideren foretrekker løsere tilknytningsformer. Årsaken til det er at de opplever at de får mer igjen for det økonomisk og at de unngår begrensningene som ligger i et fast ansettelsesforhold (Kunda, Barley, & Evans, 2002). Da kan man også raskt flytte mellom organisasjoner. På den andre siden opplever de mindre trygghet og et større ansvar for å skaffe oppdrag (Nesheim, 2004).

Til slutt er det verdt å nevne at modellen ikke tar høyde for nasjonal lovgivning. Mange av de teoretiske og empiriske bidragene har sin bakgrunn i USA og Storbritannia. Dette er land

hvor arbeidsmarkedet er relativt lite regulert. Når vi skal se på modellen i norsk kontekst er det viktig å ta hensyn til den nasjonale lovgivningen. Fast ansettelse, midlertidig ansettelse og innleie av arbeidskraft er tydelig definerte kategorier i arbeidsmiljøloven og i Norge er fast ansettelse hovedregelen (AML §14-9, 2005). Det er en normativ standard i norsk arbeidsliv og i loven finner man en rekke begrensninger på avslutning av arbeidsforhold (Nesheim 2004, AML §15, 2005). Strengt prosedyrekrav, oppsigelsestid, og straff for usaklig oppsigelse begrenser arbeidsgivers makt til å kunne si opp ansatte. Det er også en rekke begrensninger på bruk av midlertidige ansatte og innleie. Midlertidige ansettelser og innleie er alternative løsninger på samme problem. Det betyr at strenge krav til innleie øker omfanget av midlertidig ansettelser og motsatt. Arbeidsmiljølovens begrensninger har som formål å begrense bruken av atypisk midlertidige ansettelser til fordel for faste arbeidsforhold (AML, §14 2005; Nesheim, 2004).

3.2 Grunnleggende psykologiske behov på arbeidsplassen

Sentralt i selvbestemmelsesteori ligger antakelsen om at vi mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov. På arbeidsplassen er disse behovene styrende for vår motivasjon, utvikling og velvære (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Olafsen, 2018). Hetland and Hetland (2011, p. 104) snakker om de samme tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og at disse er essensielle for helse, trivsel og engasjement i jobben. Å få fylt sine grunnleggende behov på arbeidsplassen er også knyttet til positive holdninger til jobben, økt daglig dedikasjon og høyere generell jobbtillfredshet (Hetland & Hetland, 2011, p. 112).

Selvbestemmelsesteori er vesentlig for casen av flere grunner: Først og fremst består casen av kunnskapsarbeidere, en gruppe som har et stort behov for autonomi. For det andre er kompetanse kunnskapsarbeiderens levebrød, noe man som konsulent hele tiden må oppdatere. For det tredje er behovet for tilhørighet en veldig spennende faktor å studere i konteksten til kunnskapsarbeidere i midlertidige ansettelsesrelasjoner (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Teorien hevder at en høy grad av tilhørighet fremmer intern motivasjon (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2016). Intern motivasjon engasjerer den ansatte i organisasjonen, noe som igjen fremmer opplevelsen av tilhørighet og fullfører en slags positiv «feedback loop». Dette introduserer et perspektiv på tilhørighet der den ansatte ikke bare er avhengig av riktig påvirkning fra omgivelsene, men også påvirker opplevelsen av tilhørighet gjennom egen atferd.

De tre behovene betegnes som selveste grunnmuren motivasjonen vår har utspring fra (Hetland & Hetland, 2011, p. 108). Intern motivasjon refererer til typen motivasjon vi har til å drive med en aktivitet for aktivitetens egen gevinst. Internt motivert atferd fremmer læring, øker prestasjoner og er tett knyttet til kreativ tenkning (Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). Hetland and Hetland (2011, p. 114) hevder at ekte kreativitet verken kan kontrolleres eller presses frem, men at den er avhengig av tillitsfulle prosesser, spillerom og støtte for å blomstre. Ifølge selvbestemmelsesteori er spesielt behovene autonomi og kompetanse nært knyttet til vår interne arbeidsmotivasjon. I en stor metaanalyse av 99 studier om behovene kom det frem at behovet for tilhørighet også har en sterk sammenheng med intern motivasjon (Van den Broeck et al., 2016). Dette viser at en opplevelse av arbeidet som verdifullt og meningsfullt i seg selv har en positiv sammenheng med opplevelse av tilhørighet til organisasjonen. I tillegg viser det at positive, langsiktige og stabile relasjoner på arbeidsplassen er vel så viktige for den ansattes holdninger til arbeidet.

3.2.1 Autonomi

Behovet for autonomi innebærer muligheten til å være påvirkningsagenter og ha fri vilje på arbeidsplassen (Hetland & Hetland, 2011, p. 105). Morgeson and Humphrey (2006) Morgeson og Humphrey (2006) introduserer en tredeling av begrepet, som består av (1) frihet til å planlegge arbeidet, (2) frihet til å velge arbeidsmetode, og (3) frihet til å ta beslutninger vedrørende egen arbeidssituasjon.

Når autonomien vår frarøves er det ofte fordi vi opplever oss presset til å tenke, føle eller oppføre oss på en måte vi ikke har valgt selv. Reeve (2005) peker spesielt på fri vilje, opplevd valgfrihet og en indre kontrollplassering (locus of control) som subjektive kvaliteter ved autonomi. Intern kontrollplassering står i kontrast til en ekstern kontrollplassering som Czarniawska and Mazza (2003) beskrev som et sentralt fenomen i antropologien knyttet til liminalitet i konsulentpraksis. Forskjellen ligger for eksempel i om en konsulent selv opplever å være årsaken til arbeidets suksess eller om konsulenten opplever at lederen var årsaken. Når vi opplever at vi selv forårsaker det som skjer rundt oss og at årsaken ligger hos oss selv, har vi en intern kontrollplassering (Reeve, 2005).

I mange arbeidssituasjoner er det naturlig at ledere overvåker, bestemmer eller kontrollerer hva de ansatte gjør (Hetland & Hetland, 2011, p. 106). Graden av dette ligger ofte implisitt i den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Noen vil føle for å gjøre

motstand når andre forsøker å styre dem, spesielt dersom det oppleves som et brudd på den psykologiske kontrakten. Hetland and Hetland (2011, p. 107) kaller denne subjektive opplevelsen for «reaktans». Under for mye press vil de aller fleste reagere negativt på at deres valgfrihet begrenses. «Så lenge sjefen ikke går i veien, fungerer alt fullstendig knirkefritt», er en uttalelse som mange kunnskapsarbeidere kan relatere til (Skogstad & Einarsen, 2011, p. 83).

Mye tyder på at typen ledelse spiller en viktig rolle for hvordan autonomi oppleves (Hetland & Hetland, 2011). Transformasjonsledelse, også kjent som relasjonsorientert ledelse, er spesielt viktig for å danne autonom motivasjon (Conchie, 2013; Graves, Sarkis, & Zhu, 2013; Wang & Gagné, 2013), samt for imøtekommelsen av behovet for autonomi og tilhørighet (Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011; Meyer & Allen, 1997). Oversikt og kontroll over det vi selv gjør er med på å skape en internt drevet motivasjon.

Kunnskapsarbeidere sitter ofte på mer teknisk kunnskap om utførelsen av sine spesifikke arbeidsoppgaver enn sin egen leder. Man kan derfor tenke seg at de vil ha større nytte av ledelse i form av støtte og tilrettelegging av arbeidet, og at dette vil møte denne gruppens grunnleggende psykologiske behov på en god måte. Opplevelsen av autonomi og følelsen av at vi kan påvirke, ta egne valg og føle at våre ønsker har betydning, kan også fylle behovet for kompetanse (Hetland & Hetland, 2011, p. 113).

3.2.2 *Kompetanse*

Behovet for kompetanse handler om mestring og opplevelsen av å kunne påvirke sine omgivelser. Hvis vi føler at vi ikke utvikler oss og samtidig ikke får brukt styrkene våre i jobben vi gjør, tyder dette på at vårt behov for kompetanse blir truet (Hetland & Hetland, 2011, p. 108). Hvorvidt vi føler at vi mestrer noe står sentralt i behovet og ligger nært hvordan Bandura (1986) definerer «mestringsforventning» (Self-efficacy). Hvis behovet for kompetanse blir møtt er det høy sannsynlighet for at man opplever mestring i arbeidet sitt. Noen får fylt behovet gjennom å hjelpe andre, mens andre får det fylt gjennom å bruke sin kreativitet og kompetanse på en positiv måte. Empirien viser tydelig at kompetanse er et behov arbeidsgivere bør fokusere på, men i realiteten kan det være utfordrende å imøtekomme behovene i den grad arbeidstakerne ønsker det (Hetland & Hetland, 2011, p. 108).

Transformasjonsledelse i IT-bransjen har en positiv sammenheng med opplevelsen av mestring og kompetanse i jobben (Hetland et al., 2011). Tyrannisk eller mer passiv ledelse har derimot vist seg å være en direkte trussel mot alle tre behovene (Hetland & Hetland, 2011, p. 115). En opplevelse av lederen som passiv og unngående er knyttet til utbrenthet, noe som tyder på at til og med høyt utdannede kunnskapsarbeidere har behov for ledelse, veiledning og støtte (Hetland & Hetland, 2011).

3.2.3 *Tilhørighet*

Tilhørighet er behovet for samhandling og tilknytning til andre mennesker, og de relasjonelle båndene man har til andre (Baumeister & Leary, 1995; Hetland & Hetland, 2011). Ryan and Deci (2000) betegner sosial tilhørighet som et grunnleggende psykologisk behov for tilfredsstillende og støttende sosiale relasjoner, samt behovet for å føle tilknytning til andre og etablere gjensidig respekt og tillit. Støttende sosiale relasjoner har en sterk påvirkning på den ansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen, samt den naturlige drivkraften til å ville delta, bidra og engasjere seg i aktiviteter tilknyttet organisasjonen (Ryan & Deci, 2000). Her spiller både ledere og kolleger en viktig rolle. Det kan bli et alvorlig problem dersom man føler seg ensom og mangler et sosialt nettverk på jobb. Hetland and Hetland (2011, p. 108) forklarer at mange som jobber alene kan være i faresonen for å miste sin opplevelse av tilhørighet i arbeidet og til arbeidsplassen. Det å ha et stabilt og varig bånd til noen få nøkkelpersoner, er ofte det eneste som trengs for å få behovet fylt (Baumeister & Leary, 1995). På denne måten kan lagånd og teamarbeid spille en viktig rolle.

«Kreativitet» er nøkkelen til «autonomi», «læring» er nøkkelen til «kompetanse», og «tillit» og «gode relasjoner til andre» er nøkkelen til «tilhørighet». Ifølge Hetland and Hetland (2011) bygger læring og kreativitet på tillit og gode relasjoner til andre. Man kan altså anta at alle disse faktorene er med å påvirke tilhørighet i ethvert ansettelsesforhold. Vi vet blant annet at bedre helse, økt velvære og kreativitet er positive følger av at behovene blir møtt, og at jobbprestasjonen øker når man opplever sosial støtte fra en leder eller en kollega (Hetland & Hetland, 2011, p. 109). Men, hvordan de påvirker ulike typer arbeidstakere i ulike ansettelsesrelasjoner er ikke like tydelig.

3.2.4 *Kritikk av selvbestemmelsesteori.*

Bochs-Haukedal i Hetland and Hetland (2011, pp. 70-71) påpeker at empirisk forskning så langt ikke har støttet antakelsen om at det finnes et fast sett med behov for alle typer ansatte.

Denne kritikken er spesielt troverdig når man forestiller seg forskjellene mellom ansatte med veldig ulik kompetanse, eller ansatte som befinner seg i veldig ulike ansettelsesrelasjoner.

Det rettes også kritikk mot at det muligens ikke dreier seg om behov i det hele tatt, men snarere om verdier eller merkelapper på mål og preferanser. Derimot er det overbevisende innsikt i at mennesker påvirkes og styres av «noe» som, avhengig av tilfredsstillelse, medfører tydelige konsekvenser på arbeidsplassen. Om disse betegnes som «behov», «verdier» eller andre merkelapper er av mindre betydning fordi følgene uansett er reelle. En utfordring med å undersøke behovene er at en spesifikk handling kan være forårsaket av ulike behov, samt at et behov kan vise utslag i ulik atferd. Dette gjør at sammenhengene blir uklare og behovene vanskelige å måle nøyaktig.

3.3 Work Commitment theory

Konsultantselskaper og andre organisasjoner som driver med utleie av arbeidskraft bør være like opptatt av tilhørighet som organisasjoner i topartsrelasjoner, fordi organisasjonens suksess kan være avhengige av den. Riktignok kan tilhørigheten blant arbeidstakerne i disse organisasjonene oppleves annerledes, fordi relasjonene kan være av kortere varighet. Det kan eksempelvis være mer fokus på prosjektet enn selve organisasjonen (Meyer & Allen, 1997, pp. 8-22).

Det å oppleve tilhørighet til en organisasjon er ikke et enten eller spørsmål. Tilhørighet til organisasjonen har viktige konsekvenser for arbeidstakernes atferd, derfor er det viktig å forstå hvordan tilhørighet utvikler seg. Meyer and Allen (1997) har utviklet en trekomponent modell hvor de skiller mellom tre former for «work commitment», som vi tidligere har definert som organisasjonstilhørighet. I modellen skiller de mellom affektiv tilhørighet, vedvarende tilhørighet, og normativ tilhørighet. Ifølge Meyer and Allen (1997) må de ulike formene for tilhørighet betraktes som komponenter i organisasjonstilhørighet som varierer i styrke, og ikke som selvstendig former for tilhørighet.

3.3.1 Affektiv tilhørighet

I følge Kaufmann and Kaufmann (2015) er affektiv tilhørighet den følelsesmessige styrken i arbeidstakerens ønske om å fortsette i organisasjonen. I hovedsak handler det om hvorvidt arbeidstakerens og organisasjonens verdier og målsetninger harmoniserer og om arbeidstakeren ønsker å bidra til at organisasjonens verdier og visjoner oppfylles. Ifølge

Meyer and Allen (1997) påvirkes dette blant annet av organisatoriske faktorer, personlige egenskaper og arbeidserfaring.

Arbeidstakere som får mulighet til å være med på avgjørelser og som samtidig opplever organisasjonen som rettferdig vil øke den affektive tilhørigheten. Dersom en organisasjon har flat organisasjonsstruktur, får ansatte mer ansvar for beslutninger og for å styre sine daglige aktiviteter. På den andre siden er det viktig at organisasjonen kan stole på at arbeidstakerne gjør det som er riktig. I tillegg til støtte fra organisasjonen kan tilhørigheten øke dersom de opplever å få støtte fra lederen. Gjennom studier av nyansatte er det blant annet vist at tilhørigheten til organisasjonen økte når de opplevde å få støtte av organisasjonen gjennom de første månedene av ansettelsen (Allen & Meyer, 1990b). Dette mener vi er overførbart til konsulentene i vår situasjon, som stadig utleies til ulike organisasjoner. For at de skal oppleve støtte må de ikke nødvendigvis erkjenne at de er i et støttende miljø, eller at kilden til støtte kommer fra organisasjonen (Meyer & Allen, 1997). Støtte kan også komme fra kolleger.

En annen faktor som er involvert i utviklingen av affektiv tilhørighet er hvorvidt personlige behov oppfylles. Arbeidstakeren vil få sterkere tilhørighet til organisasjonen dersom den klarer å tilfredstille arbeidstakerens behov, oppfylle forventinger og legge til rette for måloppnåelse. Her kan også personlighet spille en viktig rolle. De som har sterk tro på egne evner og prestasjoner hadde høyere affektiv forpliktelse enn de som var mindre selvsikre (Meyer & Allen, 1997, pp. 41-65).

Til slutt, affektiv tilhørighet kan også utvikle seg på bakgrunn av arbeidserfaring. Det er blant annet vist at tilhørigheten til organisasjonen kan øke basert på utfordrende arbeidsoppgaver, grad av autonomi og at arbeidstakeren får variasjon i hvilke ferdigheter de bruker. Et tilhørighetsfremmende tiltak organisasjonen kan bidra med er kompetansehevede tiltak.

Det kan også påvirkes av hvilken rolle arbeidstakeren har i organisasjonen. Studier har vist at tilhørigheten er lavere blant de som har tvetydige roller og som er usikre på hva som forventes av dem. Når organisasjonen har uklare forventninger øker sjansene for at arbeidstakerne kan gjøre feil, trække folk på tærne og ikke oppfylle sine forpliktelser. Spesielt nyansatte kan oppleve dette som problematisk, fordi de i utgangspunktet blir satt opp til å feile. Det samme problemet kan oppstå for våre konsulenter dersom de ikke blir mottatt på en god måte hos oppdragsgiver.

3.3.2 *Vedvarende tilhørighet*

Den vedvarende tilhørigheten styres av ønsket om å fortsette i organisasjonen kontra kostnaden ved å forlate den. I denne sammenheng gir kostnadene uttrykk for det arbeidstakeren har investert i organisasjonen over flere år. Det er mange arbeidstakere som ikke er villige til å risikere å miste det de har investert og forbli i organisasjonen fordi de føler de må. Vedvarende tilhørighet påvirkes dermed av to variabler: investeringer og alternativer.

En investering representerer noe verdifullt for arbeidstakeren som man taper ved å forlate organisasjonen. Dette kan for eksempel være tid, nære kolleger, pensjon, kompetanse, og organisasjonsspesifikke ferdigheter. Investeringene kan gjøres på mange måter, men ikke alle vil ha verdi i andre organisasjoner. Å forlate organisasjonen kan da bety at den ansatte vil miste eller ha kastet bort tiden, pengene eller innsatsen som ble investert (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Meyer & Allen, 1997).

På den andre siden vil arbeidstakere som tror de har mange alternativer, ha svakere vedvarende tilhørighet. De kan basere alternativene på flere faktorer, for eksempel den generelle økonomiske situasjonen. Men, mer sannsynlig er det at arbeidstakeren baserer seg på hvor aktuelle deres ferdigheter oppleves å være, resultater fra tidligere jobbsøk eller rekrutteringsforsøk. Kostanden ved å forlate organisasjonen kan reduseres etterhvert som arbeidstakeren får mer erfaring og flere ferdigheter (Meyer & Allen, 1997).

Det er først når arbeidstakeren anerkjenner investeringene eller at det finnes få eller ingen andre alternativer at det utvikler seg en sterk vedvarende tilhørighet.

3.3.3 *Normativ tilhørighet*

Normativ tilhørighet refererer til arbeidstakerens pliktfølelse om å forbli i organisasjonen fordi det er det «riktige og moralske» og gjøre. Wiener (1982) hevder at den normative tilhørighet utvikler seg basert på den sosialiseringprosessen ansatte gjennomgår som nykommere i organisasjonen. Denne prosessen er ekstremt informasjonsrik og variert. Den forteller arbeidstakerne om ulike holdninger i organisasjonen og hva som er passende oppførsel. Gjennom belønning og straff lærer arbeidstakeren både hva som forventes og hva som verdsettes (Meyer & Allen, 1997).

Den normative tilhørigheten vokser frem som en oppfatning av at organisasjon forventer lojale arbeidstakere. Det har også blitt antydnet at normativ tilhørighet utvikler seg basert på investeringer organisasjonen gjør i arbeidstakerne, spesielt investeringer som virker vanskelig å erstatte (Meyer & Allen, 1997). Basert på dette kan de føle på en ubalanse ovenfor organisasjonen som de ønsker å gjengjelde. De er også svært opptatt av hvordan andre vil reagere hvis de skulle bestemme seg for å slutte. I frykt for å skuffe andre kan de øke den normative tilhørigheten til organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Meyer & Allen, 1997).

Det er flere årsaker til at organisasjoner bør ha fokus på tilhørighet blant arbeidstakerne. Tilhørighet er noe som utvikler seg naturlig og det er grunn til å tro at vi har et behov for å føle tilhørighet til noe. Hvis ikke organisasjonene lykkes med å skape tilhørighet til organisasjonen kan arbeidstakerne oppleve tilhørighet i andre retninger, for eksempel til fagdisiplinen, bransjen eller andre grupper (teamet, kollegene, osv.) (Meyer & Allen, 1997, pp. 1-7; K. Olsen, 2016).

Studier viser at tilhørighet blant annet har positive effekter på hvor mye ansatte er borte fra jobb, både når det gjelder ufrivillig fravær og frivillig fravær, altså at man ikke «føler for» å dra på jobb. I stede får de en ansvarsfølelse ovenfor organisasjonen og oppgavene. Det er lite sannsynlig at kommentaren «det er ikke jobben min» kommer fra en med sterk tilhørighet til organisasjonen. De vil heller øke innsatsen i de oppgavene de tror er viktige for organisasjonen og gi ekstra hjelp til kolleger. Til og med små endringer i arbeidstakerens ytelse kan ha betydelig innvirkning på organisasjonens bunnlinje (Cascio, 1984), og bidra til at organisasjonen får et konkurransefortrinn (Meyer & Allen, 1997, pp. 23-40).

I tillegg er tilhørighet positivt forbundet med viljen til å foreslå forbedringer, tørre å være en stemme i organisasjonen, men samtidig være lojale og akseptere ting sånn som de er. Tidligere funn viser også at tilhørighet er negativt forbundet med tendensen til å trekke seg unna.

For de fleste betyr det å jobbe noe mer enn bare å møte opp å utføre arbeidsoppgavene. De arbeidstakerne som føler tilhørighet til organisasjonen utvikler ofte et mer positivt syn på organisasjonen og handler å tråd med dens syn og verdier, blant annet for å unngå kognitiv dissonans (Meyer & Allen, 1997, pp. 8-22). De som har utviklet sterk tilhørighet til organisasjonen yter mer, tar på seg flere arbeidsoppgaver, og forblir en mer stabil

arbeidskraft (Mathieu & Zajac, 1990). De som opplever sterk tilhørighet fortsetter i organisasjonen fordi de selv ønsker det.

3.4 Balanse og rettferdighetsteori

Leon Festingers teori om kognitiv dissonans handler om hvordan mennesker reagerer når våre forestillinger og atferd står i konflikt med hverandre (Festinger, 1957). Vi er opptatt av å bli oppfattet som rasjonelle og rimelige individer, både ovenfor oss selv og til andre rundt oss (Jermias, 2001). Det Festinger kaller for dissonans oppstår først når man har en mental forestilling om noe og denne blir utfordret. Det kan for eksempel oppstå når man må rettferdiggjøre prioriteringer ovenfor motstridende krav fra ulike hold, eller hvis man blir utsatt for forskjellsbehandling på arbeidsplassen som strider mot ens tidligere forestillinger. En viktig forutsetning for å oppleve dissonans er bevisstheten om at man har valgmuligheter i situasjonen (Jermias, 2001). Ifølge teorien om kontrollplassering (Czarniawska & Mazza, 2003), vil altså graden man blir påvirket av kognitiv dissonans avhenge av om man har en intern eller ekstern opplevelse av kontroll i situasjonen.

Rettferdighetsteori (Adams, 1963) bygger på Festingers teori og forklarer hvorfor man for eksempel vurderer sin egen rolle og jobbinnsats opp mot belønning, sammenlignet med sine kolleger (Robbins & Judge, 2018). Vi er alle opptatt av rettferdighet, og ubalanse kan potensielt forårsake konflikter på arbeidsplassen (Skogstad & Einarsen, 2011, p. 73). Kombinasjonen av rettferdighetsteori og kognitiv dissonans på arbeidsplassen er ofte forbundet med ubalanse mellom innsats og belønning, men den kan enkelt overføres til andre goder enn lønn. Det er naturlig at konsulenter sammenligner seg opp mot andre konsulenter som befinner seg i lik situasjon, og ifølge Berger, Anderson, and Zelditch (1972) er det denne referansestrukturen som avgjør vurderingsgrunnlaget i sammenligningen av goder. Når referansestrukturen for vurderingsgrunnlaget endrer seg, vil konsulenten være mer tilbøyelig til å legge den midlertidige ansettelsesrelasjonen til side i sammenligningen. Konsulenten vil da sammenligne godene den får med godene de fast ansatte i organisasjonen får.

Det behøver ikke å være noen spesifikke forhold til stede for at man begynner å vurdere ubalanse i rettferdighet (Adams, 1963). Å sammenligne er noe vi gjør ubevisst hele tiden, og opplevelsen av rettferdighet er subjektiv. I tillegg er det vesentlig å ta i betraktning hvem man sammenligner seg med. Man har for eksempel en tendens til å være mer sensitiv for ubalanse i egen disfavør. Dersom man da i tillegg tar med seg en begrenset mengde informasjon inn i

sammenligningsgrunnlaget, risikerer man å ende opp med en forestilling som ikke nødvendigvis reflekterer situasjonen slik den er i realiteten.

Det er ikke uvanlig at det investeres mindre tid og energi på innleide konsulenter enn på de fast ansatte (Willcocks & Plant, 2003). Hvis konsulenten opplever å bli behandlet forskjellig fra de fast ansatte; for eksempel ved ekskludering fra sosiale arrangementer eller ved å bli nedprioritert i et kompetanse- oppgavehierarki, vil konsulenten kanskje føle på en urettferdig ubalanse. Det er heller ikke uvanlig at konsulenter må prioritere mellom motstridende krav og forventninger organisasjonene har til konsulenten.

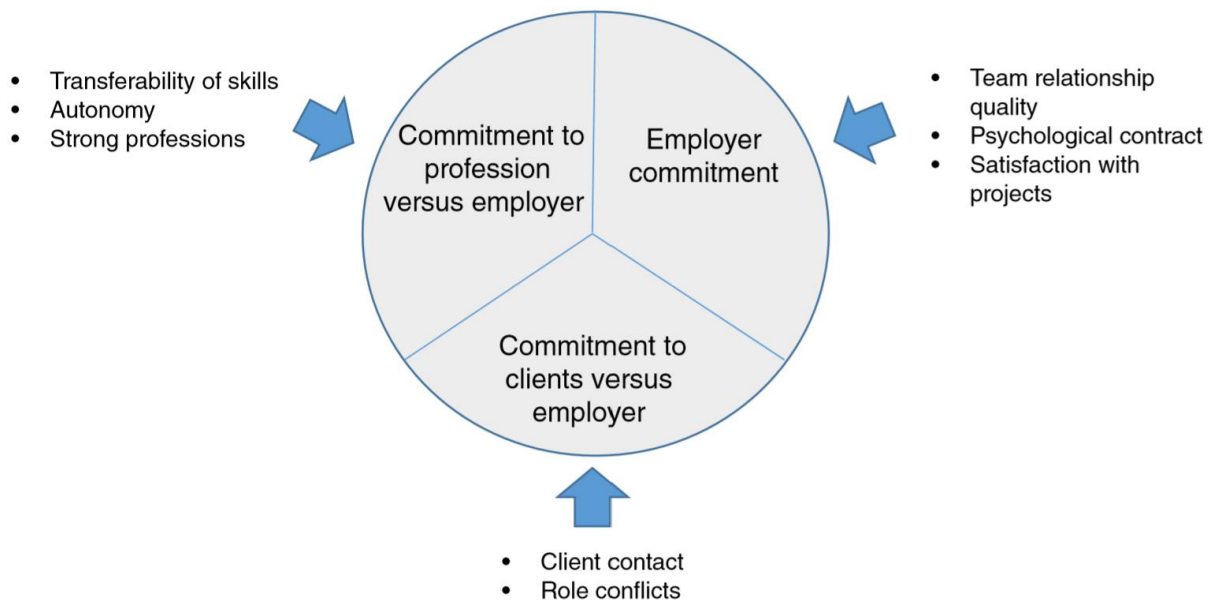
Balanse er det eneste målet i kognitiv dissonans og valget man tar er som regel minste motstands vei (Festinger, 1957). I mange tilfeller er det lettere å rettferdiggjøre atferd enn det er å endre den. Denne løsningen har dog en mer midlertidig effekt. Det er vanskelig å si om en konsulent som ikke føler særlig tilhørighet til kunden fra før av, vil ha lettere eller vanskeligere for å akseptere forskjellsbehandlingen eller rettferdiggjøre det å måtte prioritere den ene over den andre.

Inspirert av teoriene antar studien at ute-konsulenter påvirker sin egen tilhørighet for å kvitte seg med kognitiv dissonans. De tar et mer eller mindre bevisst valg i de noen ganger motstridende og konfliktfylte situasjonene de møter i den komplekse arbeidssituasjonen de befinner seg imellom arbeidsgiver og oppdragsgiver. Det er interessant for oss å utforske hvordan ute-konsulenter håndterer stimulus som kan trigge kognitiv dissonans, hvordan de velger å gjenopprette balansen og hvilken konsekvens valget de tar har for organisasjonstilhørighet. Det er også interessant å undersøke om de får dårlig samvittighet når de er nødt til å nedprioritere sin egen arbeidsgiver, eller om de er tilbøyelige for å rettferdiggjøre egen atferd ved å endre betingelsene for sin egen tilhørighet.

3.5 Oppsummering og videre fokus: Tiltak og tilhørighetsretninger

I artikkelen fra 2016 (K. M. Olsen et al., 2016) blir organisatorisk rettferdighet, kollegialitet og støtte fremhevet som viktige determinanter for tilhørighet til arbeidsgiver. I modellen under illustrerer K. M. Olsen et al. (2016) at tilhørighet til arbeidsgiver øker hvis (a) konsulentene har gode relasjoner i teamet sitt, (b) hvis den psykologiske kontrakten mellom konsulent og arbeidsgiver overholdes, (c) og hvis konsulenten trives i prosjektene. Videre hevdes det at en høy kvalitet på disse arenaene har en påvirkning på tilhørigheten til arbeidsgiver, urelatert til tilhørigheten konsulentene føler til oppdragsgiver og faget. Hvis konsulentene har en tett relasjon

med oppdragsgiver og opplever høye krav derfra, vil det kunne skape en rollekonflikt og påfølgende spenninger mellom tilhørigheten til oppdragsgiver og arbeidsgiver. I tillegg vil (a) arbeidsgivers krav om tilegning av bedriftsspesifikk kompetanse som konsulentene selv ikke har spurt om, og (b) kunnskapsarbeiderens naturlige tilknytning til sitt fag og ledelsesformer som underminerer konsulentenes behov for autonomi, resultere i en sterkere tilhørighet til faget enn til arbeidsgiverorganisasjonen.



Figur 4. (Hentet fra Olsen, Sverdrup, Nesheim og Kalleberg, 2016).

Denne studien tar delvis utgangspunkt i antakelsene modellen K. M. Olsen et al. (2016) legger frem. Når dette er sagt rettes det en tanke til at det utelates noen viktige detaljer i modellens forklaringer av påvirkningene på konsulentenes tilhørighet i trepartsrelasjonen.

Den største skepsisen peker på antakelsen i K. M. Olsen et al. (2016) om at kvaliteten på relasjonen konsulentene har til teamet vil øke tilhørigheten til arbeidsgiver urelatert til tilhørigheten til oppdragsgiver og faget. Selv om studien fant støtte for antakelsen mener vi at det er grunn til å argumentere for at årsakssammenhengen ikke nødvendigvis er slik den fremstilles. Den tidligere forskningen (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006; Liden et al., 2003) baserer seg på funn som ikke kan konkludere noe med henhold til kausalitet. Et team som jobber i arbeidsgiverorganisasjonen skiller seg i stor grad fra en situasjon hvor teamet er plassert hos oppdragsgiver og er omgitt av arbeidsmiljøet til oppdragsgiver istedenfor til arbeidsgiver. Først og fremst vil denne studien legge vekt på dette skillet når teamtilhørighet undersøkes som en egen retning konsulentenes tilhørighet kan trekkes i.

Et annet funn fra K. M. Olsen et al. (2016) var at tilhørigheten til arbeidsgiver kan bli kompromittert av tilhørigheten konsulentene har til faget. Dette funnet utbroderes ikke videre i studien. Vi ønsker derfor å undersøke om tilhørigheten til faget over arbeidsgiver kommer av konsulentens verdier og mål, eller om det er andre eksterne faktorer som kan spille inn.

Til slutt vil et av fokusene i denne studien være å få ny innsikt og en dypere forståelse av hvordan opplevelsen av liminalitet og rollekonflikt oppstår i den organisatoriske settingen. Rollekonflikt fremstilles i studien til K. M. Olsen et al. (2016), men slike komplekse kognitive faktorer er vanskelige å måle. For optimal forklaringsverdi bør de forstås på et dypere nivå og snakke for seg selv i sin reneste form. Det er derfor blitt lagt et fokus på dette i denne studien.

Med et uthevet fokus på de kognitive aspektene, vil denne studien å undersøke faktorer som påvirker tilhørighet i konsulentenes komplekse arbeidssituasjon som følge av midlertidighet. I tillegg til faktorer som fremstilles av K. M. Olsen et al. (2016) i figur 4, stiller studien seg nysgjerrig til hvordan arbeidsgivers tiltak og konsulentenes subjektive behov, verdier og mål, spiller inn med andre faktorer og hvordan dette samspillet er med på å trekke tilhørighet i ulike retninger.

4 Data og metode

I dette kapittelet gjør vi rede for tilnærmingen vi har valgt i utforskningen av problemstillingen. Det er viktig for forskningens kvalitet at dette er gjennomtenkt og forberedt godt før gjennomføringen av datainnsamling (Johannessen, Rafoss, & Rasmussen, 2018). Betingelsene som ligger til grunn for valg av forskningsmetode og design baseres på mengden teori og tidligere forskning som finnes på temaet, forskningsspørsmålets natur og kriterier med hensyn til forskningens kvalitet og formål. Vi søker etter tykke beskrivelser om konsulentenes erfaringer med å jobbe prosjektbasert ute hos kunder. For å forstå påvirkningen midlertidighet har på konsulentenes opplevelse av tilhørighet, er det derfor best egnet å ta i bruk en kvalitativ tilnærming.

4.1 Ontologisk og epistemologisk utgangspunkt

Vi har valgt å ta utgangspunkt i et sosialkonstruktivistisk epistemologisk standpunkt i utforskningen av vår problemstilling. Grunnen til dette er at konsulentenes opplevelser av midlertidighet og tilhørighet i trepartsrelasjonen anses som subjektive. I tillegg legger vi til grunn at meningen knyttet til erfaringene er konstruert i den sosiale situasjonen. Med andre ord skapes meningen i ulike situasjoner og tolkes subjektivt av ulike individer. Utfra denne tankegangen vil allmenn kunnskap være uopnåelig og all kunnskap som tilegnes om temaet vi utforsker vil være lokal, kontekstuell og midlertidig. Når dette er sagt bør det tydeliggjøres at temaets problematikk innebærer både objektive og subjektive dimensjoner. Blant annet tar vi utgangspunkt i at aspekter ved konsulentenes situasjon eksisterer og påvirker opplevelsen av midlertidighet og tilhørighet uavhengig av konsulentens subjektive oppfatninger. Ontologisk sett ønsker vi derfor å forholde oss til en gylden middelvei mellom den objektive virkeligheten og slik konsulentene oppfatter den når vi gjennomfører studien vår (Vladimirou & Tsoukas, 2001).

4.1.1 *Forskerens påvirkning*

Når vi har valgt en kvalitativ og utforskende tilnærming, hvor litteratursøk og teori kommer før datainnsamlingen, må vi være klare over at forskersubjektivitet alltid vil kunne påvirke forskningen. Denne forforståelsen og tidlige tolkningen kan påvirke alt fra design til datainnsamling og analyse, mens i kvantitative tilnærminger vil kun tolkningen av resultatene være sårbare for forskerens påvirkning (Tjora, 2017, p. 31). Styrken i en kvalitativ tilnærming er at man kan være klar over påvirkningen og redegjøre for den. Vi er klare over at vi tar med

oss en forutinntatthet inn i arbeidet. Denne innebærer at vi tar med oss antakelser basert på tidligere erfaringer, og kunnskap tilegnet fra teori og tidligere forskning på temaet inn i prosessen. Dette kan og vil mest sannsynlig legge føringer for alt fra hvilke fenomener man er opptatt av til hvordan man velger å forske på disse.

Når man jobber på denne måten er man nødt til å omfavne forskerens påvirkning og forsøke å bruke dette til å styrke oppgavens slagkraft, fordi et forsøk på å være objektiv vil være bortkastet (Tjora, 2017, p. 25). Forskeren spiller også en viktig rolle i tolkningen av konsulentenes erfaringer. Ifølge det sosialkonstruktivistiske standpunktet og relativistiske perspektivet kan man anse forskeren som deltaker i å skape mening til erfaringen sammen med konsulenten. Når forsker og informant snakker om komplekse personlige erfaringer kan spørsmål eller kommentarer forskeren kommer med gi informanten ny innsikt i sin egen situasjon.

4.1.2 Hermeneutikk

På grunn av temaets natur og et relativistisk sosialkonstruktivistisk ståsted for tilegning av kunnskap, vil det være fornuftig å påstå at forskningen vil bære preg av tolkninger. Fordi vi ønsker å få tykke beskrivelser av konsulentenes personlige erfaringer, så vil det være naturlig å tenke at disse erfaringene er tolket av konsulenten i forkant. Hukommelsen er heller ikke alltid til å stole på, så vi må derfor ta høyde for at noen detaljer ved forklaringene muligens vil kompensere for smutthull i konsulentens hukommelse. I tillegg vil analysen av konsulentenes tolkninger av sine egne erfaringer igjen være preget av vår tolkning. I forskningen kaller vi dette for dobbel hermeneutikk. Som forskere har vi både mulighet og interesse av å tolke konsulentenes forklaringer, og vi baserer mange tolkninger på skjønn langt utover hva de enkelte informantene sier med sine ord. Dette gjør at vi kan utvikle sammensatte og kompliserte konsepter fra rå analysedata. En annen måte forskeren tolker på er gjennom den hermenutiske sirkelen. Dette skjer når forskeren endrer fokus fra det store bildet til å fokusere inn på detaljnivå, for så å deretter sette det inn i sammenheng med det store bildet igjen.

4.2 Casestudie som forskningsdesign

Vi ønsket å undersøke hvordan elementet av midlertidig påvirker tilhørighet IT-konsulenter opplever i ansettelsesrelasjoner bestående av flere parter. For å gjøre dette ble det helt naturlig for oss å velge casestudie som forskningsmetode. Hovedårsaken til dette var at vi ønsket å forstå et reelt fenomen og forståelsen av dette sannsynligvis ville involvere viktige

kontekstuelle forhold. En case kan defineres som «én analyseenhet eller et avgrenset system som er gjenstand for intensiv undersøkelse» (Ringdal, 2013, pp. 169-188).

Målet med denne studien er å undersøke to ulike grupper i en enkeltcasestudie bestående av én organisasjon og deretter sammenligne gruppens opplevelse av tilhørighet. Ved å innarbeide flere analyseenheter bidrar vi til å skape et mer komplekst forskningsdesign. Det gir oss mulighet til å gjøre en mer omfattende analyse, noe som vi tror vil forbedre innsikten i casen (Yin, 2018, pp. 25-80).

Enkeltcase kan representere et betydelig bidrag til kunnskap og teoribygging gjennom å bekrefte, utfordre eller utvide teorien. I tillegg kan en enkeltcasestudie bidra til å fokusere fremtidige studier på et helt felt. På en annen side innebærer en enkeltcasestudie at du legger «alle eggene i en kurv» (Yin, 2018, pp. 25-80). Samtidig er det vanskelig å kontrollere funnene dine stemmer. For å minimere sjansene for feilrepresentasjon var det viktig for oss å kontrollere den informasjonen vi fikk gjennom studien. For å underbygge vår case har vi derfor benyttet oss av flere informasjonskilder som bevis.

Ifølge Stake (1995) bør en casestudie fokusere på det spesielle snarere enn det generelle og forsøke fange kompleksiteten i en case. Målet er ikke nødvendigvis å bidra til generelle forklaringer, men å forstå og tolke en case. Det unike ved denne casen er at alle de ansatte har et fast arbeidsforhold, men likevel opplever en form for midlertidighet. Organisasjonen vi undersøker skiller seg også fra mange andre organisasjoner ved at den er ansatt eid. Samtidig ser vi på denne organisasjonen som en representant for en spesiell type organisasjoner, IT-konsulentselskaper, men vi valgt har fokusert på å få dybdekunnskap om to små grupper.

Casestudier benyttes ofte når forskningsspørsmålet krever dybdeinnsikt i hvorfor, hva eller hvordan. Fordelen er at casestudier takler den særegne situasjonen der det ofte er flere interessante variabler enn det er datapunkter. I tillegg er ikke casestudier begrenset til én datainnsamlingstaktikk eller én designfunksjon, men en kombinasjon (Yin, 2018, pp. 25-80).

4.3 Dybdeintervju som metode for datainnsamling

4.3.1 Utvalg av informanter

Med bakgrunn i metodevalget valgte vi en strategisk utvalgsstrategi, som også er vanlig i casestudier (Ringdal, 2013, p. 178). Vi samarbeidet med virksomheten vi undersøkte i utvelgelsesprosessen. Før utvelgelsen satte vi noen kriterier, slik at det ikke var for stor

variasjon i kompetanse, bakgrunn og sektortilhørighet. Basert på de oppsatte kriteriene sendte virksomheten oss en liste med informanter.

Vi har totalt gjennomført 13 intervjuer. Antall intervjupersoner avhenger av formålet med undersøkelsen, men det er vanlig med 15 +/- 10 intervjuer (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015, p. 148). Tallet skyldes en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser vi hadde tilgjengelig og loven om fallende utbytte (Kvale et al., 2015, p. 148) Etter å ha gjennomført 13 intervjuer hadde vi et ganske stort datamateriale. I tillegg mente vi at det ikke var nødvendig å gjøre flere intervjuer.

For å kunne sammenligne inne- og ute-konsulenter har vi valgt fem konsulenter fra uteapparatet og fem konsulenter fra inneapparatet. Gjennom å sammenligne dem kunne vi se om vi fant noen likheter og forskjeller i opplevelsen av tilhørighet.

I tillegg til dette ønsket vi å snakke med noen ledere. Av ledere har vi valgt ut noen kjerneinformanter som sitter på verdifull kunnskap om organisering av ansatte, arbeidsmiljø og tilhørighet. Vi snakket med 2 ledere fra oppdragsgiversiden, hvor en av disse har erfaring med inne-konsulenter og den andre har erfaring med ute-konsulenter. I tillegg til dette snakket vi med en leder fra arbeidsgiversiden.

Ved å snakke med ledere fikk vi mulighet til å se hvilke tiltak de gjør, og hva intensjonen bak disse tiltakene er. Da vi snakket med de ansatte fikk vi mulighet til å se om de opplever at de tiltakene fungerer, og om det eventuelt er noe de ønsker at skal gjøres annerledes.

Tabell 2: *Oversikt og kategorisering av informanter i utvalget*

Alias	Rolle	Sektortilhørighet
Ivar	Inne-konsulent	Offentlig
Isak	Inne-konsulent	Offentlig
Ingvild	Inne-konsulent	Tidligere offentlig
Irvin	Inne-konsulent	Tidligere offentlig
Inge	Inne-konsulent	Tidligere offentlig
Ulla	Ute-konsulent	Privat
Ugo	Ute-konsulent	Privat
Ulf	Ute-konsulent	Privat
Uriel	Ute-konsulent	Privat

Ulrik	Ute-konsulent	Tidligere privat
Anette	Leder hos arbeidsgiver	
Oskar	Leder hos oppdragsgiver	Offentlig
Oline	Leder hos oppdragsgiver	Privat

Tabell 2 viser en oversikt over utvalget. Legg merke til at informantenes alias har samme forbokstav som rollen deres. Dette er et bevisst valg for å holde oversikt over hvilken rolle den som snakker har uten å måtte referere til rollen i tillegg. Når vi for eksempel har brukt Ivar sitt sitat vet vi at dette også refererer til en inne-konsulent. Sektortilhørighet er inkludert for å vise skjevheten i offentlig og privat sektor mellom inne og ute-konsulenter.

4.3.2 *Intervjuguide*

I forkant av intervjuprosessen ble det laget fire intervjuguider. Gjennom disse sørget vi for at vi fikk gjennomgått alle temaene som var relevante for problemstillingen vår, og at den informasjonen vi fikk kunne brukes til å besvare problemstillingen.

Strukturen i alle intervjuguidene var stort sett like, men vi hadde behov for å tilpasse noen spørsmål til de ulike rollene. Det som skilte de fra hverandre var spesifikke spørsmål som utelukkende gjaldt for inne-konsulenter, ute-konsulenter, arbeidsgiver eller oppdragsgiver. Vi laget intervjuguiden med ferdig formulerte spørsmål. Vi fulgte den ikke nødvendigvis slavisk, men det gav oss som intervjuere en trygghet. I tillegg er spørsmålene formulert på en måte som åpner opp for oppfølgingsspørsmål hvor det måtte passe, selv om disse ikke er formulert i guiden.

Vi var nøye med rekkefølgen på spørsmålene. Vi startet med noen lette, nøytrale og ufarlige spørsmål (Ringdal, 2013, pp. 189-226). Da fikk vi i tillegg litt bakgrunnsinformasjon om informantene. Deretter plasserte vi temaene organisering av arbeidet, arbeidsmiljø og tilhørighet på en kronologisk måte som vi mente virket naturlig. Innenfor hvert enkelt tema har vi forsøkt å bruke traktteknikken. Det si at vi startet med de generelle spørsmålene. Disse var ment å få informanten på gli. Deretter fulgte vi opp med spesifikke, planlagte og avgrensede spørsmål. Vi avsluttet hvert enkelt tema med de mest «sensitive» spørsmålene. Der vi mente det var hensiktsmessig har vi i tillegg definert viktige begreper. På den måten sørget vi for at alle informantene la den samme forståelsen av begrepet til grunn i intervjuet. Gjennom

tematisering av intervjuet sørget vi for god flyt. I tillegg kan det virke forvirrende på informanten hvis vi til stadighet skifter mellom ulike temaer (Ringdal, 2013, pp. 227-258).

Basert på tema for intervjuet og intervjuguiden forventet vi at informantene kunne komme med verdifull informasjon det kunne være viktig for oss å følge opp. På forhånd hadde vi diskutert hvilke temaer som kunne være mest aktuelt, men i mange tilfeller måtte vi også improvisere.

4.3.3 *Semistrukturert intervju*

I datainnsamlingen var vi ute etter informasjon om informantenes personlige erfaringer og subjektive opplevelser av midlertidighet i trapartsrelasjonen. Derfor valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer. På denne måten kunne vi få tykke beskrivelser, hvor informantene fikk snakke fritt om temaene vi var interesserte i. Vi valgte en semistrukturert form for dybdeintervju, noe som åpnet for at alle informantene kunne svare på mange av de samme spørsmålene. Dette var fordi vi hadde et utvalg på 13 informanter, slik at strukturen vi valgte sørget for at vi utnyttet muligheten til å lete etter mønstre og gjentakende informasjon i datamaterialet på tvers av intervjuene.

Tjora (2017, p. 31) betegner dybdeintervjusituasjonen som intersubjektiv. Med dette mener han at intervjusituasjonen mellom deltakeren og forskeren er spesiell, og at meningene og erfaringene som skapes sammen i situasjonen, er avhengig av begge parters involvering.

Intervjuene ble gjennomført på flere steder. Vi stilte lokaler på Universitet i Oslo til disposisjon for alle som ønsket det. I tillegg dro vi rundt til de ulike virksomhetene for de som ønsket det.

Både Andreas og Kevin stilte opp på alle intervjuene, men vi byttet på å holde dem slik at vi omtrent hadde halvparten av intervjuene hver. Vi ønsket at begge skulle stille, det gjorde at den som ikke holdt intervjuet hadde mulighet til å notere relevant informasjon som kom frem og ha fokus på å stille gode oppfølgingsspørsmål.

4.3.4 *Lydopptak og transkripsjon*

Det er flere måter å registrere intervjuer på med tanke på senere dokumentasjon og analyse. Vi valgte en induktiv metode og vi var derfor avhengige av å bearbeide rådata om til analysedata, eller med andre ord, transkribere intervjuene (Tjora, 2017). For å kunne utføre oppgaven med å transkribere på en tilfredsstillende måte valgte vi å gjøre lydopptak av intervjuene. Ved å gjøre lydopptak sikret vi at ordbruk, tonefall, pauser og andre lignende hendelser ble registrert.

Det var viktig for oss o det videre arbeidet med det transkripsjonssystemet som ble valgt. I og med at vi gjorde lydopptak valgte vi å ikke notere underveis. Det kan skape støy og flytte fokuset vekk fra samtalens frie flyt (Kvale et al., 2015, pp. 204-214), samtidig kunne vi som intervjuere ha fullt fokus på intervjuets emne og dets dynamikk.

Det er på en annen side risiko forbundet med lydopptak av intervjuer. For det første kan lydopptakeren påvirke informantens svar, de kan begrense seg eller vegre seg for å si enkelte ting fordi de vet at det de sier tas opp. Det å være i slike intervjusituasjoner er ikke noe våre informanter opplever til daglig. For å forberede informantene på dette informerte vi dem via mail før intervjuet om at vi ville gjøre opptak av intervjuene og hva vi skulle gjøre med disse i etterkant. Vi opplevde ikke at informantene holdt tilbake informasjon fra oss.

For det andre kan det være tekniske utfordringer forbundet med å gjøre lydopptak. Vi valgte derfor å spille inn intervjuene på to enheter. Ved å gjøre opptak på to enheter minimerte vi risikoen for å miste datamateriale. Noen av informantene var nøkkelinformanter, i disse intervjuene var det kritisk for oppgaven at vi fikk med oss all informasjonen.

Når det gjelder transkriberingsarbeidet, som innebærer å oversette fra et talespråk til et skriftspråk, hadde vi fokus på å strukturere transkripsjonen slik at den ble best egnet for analyse (Kvale et al., 2015, pp. 204-214). Vi benyttet transkriberingsverktøyet F4 til å oversette de 13 intervjuene til et skriftlig format. Intervjuene varte fra 50-80 minutter og vi brukte omtrent 6-8 timer på å transkribere hvert intervju. Totalt utgjorde intervjuene omtrent 300 med datamateriale.

For å unngå informasjonstap, men samtidig beholde en god flyt i det skriftlige språket, valgte vi å følge en løs variant av transkripsjonssystemet til Jefferson, og følgende koder ble benytter i transkripsjonene (Have, 1999).

Tabell 3: *Oversikt over transkripsjonskoder*

Transcription notation	
Symbol	Meaning
(.)	A full stop inside brackets denotes a micro pause, a notable pause but of no significant length
[Square brackets denote a point where overlapping speech occurs.
> <	Arrows surrounding talk like these show that the pace of the speech has quickened
< >	Arrows in this direction show that the pace of the speech has slowed down
()	Where there is space between brackets denotes that the words spoken here were too unclear to transcribe

(())	Where double brackets appear with a description inserted denotes some contextual information where no symbol of representation was available
↑	When an upward arrow appears, it means there is a rise in intonation
↓	When a downward arrow appears, it means there is a drop in intonation
→	An arrow like this denotes a particular sentence of interest to the analyst
CAPITALS	where capital letters appear, it denotes that something was said loudly or even shouted
(h)	When a bracketed 'h' appears, it means that there was laughter within the talk - Hum(h)our
=	The equal sign represents latched speech, a continuation of talk
::	Colons appear to represent elongated speech, a stretched sound

Med dette mener vi at vi balanserte detaljnivået ved å beholde tydelige bemerkninger i form av trykkbelagte ord og emosjonelle uttrykkelser, nonverbale gestikuleringer, lengre pauser og bemerkelsesverdige fyllord, men utelot korte pauser, stamming og gjentakende fyllord, som ikke var av betydning for innholdet, men som forstyrret flyten i teksten. Forsøk på ordrette intervjutranskripsjoner kan skape kunstige konstruksjoner som verken er dekkende for den muntlige samtalen eller den skriftlige tekstens formelle stil (Kvale et al., 2015, pp. 204-214).

Til tross for at dette arbeidet var en tidskrevende prosess, anså vi transkriberingen som en vital del av den innledende analyseprosessen. Vi startet å transkribere fortløpende etter første intervju ble gjennomført, og delte det opp på lik linje med hvordan vi annenhver gang byttet på hvem som intervjuet informantene.

4.4 Koding og analyse

4.4.1 Stegvis deduktiv induktiv metode

Metoden vi har valgt er en stegvis induktiv-deduktiv prosess hvor vi først arbeider induktivt fra rådata, mot en mer abduktiv tolkning av analysedata i utviklingen av kategorier som reflekterer datamaterialet på en grundig og rigorøs måte. Samtidig jobber vi deduktivt hele veien tilbake, for å kvalitetssikre opp mot empirien (Tjora, 2017, p. 18). På denne måten kunne vi jobbe iterativt gjennom hele kodings- og analyseprosessen og sørge for at vi ikke gikk oss ville på veien. For oss innførte altså SDI-metoden en nødvendig systematikk med tanke på datamaterialets størrelse, og vi valgte å holde oss tro til metoden for å sikre forskningens kvalitet.

4.4.2 *Empirisk koding*

13 transkripsjoner ble plassert i hvert sitt Word dokument, også benyttet vi kommentarfunksjonen til å markere og lage koder linje-for-linje. I denne delen av kodingsprosessen var det viktig at vi formulerte empiriske koder, som vil si at kodene gjenspeilet sitatens betydning og bestod av direkte utklipp fra sitatene. Dersom vi hadde brukt en operasjonalisert kode ville vi beholdt sitatets betydning, men mistet det informative innholdet som ble sagt i det spesifikke sitatet. Ved å abstrahere innholdet på denne måten i den innledende kodeprosessen forlater man empirien og man risikerer å starte den tolkende abduktive prosessen for tidlig.

Et annet viktig aspekt var at vi kodet alt av innhold uavhengig av hvor relevant vi anså at informasjonen var for analysen. Dette var en del av den induktive tankegangen vi bevisst valgte å følge, fordi vi ønsket at datamaterialet skulle snakke for seg selv. Vi sørget altså for å ikke begrense naturlige fremtredelser av temaer som lå latent i kodene, og at kodeprosessen ikke skulle bli ledet av våre forutantakelser om datamaterialets betydning.

Vi gjennomførte også en kvalitetstest i etterkant av kodingen av alle transkripsjonene, for å sikre at kodene holdt seg nære sitatene både i innhold og betydning.

Hver transkripsjon hadde et gjennomsnitt på totalt 95 koder, noe som tilsvarer en relativt høy detaljeringsgrad i den innledende kodingen. Vi så derfor behovet for å ta i bruk dataprogrammet NVivo i videre tematisk kategorisering og konseptutvikling.

4.4.3 *Gruppering av koder*

I SDI-metoden markerer kodegrupperingen overgangen mellom den induktive og den abduktive tilnærmingen. Med vårt teoretiske rammeverk i bakhodet grupperte vi kodene som handlet om de samme teoretiske konseptene i samme kategori.

I datainnsamlingen hadde vi fokus på å svare på problemstillingen. Derfor kunne vi anta at mange av kodene ville være knyttet til tilhørighet i en eller annen form. Istedenfor å la tilhørighet direkte styre kodegrupperingen, valgte vi å merke disse kodene med forbokstaven til parten koden viste tilhørighet til, for eksempel «(A)» for «Arbeidsgiver». Slik klarte vi å strukturere kodene på en måte som gjorde at kategoriene resonerte godt, både med tanke på de teoretiske konseptene vi var nysgjerrige i, og med tanke på å la kodene snakke tydelig gjennom

kategoriernes tittel. Vi kodet på et vis dobbelt, samtidig som vi beholdt en oversiktlig struktur med alle kodene i hver sin ene tilhørende kategori.

I etterkant av kodegrupperingen ble det gjennomført en kodegrupperingstest. Dette ble gjort som en komparativ analyse av overføringen av datamaterialets betydning fra den induktive til den abduktive fasen (Tjora, 2017).

4.4.4 Utvikling av konsepter

På grunn av oppgavens tidsramme har ikke studien gjort en innsats i utviklingen av konsepter. Tjora (2017) nevner dette som et av analysestegene for å sikre et grunnlag for å kunne generalisere funnene (Tjora, 2017). Kodegruppene har dannet grunnlaget for temaer og temaene har blitt analysert grundig. En test av temaene sikret at vi beholdt meningen og essensen i kodegruppene temaene ble utviklet fra, samtidig som det knyttet datamaterialet opp mot teori som belyste temaene godt. Analysen har lagt et grunnlag for en eventuell videre konseptutvikling. Dette kommer vi nærmere inn på under «videre forskning» i kapittel 7.2.

4.5 Kvalitet

Ved å se på validiteten og reliabiliteten i forskningsprosessen vil vi forsøke å si noe om kvaliteten på funnene våre. Gjennom hele prosessen har vi vært opptatte av å sikre kvalitet. Vi har tatt i bruk dataprogrammer som NVivo, for å sørge for en viss systematikk og kvalitetssikring, men også for å vise empirisk transparens ved å legge igjen spor i prosessen. Ifølge Tjora (2017, p. 22) er ikke systematikk noen garanti for sikker viten i samfunnsvitenskapelig forskning, men det fremmer kvalitet i arbeidet og gjør det lettere for andre å vurdere det i etterkant.

4.5.1 Validitet

Graden av validitet viser om forskningsopplegget måler det undersøkelsen har til hensikt å måle (Kvale et al., 2015, pp. 272-294). Validitet kan defineres som styrken og gyldigheten til et utsagt (Dahlum, 2018; Kvale et al., 2015). Det handler om i hvilken grad våre observasjoner reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om. En valid slutning er korrekt utledet fra sine premisser, og et valid argument er et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument (Kvale et al., 2015, pp. 272-294).

Validering bør fungere som kvalitetskontroll gjennom alle stadier av studien, og vi kan skille mellom indre og ytre validitet. Indre validitet omhandler hvorvidt funnene svarer på

problemstillingen (Dahlum, 2018). Det omhandler ikke bare bekreftelse. Det er en prosess til utvikling av mer holdbare fortolkninger av observasjoner (Cronbach & Thorndike, 1971, p. 443). Vi opplevde interaksjonen mellom oss og informantene som god. Informantene var orientert om tema for intervjuet på forhånd. Det gjorde det lettere å gå i dybden i hvert enkelt tema og få gode svar fra informantene. Intervjuet er både en samtale og en forhandling om mening mellom oss og informantene (Kvale et al., 2015, pp. 272-294), for å unngå misforståelser oppfordret vi informantene til å spørre underveis dersom noe var uklart. I motsetning til et spørreskjema gir intervjuet informanten lov til å protestere mot forutsetningene for våre spørsmål og fortolkninger (Kvale et al., 2015, pp. 272-294). At alle informantene har høyere utdanning og er «trent» i kritisk tenkning mener vi bidro til dette.

En vanlig kritikk av intervjuer er at funnene ikke er valide fordi informasjonen fra informantene kan være usann (Kvale et al., 2015, pp. 272-294). Vi mener at anonymitet kan ha bidratt til å forhindre dette. Ved å sikre informantene anonymitet kunne de gi åpne og ærlige svar. Selv om intervjuet ikke nødvendigvis avdekker en objektiv sannhet kan det likevel gi dybdekunnskap om fenomenet (Kvale et al., 2015, pp. 272-294). Basert på de funnene vi gjorde mener vi at denne studien har høy indre validitet.

Ytre validitet viser om og hvordan funnene fra et begrenset utvalg kan generaliseres, og dermed gjøres gjeldende for en større gruppe enn den opprinnelige undersøkelsen (Dahlum, 2018; Yin, 2018, pp. 25-80). Denne studien har noen svakheter knyttet til den ytre validiteten. Først og fremst fordi alle informantene tilhører det samme selskapet. Vi har forsøkt å få et så nyansert bilde som mulig gjennom en jevn fordeling av informanter innen offentlig og privat sektor, og inne- og ute-konsulenter. I tillegg skiller organisasjonen seg fra en del andre konsultantselskaper i samme bransje ved at selskapet er ansatt eid. Dette er også noe funnene våre bærer preg av. Basert på at vi kun har intervjuet informanter fra én organisasjon har resultatene fra studien begrenset overføringsverdi. Vi har pekt på noen generelle påvirkningsfaktorer for tilhørighet som vi mener er overførbare flere bransjer og sektorer.

Valget av informanter kan også ha hatt konsekvenser for studiens validitet. Vi fikk blant annet hjelp av organisasjonen til å velge ut informanter. Det kan ha ført til at de plukket informanter som de visste ville gi et bestemt inntrykk. På den annen side stilte vi en del spesifikke krav til organisasjonen. Dette har vi allerede redegjort for i kapittel 4.3.1. Basert på de kravene vi stilte var det ikke avgjørende for inntrykket hvem som ble valgt til intervju.

Resultatene fra denne studien har verdi for organisasjonen vi har undersøkt, i tillegg tror vi at studien kan ha verdi for andre lignende selskaper. I så måte håper vi at våre resultater kan bidra til å belyse lignende problemer hos andre organisasjoner, selv om alle informantene var fra den samme organisasjonen.

4.5.2 *Reliabilitet*

Reliabilitet omhandler forskningsresultatenes pålitelighet, og brukes ofte om konsistens eller stabilitet i målinger (Kvale et al., 2015, pp. 272-294; Svartdal, 2020). Det behandles ofte i sammenheng med spørsmål om hvorvidt et resultat kan reproduseres av andre på andre tidspunkter. I tillegg omhandler det hvorvidt informanten ville endret svarene sine i et intervju med en annen intervjuer (Kvale et al., 2015, pp. 272-294). I casestudieforskning innebærer det å studere den samme saken på nytt, og ikke bare gjenskape resultatene fra den opprinnelige studien ved å studere en annen sak. Målet er å minimere feilene og skjevhetene i studien (Yin 2018).

Et forskningsintervju er fleksibelt, kontekstfølsomt, og relasjonsavhengige (Kvale et al., 2015, pp. 272-294). Vi forsøkte å sikre god reliabilitet gjennom å ha en semi-strukturert intervjuguide, hvor mye man avviker fra denne kan påvirke reliabiliteten i undersøkelsen. Under intervjuene er det vår subjektive situasjonsoppfattelse som legges til grunn, og det er en viss fare for at vi som intervjuere misforstår informanten. I tillegg er det en viss fare for at vår utdanningsbakgrunn og våre forutsetninger preger tolkningen av intervjuet. At man preges av en subjektivitet et anerkjent problem i kvalitative undersøkelser. Disse utfordringene er derfor ikke unike for denne rapporten (Bailey, White, & Pain, 1999).

Vi har heller ingen garanti for at informantene gir oss ærlige svar. For eksempel kan noen utsagn være preget av bias som sosial ønskerverdighet. I og med at informantene var kjent med tema for intervjuet på forhånd kunne de dikte opp historier eller forberede svar de antok var korrekte eller ønsket å gi oss. Med tanke på at intervjuet omhandlet deres tilhørigheten til arbeidsplassen anså vi dette som en reell fare. På den annen side var vi tydelige på at svarene ville forbli anonyme. Vi har ikke inntrykk av at informantene verken har snakket usant eller holdt tilbake informasjon, men det er ikke noe vi kan vite med absolutt sikkerhet.

På den ene siden er det ønskelig med høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet. På den annen side kan en for sterk fokusering på reliabilitet motvirke

kreativ tenking og variasjon. Disse har bedre betingelser når intervjuere for lov å følge sin egen intervjustil, improvisere, og følge opp forestillinger underveis (Kvale et al., 2015, pp. 272-294).

I virkeligheten forekommer sjelden muligheten for å gjenta en casestudie. Det er likevel viktig å reflektere over de bekymringene som oppstår rundt reliabiliteten i studien (Yin, 2018). Vi har forsøkt å dokumentere og begrunne de valgene vi har tatt slik at arbeidet kan etterprøves. En god retningslinje for oss har vært å gjennomføre studien som om noen ser oss over skulderen hele veien.

4.6 Begrensninger ved metoden

En svakhet ved denne studien er at vi har brukt enkeltcasesdesign. Den er sårbar fordi «alle eggene legges i en kurv» og metoden er ikke like robust som en studie bestående av to eller flere caser. Ifølge Yin (2018, pp. 25-80) kan de analytiske fordelene ved å ha to (eller flere) caser være betydelig, samt øke sjansene for å gjøre en bedre casestudie. Analytiske konklusjoner fra to uavhengige caser bærer mer slagkraft enn de som kommer fra en enkeltcase Yin (2018, pp. 25-80). På den annen side har vi valgt en unik case som avviker fra normalen. Bakgrunnen for dette valget var at vi ønsket å studere bestemte forskjeller mellom informantene i en spesifikk case.

Vi har også valgt å følge en stegvis induktiv deduktiv metode. Ifølge Tjora (2017) er et av målene ved denne metoden å generalisere funnene i studien. Fordi vi studerer en enkeltcase etterstreber vi ikke å kunne generalisere, men ved å følge en så grundig og strukturert metode har vi sikret høy intern validitet i det vi har studert.

Intervju som datainnsamlingsmetode medfører også noen begrensninger. For det første består informantutvalget av ansatte med relativt lik ansettelsestid. Vi kunne gjerne tenkt oss å også intervju ansatte som var litt «ferskere», men på grunn av omstendighetene i forbindelse med spredningen av Covid-19 viruset, så vi oss nødt til å droppe det. I tillegg mener vi at utvalget bidrar til å gi studien dybde.

For det andre bygger kvalitativ forskning generelt på et kontekstualitetsprinsipp. Det vil si at de fenomenene som studeres er det de er kun i en viss kontekst (Kvale et al., 2015, pp. 322-348). En del av kritikken omhandler at ens påstander bare kan redegjøre for det spesifikke i det som sies, og ikke de brede temaene (Potter & Hepburn, 2005, p. 285). Intervjuet dyrker det språklige samspillet og transkripsjoner, men tilsidesetter det kroppslige samspillet. I analysen har vi også i stor grad fjernet oss selv, noe som utgjør et problem fordi det som sies dermed tas

ut av sin sammenheng (Potter & Hepburn, 2005). For å bøte på dette har vi prøvd å gjengi transkripsjonene på en god måte. Dette har vi redegjort for å kapittel 4.3.4.

4.7 Etske betraktninger

Etiske problemstillinger preger hele prosessen i en intervjuundersøkelse, og vi har forsøkt å ta hensyn til ulike etiske problemstillinger fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten ble klar. I den sammenheng har vi benyttet oss av de etiske retningslinjene til NESH. For oss har det vært viktig å ivareta informantene på best mulig måte og vi har hatt spesielt fokus på tre viktige hensyn; informert samtykke, konfidensialitet og gjengivelse av sitater.

Etter at vi hadde planlagt studien ble den meldt inn, gjennomgått og godkjent av norsk senter for forskningsdata, NSD. Før vi startet intervjuene fikk vi hjelp av ledelsen i selskapet til å sende ut samtykkeskjema til alle informantene via e-post. Samtykkeskjema fungerte også som et informasjonsskriv. I tråd med retningslinjene fra NESH inneholdt det blant annet informasjon om studiens formål, hva det ville innebære å delta, personvern, hvordan vi skulle behandle informasjonen fra intervjuene og kontaktinformasjon. I tillegg inneholdt det informasjon om at det var frivillig å delta og at de kunne trekke seg fra studien når som helst, uten å oppgi noen grunn.

I forkant av intervjuene gikk vi gjennom samtykkeskjema sammen med informantene. Det gav informantene mulighet til å stille oss spørsmål både om studien og om informasjonsbehandling.

Det var viktig for oss å få på plass en skriftlig avtale fordi det ivaretar informantenes sikkerhet og det kan bidra til å forhindre eventuelle usikkerheter rundt studien. Men, en skriftlig avtale tjener også som en «beskyttelse» for oss som forskere (Kvale et al., 2015, pp. 104-106).

Etter at intervjuene var gjennomført ble de, som nevnt, nedskrevet. I den prosessen var det viktig å sikre informantenes konfidensialitet. Konfidensialitet referer til enigheten med deltakerne om hva som kan gjøres med dataene vi har fått basert på deres deltakelse (Kaiser, 2012). For vår del innebar det å sikre dem anonymitet.

Vi har forsøkt å sikre anonymitet på flere måter. Det første vi gjorde var å lage fiktive navn på alle deltakerne i studien. Vi har brukt «vanlige» navn, men beholdt kjønnsstilknytningen. Dette gjelder også personer og organisasjoner som nevnes av informantene i intervjuene.

I analysen benyttes det direkte sitater, dette for å vise og tydeliggjøre informantens beskrivelser. Ordrette transkripsjoner kan ofte fremstå som usammenhengende og gi et feilaktig inntrykk av

informantens intellektuelle nivå (Kvale et al., 2015, pp. 204-2014), derfor har vi valgt å gjengi uttalelsene på en mer sammenhengende måte. Ved å gjøre det på denne måten mener vi at vi ivaretar informantenes integritet. I og med at vi kun intervjuer personer fra samme selskap, med noen få unntak, bidrar dette også til å skjule språklige indikatorer som kan identifisere informantene.

5 Funn og analyse del 1:

Påvirkninger på interorganisatorisk nivå

Midlertidighet i trepartsrelasjonen kan utforskes innenfor ulike dimensjoner, som på hver sin måte påvirker konsulentenes tilhørighet. Vi har derfor valgt å dele analysedelen av oppgaven i to ulike deler. I denne første delen vil vi redegjøre for de objektive faktorene og hvordan disse har en indirekte påvirkning på opplevelsen av tilhørighet. Gjennom et overordnet perspektiv belyser fleksibilitet et behov i markedet som påvirker organisasjonene, som igjen påvirker hverandre og konsulentens arbeidssituasjon.

Faktorer som konsulentenes fysiske plassering og prosjektets varighet representerer de uavhengige dimensjonene tid og rom. Disse anses som universelle i den forstand at de alltid er til stede. Med dette menes at de alltid vil påvirke tilhørighet i ulik grad til partene, avhengig av hvilken verdi faktorene har. Vi antar for eksempel at et kortvarig prosjekt in-house vil ha en helt annen påvirkning på konsulentens tilhørighet sammenlignet med et langvarig prosjekt hos kunden. I tillegg antar vi at et dårlig prosjekt ikke vil påvirke ute-konsulentens tilhørighet på samme måte som et godt prosjekt vil. Derfor er det grunn til å tro at det finnes andre interorganisatoriske påvirkninger, som har en medierende effekt på hvordan fysisk plassering og prosjektvarighet påvirker tilhørighet.

Både indirekte og direkte påvirkninger på tilhørighet kan komme til syne i organisasjonenes særtrekk, i hvordan prosjektene typisk organiseres, ledes og tilrettelegges for konsulentene i samarbeidet mellom partene. Gjennom informantenes svar på spørsmål knyttet til dette har vi plukket opp interessante erfaringer i ulike situasjoner. Dette gir oss en situasjonsbeskrivelse av vår case, samt en oversikt over hvordan faktorer i ulike kontekstuelle situasjoner er med på å forme bildet av tilhørighet blant konsulenter.

5.1 Særtrekk ved organisasjonen

For å få et godt utgangspunkt til å kunne forstå konsulentenes situasjon og de påvirkningene de utsettes for på arbeidsplassen, var det viktig for oss å avdekke karakteristikk ved organisasjonen som informantene mente var særegne. Dette hjalp oss med å få et inntrykk av hvordan ulike trekk i organisasjonene påvirker tilhørighet blant konsulentene og i hvilken grad vår case avviker fra normalen. Vi har derfor spurt dem om de opplever at selskapet skiller seg ut på noen måte, og i så fall hvordan.

Konsulentselskapet i vår case er en mellomstor bedrift, og som følge av størrelsen har de fleste en oppfatning av at de kjenner hverandre godt. Ulla bekrefter dette, samtidig som at hun og flere andre innrømmer at veksten i selskapet de siste årene har ført til at de begynner å miste oversikten. Inge legger til at *«det er sikkert mange av de litt mer rutinerte som føler at de bare har måttet gi opp å bli kjent med alle»*.

Selskapet bærer også preg av at majoriteten av de ansatte på Oslo-kontoret jobber ute hos oppdragsgivere, mens de resterende jobber på inne-prosjekt spredt over to etasjer. Inne-konsulentene mener at dette påvirker det interne sosiale miljøet.

Her er vi 20-30, så man merker at det er mye mindre miljø rundt inne. Det tror jeg bare man vil merke hvis man [...] jobber for seg selv. [...] hvis du kommer på et team hvor du ikke klikker så godt med de som er de nærmeste kollegene så er det mindre muligheter. Færre og ta av. Sånn sosialt på jobben. Da er det negativt at det sitter mange ute. *Isak*

En av ute-konsulentene presiserer at *«det som er vanskelig når man sitter så mye ute er å fortsatt føle at du er en del av de i konsulentselskapet ditt da. Det er fort at jeg ikke kjenner noen der lengre»*. De mener at det som påvirker tilhørigheten er at man kommer tilbake på kontoret og folk ikke kjenner dem igjen.

Mer krevende å skape et miljø inne da [...] Her i Oslo hadde jeg jobbet sikkert et halvt år, så plutselig dukket det opp folk som jeg aldri har sett før. [...] Typisk folk som, ja kanskje har jobbet hos [...] eller noe hele tiden ikke sant. Da krever det jo litt av oss å, på en måte, skape det miljøet som gjør at de føler at de jobber for [...] og ikke jobber for den kunden de er leid ut til. *Ivar*

Både størrelsen på selskapet og typen virksomhet er altså med på å skape utfordringer knyttet til tilhørighet, hvilket vi gjenkjenner fra funnene til Alvesson (2000) og Leighton et al. (2007).

Til gjengjeld er det mange i selskapet som verdsetter selskapets flate organisasjonsstruktur; det at alle får en stemme og kan være med på å ta de store beslutningene. Sannsynligvis vil en kunnskapsarbeider som verdsetter autonomi i arbeidet, også ønske å ha beslutningsmyndighet i saker som angår deres arbeid. Irvin nevner at de ansatte nærmest kan sette i gang det de vil på eget initiativ, dog med ansvaret for at det blir bra. Den friheten tror vi er med på å møte konsulentenes behov for autonomi og kompetanse (Deci et al., 2017).

I tillegg skryter flere frem selskapets eiermodell; at selskapet er hundre prosent ansatt eid. Dette innebærer at aksjemulighetene og det økonomiske utbyttet er likestilt for de ansatte, inkludert ledelsen. Ifølge behovsteori handler dette om tilliten konsulentene har til ledelsen og andre kolleger i selskapet, noe som bidrar til å tilfredsstille behovet for tilhørighet (Deci et al., 2017). Balanse og rettferdighetsteori ser også på denne likestillingen som en vesentlig faktor (Adams, 1963), i tillegg til «å føle at man ikke er en liten brikke i et stort spill», som Ingvild legger til. Dette fremmer tilhørighet også blant ute-konsulentene. Isak påpeker at «det er mer klaging på ledelsen i andre bedrifter. Jeg tror ikke det er at [...] ansatte er spesielle, jeg tror det går på rammene». Ingvild tror at mange har sterke følelser knyttet til selskapet, en mening som kan forenes med den affektive tilhørigheten som beskrives av Meyer and Allen (1997). En opplevelse av at alle har den samme friheten og ansvaret, i tillegg til at alle eier like mye, er sannsynligvis med på å skape en fellesskapsfølelse i virksomheten. Vi får inntrykket av at det er en felles mening om at ingen får noe igjen for å ha spisse albuer eller ta beslutninger som går på bekostning av andre i selskapet.

Særtrekk ved organisasjonen kan spille både for og imot konsulentenes tilhørighet til organisasjonen. I vår case kan det virke som at det er en blanding. Det finnes selskaper der en langt større andel av konsulentene jobber på konsulenthuset. Dette ville eliminert risikoen for at tilhørigheten til kunden blir for sterk. I tillegg antar vi at det er enklere å skape et sosialt miljø i selskapet dersom de fleste jobber in-house. Når dette er sagt er det tydelig at organisasjonen i vår case er villige til å strekke seg langt for å skape tilhørighet gjennom å gi de ansatte beslutningsmyndighet, samt en eiermodell som bygget på likeverd og tillit. Hvor mye dette veier opp for de påvirkningene ute-konsulentene opplever hos kunden er vanskelig å si, men det er ingen tvil om at de tiltrekkes av selskapets flate organisasjonsstruktur og den likestilte eiermodellen. De organisatoriske rammene holder seg ikke bare innenfor den enkelte organisasjonen, men strekker seg også mellom organisasjonene i trepartsrelasjonen. Vi mener derfor at særtrekkene ved organisasjonen er med på å påvirke hvordan organisasjonene samarbeider med hverandre.

5.2 Flexibilitet

Flexibilitet slik det introduseres av Atkinson (1985), gir oss en forklaring på hvorfor midlertidige ansettelsesrelasjoner oppstår. Samtidig viser Dale-Olsen (2015) at fleksible organisasjonsformer har blitt vanligere i Norge. Vi har derfor spurt samtlige av oppdragsgivere, arbeidsgiver og konsulenter om organiseringen av arbeidet, for å undersøke om det midlertidige aspektet i vår case kan forklares i tråd med Atkinsons teori.

5.2.1 Funksjonell

For å sikre funksjonell fleksibilitet må organisasjoner raskt kunne flytte ansatte mellom aktiviteter og oppgaver. Derfor er det ønskelig fra organisasjonens side at man har egne ansatte i kjernevirksomheten. Dette bekreftes også av lederne vi har snakket med. En av dem forklarer hvorfor de ikke ønsket å ha egne konsulentteam med at nøkkelroller skal fylles av interne. Samtidig har vi funnet ut at flere av organisasjonene ikke har nok kompetanse in-house og har måttet ansette flere internt. En av lederne forklarer det på følgende måte:

Vi ser en sånn generell greie at det er lurt å ha tekniske kompetansen in-house [...] Vi kommer fortsatt opp i situasjoner hvor vi tenker at «her stopper min tekniske kompetanse». Det er jo derfor vi blant annet har hyret denne arkitekten som vi støtter oss veldig på. *Oskar*

På en annen side ser vi at flere av organisasjonene ikke ønsker eller har ressurser til å ansette flere og velger derfor å bruke konsulenter i kjernevirksomheten. Dette strider imot Atkinsons forutsetning om at ansatte i kjernevirksomheten kun skal bestå av heltidsarbeidere med bedriftsspesifikk kompetanse. Oppdragsgiverne vi har snakket med sier at de aksepterer konsulenter som en del av organisasjonen. En av dem legger også til at «*de jobber med veldig mange interne oppgaver*». Flere av informantene våre bekrefter også at de har nøkkelroller i oppdragsgiverorganisasjonen og at de etter hvert blir viktige ressurser for dem. Det vises blant annet ved at flere av informantene våre har rollen som Tech-lead i de prosjektene de er i. En av informantene beskriver dette på følgende måte:

Etter 3 år har man ofte blitt en ganske viktig ressurs for kunden. Så de kjenner nok på ubehaget med at «nå skal en av mine viktigste nøkkelpersoner ut også skal det komme en helt ny person inn». Det er ikke alltid den personen kan ta den samme rollen. *Inge*

Det uttrykkes at informanten er blitt en ressurs som ikke så enkelt kan erstattes. I tråd med Barley and Kunda (2004) sin antakelse medfører konsulentens nøkkelrolle en risiko for at kunden blir avhengig av konsulentens kompetanse. Videre mener de at dette avhengighetsforholdet inviterer konsulenten inn i tettere relasjoner med sentrale medarbeidere hos kunden. Konsulenten vil dermed få en sterkere tilhørighet til oppdragsgiver enn konsulenter som jobber mer perifert i virksomheten. Dette også bekreftes av en annen som

beskriver situasjonen med at det ofte er enklere å si at man er ansatt hos oppdragsgiver enn hos arbeidsgiver.

For at konsulentbedriftene skal kunne selge inn sine konsulenter til kunden er det viktig at de har den kunnskapen og de ferdighetene kunden er på utkikk etter. Oskar bekrefter at det er vanskeligere å finne den rette kompetansen in-house, og at innleie av konsulenter er mer treffsikkert med tanke på å få den kompetansen man etterspør. Flere av informantene gir uttrykk for at det er en bevisst strategi å spesialisere seg på kompetansen kunden søker. Uriel belyser det på denne måten

[Organisasjonen] er interessante for [Kunden] fordi vi har dyktige konsulenter og fordi vi etter hvert er ganske mange som kan domene. [...] Det er selvfølgelig noe, at vi sørger for at det er flere som har verdifull kompetanse sånn at det ikke er kritisk for [Kunden] om en går ut. Men, samtidig hvis [Organisasjonen] bare hadde satt juniorer på kunde-prosjektene, som ikke hadde noe erfaring og byttet ut ofte så ville ikke vi blitt den viktige partneren for [Kunden] som vi er nå da. *Uriel*

Ut fra hvordan informantene våre beskriver sine roller og kunderelasjoner, strever vi med å identifisere den tydelige grensen i Atkinsons modell (1985) som skiller den stabile kjernegruppen fra de perifere gruppene. Det er mye som tyder på at flere midlertidig ansatte innehar roller som i teorien er knyttet til kjernevirksomheten. På bakgrunn av dette ser vi at teorien fremstiller en idealistisk modell som kan vise seg å være utfordrende for oppdragsgivere å forholde seg til i praksis. Videre mener vi at oppdragsgivere vil streve med å utnytte fordelene ved funksjonell fleksibilitet uten å samtidig utsette seg for ulempene, dersom de fortsetter å etterspørre konsulenter med den bedriftsspesifikke spesialkompetansen kjernevirksomheten drives av.

Som en følge av oppdragsgiveres aktive rolle i ansettelsen av konsulenter i kundens kjernevirksomhet, ser konsulentbedrifter behovet for å etterstrebe den bedriftsspesifikke kompetansen oppdragsgivere etterspør. Når konsulentbedrifter plasserer sine konsulenter dypt i kundens kjernevirksomhet risikerer de at tilhørigheten til oppdragsgiver vil øke over tid, mens tilhørigheten til egne organisasjoner reduseres. Inge forteller at han allerede etter 2,5 måneder tar mindre stilling til interne problemstillinger, noe som underbygger denne antakelsen.

I tråd med teori og tidligere forskning på kunnskapsarbeidere, er det sannsynlig at disse konsulentene ikke bare rekrutteres på bakgrunn av den komplekse kompetansen de besitter, men at de samtidig tiltrekkes av utviklingsmulighetene og de spennende utfordringene som arbeidsoppgavene i kundens kjernevirksomhet ofte tilbyr. Når man blir opphengt i dette er det også forståelig at de prioriterer problemstillingene der dette arbeidet skjer.

5.2.2 Numerisk

Atkinson (1985) forklarer hvordan organisasjoner tilpasser bemanningen etter behov, for eksempel ved å skalere opp og ned på midlertidig arbeidskraft. Her er det viktig å ta kundens aktive rolle i betraktning (Atkinson, 1985). Vi snakket med to oppdragsgivere hvor begge har et bevisst forhold til og ser fordelene ved bruken av numerisk fleksibilitet.

Som leverandør synes jeg det er kjempefint å ha kontroll på alt og kunne bemanne opp og ned ditt eget team. Også blir vi mindre sårbare. Hvis noe skal skaleres opp eller ned så kan man enkelt justere det ved konsulenter. Vi skal ha mange vekstiltak og kan da skalere med flere ressurser. *Oline*

Oskar forklarer at «*Vi justerer det litt opp og vi justerer det litt ned. Vi har vært nede i 1 [...] i utviklingsprosjektet sin tid var det mange flere. Da var det 4, 5 og 6 i snitt, jevnt hele tiden*». Begge bekrefter antakelsen om at behovet er fluktuerende (Atkinson 1985). Videre nevner Oline at de har 30 konsulenter i sin seksjon, og at de til enhver tid ønsker å ha en viss andel konsulenter inne på grunn av synergieffekten i teamet.

Det at man får litt rullering i teamene. [...] En konsulent har kanskje vært ute hos forskjellige kunder og prosjekter, så han tar med seg erfaring inn og kan kanskje komme med flere forslag til forbedringer. Det ser vi helt klart en fordel med. *Oline*

Å ha tilgjengelige ressurser som er løsere tilknyttet organisasjonen ser ut til å ha sine fordeler, men mye tyder på at fleksibiliteten også kommer med en pris. Flere konsulenter nevner at noen kunder har en stor andel konsulenter. Ivar nevner at det kun er en fast ansatt på sitt team hvor resten består av konsulenter fra forskjellige selskap. Uriel forteller om en kunde som har 50 konsulenter inne og hvorfor dette kan være et problem over tid.

Nå har de ansatt veldig mange selv og de har kvittet seg med en del konsulenter. [...] Det var helt klart innenfor kontrakten, men det var ganske hardt og brutalt da. Det har

vi gitt beskjed om, at det ikke er denne måten vi ønske å måtte ha relasjonen på. Jeg tror veldig mange var ukomfortable med måten det ble gjort på også. *Uriel*

Dette belyser hvordan fordelene med å kunne skalere ned også kan ha en negativ påvirkning på de medvirkende, spesielt når en stor andel av de ansatte er midlertidige. Mye tyder på at det er tilfellet når Oline sier at de har et behov som fører til at rammeleverandørene ikke klarer å levere tilstrekkelig.

På den ene siden tilbyr numerisk fleksibilitet muligheten til å redusere organisasjonens sårbarhet, slik Oline nevner. På den annen side kan et stort behov være vanskelig å fylle med midlertidig ansatte. Organisasjonen gjør seg mer sårbare ved å lene seg på en høy andel midlertidige ressurser og risikerer å bli for avhengig av kompetansen de bringer med seg til og fra organisasjonen. Oline påpeker hvordan fleksibiliteten kan slå tilbake på organisasjonen på denne måten.

Vi har jo 30 dager gjensidig oppsigelsestid, men for oss så er det kort varsel og egentlig måtte ta ut en som har blitt en nøkkelperson på 1 måned. [...] Som regel har de ingen å erstatte med, ikke i det markedet som har vært nå [...] Så det har vært utfordrende å da finne andre. *Oline*

De aller fleste vi har snakket med nevner teamrotasjon som en uttalt strategi, som konsulentselskapet tar i bruk for å variere kompetansebyggingen blant de ansatte, og ikke minst for å motvirke at de gror fast hos kunden. Vi anser teamrotasjon som et kompetansehevende tiltak organisasjonen bidrar med for å fremme affektiv tilhørighet blant de ansatte (Meyer & Allen, 1997). For kunden bidrar dette til utfordringene de har knyttet til kontinuitet. Et oppmerksomhetsvekkende funn i denne sammenheng er hvor sjeldent konsulentselskapet roterer på de ansatte, spesielt med tanke på antakelsen om at konsulentenes opplevelse av tilhørighet til oppdragsgiver øker jo lenger de oppholder seg der. De sier at konsulentselskapet forsøker å rullere på dem hvert tredje år, men noen har uttalt seg om at kolleger har sittet så lenge som 5 år sammenhengende hos en kunde.

Motivasjonen for å utnytte numerisk fleksibilitet ved å bruke midlertidig arbeidskraft virker overbevisende. I tråd med Atkinson (1985) er det både praktisk og kostnadseffektivt å skalere opp og ned med konsulenter i et marked hvor behovet for arbeidskraft er såpass svingende. Samtidig får vi inntrykket av at fleksibilitet har en rekke utfordrende elementer knyttet til måten dette gjøres i praksis.

I forsøket på å utnytte funksjonell fleksibilitet gjør oppdragsgiver seg avhengig av konsulentenes kompetanse, og mange plasseres innenfor kjernevirksomheten. Dersom det stadig vekk roteres på konsulenter i ulike deler av kjernevirksomheten, får vi en kjerne som er langt mindre stabil enn den Atkinson beskriver (1985).

En annen følge av utfordringen med å erstatte konsulenter som har jobbet flere år i kundens kjernevirksomhet, er presset som legges på konsulentselskapet om å utsette rotasjonsfristen. Anette forklarer at de ofte må prioritere kundens behov, fordi det er først og fremst oppdragene de lever av. Dette belyser et dilemma som kan være vesentlig for de ansattes tilhørighet til partene.

I modellen vår er prosjektvarighet definert som en sentral mediator for hvordan tilhørighet påvirkes blant ute-konsulenter. Hvis ute-konsulentene ikke roteres når de bør, så skyldes dette sannsynligvis at de er verdifulle for kunden. Vi vet at en ute-konsulent som blir høyt verdsatt hos kunden, og som jobber med utfordrende arbeidsoppgaver, er tilbøyelig for å utvikle sterk tilhørighet (Meyer & Allen, 1997). Da er det bare et spørsmål om tid før dette blir problematisk for konsulentselskapet.

5.3 Fysisk plassering og prosjektvarighet

Tidligere i oppgaven utarbeidet vi en antagelse om at fysisk plassering og prosjektvarighet sammen er de mest avgjørende påvirkningsfaktorene for tilhørighet. Dette i kombinasjon med at vi nå vet at konsulenter roteres for sjelden, var det først og fremst vesentlig å få avklart om vi kan bekrefte antakelsen vår eller ikke. Vi har spurt informantene om de tror tilhørigheten til arbeidsplassen blir sterkere jo lengre man oppholder seg der, og hvordan de selv påvirkes av dette. I tillegg var det viktig å avdekke hva arbeidsgiver gjør for å motvirke tilhørighetstap som følge av fysisk plassering over lengre tid hos kunden.

Tidligere har vi pekt på at noen konsulenter har sittet i det samme oppdraget i opptil 5 år. Dette vil ifølge Alvesson (2000) bidra til at tilhørigheten til oppdragsgiver etter hvert blir ganske sterk. Dette skjer fordi at tilhørigheten til kunden vokser jo lengre man oppholder seg der og man i større grad identifiserer seg med de man jobber sammen med og kommuniserer med på jevnlig basis. For ute-konsulentene kan det skape forvirring om hvor man hører hjemme (Leighton et al., 2007).

De aller fleste ute-konsulentene er enige i at fysisk plassering påvirker tilhørigheten. Uriel beskriver det på følgende måte: «*Der tror jeg tilhørigheten til [...] blir sterkere jo lengre man*

er her ja. Eller, sånn generelt da. Jo lengre du er hos en oppdragsgiver». Samtidig er alle enige i at det forutsetter et godt arbeidsmiljø ute og at du trives. «Det kommer jo veldig an på om man synes det er et godt arbeidsmiljø eller ikke da. Hvis man trives med å jobbe der, så vil den stige over tid, vil jeg tro», påpeker Ulf. Disse funnene er i tråd med antakelsen vår om at opplevelsen av tilhørighet til oppdragsgiver vil bli sterkere jo lengre man oppholder seg der, overholdt at man trives der.

Vi har også stilt det første spørsmålet til inne-konsulentene. Inge fortalte at *«[...] det er ikke så stor forskjell, egentlig. Men, du merker at du mister litt mer tilhørigheten til [...] når du sitter ute»*. Mange av de samme svarene går igjen, og de fleste inne-konsulentene er enige i at man påvirkes av det. Når det er sagt er det viktig å påpeke at inne-konsulenter ikke nødvendigvis har det samme erfaringsgrunnlaget i vurderingen av dette som ute-konsulentene har, noe beskrivelsene også tyder på.

Inne-konsulentene opplever kun midlertidighet i form av prosjektvarighet og teamrotasjon. Fra ett prosjekt til det neste vil de få nye arbeidsoppgaver og ofte nye team, men de vil fortsatt være en del av det samme fysiske arbeidsmiljøet.

Nei, altså. Det viktigste for at man skal føle at man har et bra arbeidsmiljø er jo at man er fornøyd med de man jobber sammen med og det har jeg vært så lenge jeg har jobbet her. Det kan godt hende at dersom jeg hadde byttet team og vært med noen andre så hadde jeg ikke syntes at det var så bra, fordi jeg ikke klikker like bra med dem. *Isak*

I tillegg til at dette henter til at teamet spiller en viktig rolle, viser det et tydelig skille mellom inne og ute-konsulentene, ved at ute-konsulentene bytter arbeidsplass mellom prosjektene og ikke bare teammedlemmer. Vi mener dette skillet er avgjørende for tilhørigheten konsulentene opplever. Ute-konsulentene er en del av oppdragsgiverorganisasjonen, men ikke på lik linje som fast ansatte. Hvis tilhørigheten til arbeidsgiverorganisasjonen også svekkes føler de seg til stadighet som utenforstående (Winkler & Mahmood, 2015).

Hvor sterk tilhørigheten til arbeidsgiverorganisasjonen er syntes videre å være betinget av om du har sittet inne en periode i forkant av et ute-prosjekt. Det at man sitter inne en periode bidrar til at man blir kjent med organisasjonen og bygger relasjoner internt.

Så har du en på teamet mitt fra [...], han var inne én uke før han gikk ut på det her prosjektet. Så han (.) jeg skjønner at han ikke tar så mye stilling til interne e-post og valg som skjer i forhold til kontoret der [...] sitter. *Inge*

Disse funnene er i tråd med tidligere funn gjort av Allen and Meyer (1990b) som viste at tilhørigheten til organisasjonen økte blant nyansatte når de opplevde å få støtte av organisasjonen i de første månedene av ansettelsen. Det at informanten kun var inne i én uke før han gikk ut på oppdrag ser ut til å ha negativ effekt på tilhørigheten. Denne konsulenten vil ha dårlig eller ingen relasjon til egen organisasjon og dermed vil tilhørigheten til selskapet også være svak (Alvesson, 2000).

Dette kan også overføres til arbeidstakere som har lengre ansettelsestid i organisasjonen. Ansatte med lengre tjenestetid bør ifølge Brochs-Haukedal and Bjørvik (2010) ha sterkere tilhørighet til organisasjonen. Inge som tidligere har sittet mye inne forklarer at «[...] *Bare de 2 månedene, det blir 2,5 nå, hvor mye mindre dialog og hvor mye mindre interne ting jeg tar stilling til*». Det mest overraskende ved dette funnet er tidsaspektet, at det tar såpass kort tid før man tar stilling til færre interne problemstillinger. Tidligere funn viser også at denne tendensen til å trekke seg tilbake har en negativ sammenheng med tilhørighet til arbeidsgiver (Meyer & Allen, 1997).

Mye tyder på at konsulentselskapet har en bevisst holdning til at arbeidstakerne påvirkes av fysisk plassering og prosjektvarighet. De aller fleste vi har snakket med satt in-house i opptil 1 år før de ble ute-konsulenter. Informantene bekrefter også at det å sitte inne en periode er et ønske fra deres side. «[...] *hvis jeg hadde blitt utleid med en gang så hadde jeg ikke blitt ansatt i [konsulentselskapet]. Da hadde jeg blitt ansatt hos [oppdragsgiver], føler jeg. Da kunne jeg like så godt ha jobbet der*», sa Isak. I tillegg tror Ulrik at de kan ha mistet kolleger fordi de ble sendt ut for tidlig.

Selv om det er et ønske at ansatte skal sitte inne en periode er det ikke alltid det er mulig å få dette til. Vinner konsulentselskapet et oppdrag skal det bemannes med best mulig folk, da må de ta inn konsulenter basert på at det er et behov for den kompetansen de innehar. Selskapet har også forsøkt å ta inn ansatte basert på at de har sittet lenge ute. Det er, som vi har vist, vanskelig å ta inn konsulenter som har blitt en viktig del av kundens organisasjon. Det er heller ikke sikkert at det er en suksess for konsulentselskapet å gjøre dette. «*Det er litt vrient, for skal du bare ta de inn for å ta de inn, så blir de sittende på benken, så går det to uker, så hater de det*

jo. Men, vi har gjort det og», forteller Anette. Å gjøre det på denne måten kan resultere i en enorm kostnad for selskapet. Det setter konsulentselskapet i en vanskelig posisjon hvor de er nødt til å prioritere mellom kundens behov og konsulentenes tilhørighet.

At oppdragsgiver ønsker å leie inn konsulenter er noe konsulentselskapene må forholde seg til. En leder vi snakket med nevner at det ikke er så lett å stille krav til kunden når det kommer til organisering av arbeidet, spesielt når disse kravene kan være et hinder for optimal arbeidsmetodikk. Vi har spurt oppdragsgivere, som bekrefter at det er flere grunner til at de ønsker å leie inn hoder istedenfor å gi oppdrag til eksterne leveranseteam.

[...] vi er ikke i like tett kontakt med driftsleverandør og vi ser at det er en del flaskehalsen i den organiseringen som er i dag. [...] Vi har et ønske om å komme oss bort fra dagens driftsmodell og samle drift, systemutvikling, forvaltning og brukerstøtte i en og samme organisasjon. *Oskar*

Oskar trekker frem samlokalisering som en viktig motivasjon for å leie inn konsulenter. Han vektlegger overføring av tech-kompetanse og presiserer det å få konsulentene inn i huset som viktig, slik at teammedlemmene lettere kan spille på hverandres kompetanse. I tillegg kan de enkelt få tilbakemelding på stedet, fremfor over epost og chat hvor mye fort blir *«lost in translation»*, forklarer han. Oline sier at de har hatt fokus på samlokalisering lenge, og lener seg på fordelene ved at hele teamet får eierskap til løsningen. Vi ser også at oppdragsgiver blir mindre avhengig av konsulentselskapet dersom de eier løsningen og utvikler den hos seg. Noen oppdragsgivere er mer fleksible på dette enn andre, men som regel er det kundens behov som er i fokus. For konsulentselskapet innebærer dette at fysisk plassering blir en konstant risikofaktor de må utsette seg for.

I et forsøk på å bevare konsulentens tilhørighet til konsulentselskapet er det et mål å få inn flere konsulenter på samme prosjekt. Det kan være flere konsulenter i samme team, eller konsulenter til ulike fagområder. Hvorvidt de lykkes med dette kan avhenge av flere ting. Først og fremst kan det avhenge av tilbudet og etterspørselen etter konsulenter i markedet. For det andre kan det avhenge av hva slags type prosjekt det gjelder. Hvis det er et inne-prosjekt har konsulentselskapet de aller fleste rollene selv, men hvis det er et ute-prosjekt kan teamet bestå av fast ansatte hos oppdragsgiver og konsulenter fra forskjellige selskaper. Hvis det er mange ledige hoder i konsulentselskapene er det vanskeligere å stille krav til kunden. Oline bekrefter at *“Vi går på kompetanse og person, ikke på selskap”*. Likevel ser tiltaket ut til å ha en positiv

effekt på konsulentens tilhørighet når de lykkes med å selge inn flere konsulenter på samme ute-oppgave. Dette bringer oss tilbake til situasjonen med den nyansatte som hadde vært inne én uke før han ble sendt på ute-oppgave og derfor nesten ikke tok stilling til interne lunsjer, e-post og andre valg som angikk kontoret. Dette forandret seg når Inge kom på det samme prosjektet. «*Han er blitt mye mer involvert nå som jeg har kommet ut. For jeg sier «Nå er det lunsj med [konsulentselskapet]-konsulentene hos [oppdragsgiver]» Så sier han «Åja, stemmer det».* Her ser vi tydelig hvordan det å ha flere konsulenter fra samme selskap ute hos kunden kan forsterke tilhørigheten til arbeidsgiverorganisasjonen.

Oppdragsgiver ønsker i de fleste tilfeller å leie inn konsulenter til sine egne team. I denne situasjonen ser vi at arbeidsgiver har liten kontroll over den utleides arbeid. I tillegg ser vi at arbeidstakeren også har begrensede muligheter til å forbedre arbeidsmiljøet hos oppdragsgiver (Arne L Kalleberg, 2000; K. Olsen, 2006). Fordi fysisk plassering er såpass avgjørende for de sosiale båndene man knytter og at varigheten forsterker disse, forsøker arbeidsgiver å motvirke at tilhørigheten til oppdragsgiver skal bli for sterk. Teamrotasjon er en av disse, men som det viser seg bidrar ikke dette nødvendigvis til å styrke tilhørigheten til arbeidsgiver. Man risikerer å ta konsulent ut av et velfungerende miljø som han allerede trives i. Videre tvinges konsulent til å bryte sosiale bånd skapt over tid (Baumeister & Leary, 1995), noe vi ofte er motvillige til. Det kan bidra til å svekke tilhørigheten til arbeidsgiver. I tillegg er det demotiverende å gå ut av et prosjekt før man får sett resultatet av sitt eget arbeid (Hackman & Oldham, 1975).

Akkurat hvor det skiller går, når tilhørigheten til oppdragsgiver vokser raskere enn tilhørigheten til arbeidsgiver, er vanskelig å si. Du må ha vært hos oppdragsgiver en periode før du klarer å assosiere deg med oppdragsgivers organisasjon og medlemmer, samt deres verdier og mål. Samtidig vet de at de aldri vil bli en del av oppdragsgiverorganisasjonen på lik linje med fullt integrert ansatte så lenge de er innleid som konsulent. Det gjør at konsulent tvinges ut i en liminal tilstand, der du verken passer inn hos kunden eller hos arbeidsgiver (Czarniawska & Mazza, 2003). Basert på at mange av informantene våre har viktige roller i kundens kjernevirksomhet og at de ofte er i lange prosjekter tror vi tilhørigheten til kunden vil vokse raskere enn tilhørigheten til arbeidsgiver. Konsulentselskapet gjør en innsats for å motvirke dette, men det er fremdeles en vanskelig balansegang å finne og en utfordrende situasjon å skulle påvirke. Fysisk plassering og prosjektvarighet alene kan ikke forklare

hvordan tilhørigheten til arbeidsgiver påvirkes, men det er to objektive faktorer det kan være vanskelig for arbeidsgiver å gjøre noe med.

5.4 Todelingen av arbeidsgiveransvaret

(K. Olsen, 2016) problematiserer todelingen av arbeidsgiveransvaret. Vi ønsket derfor å undersøke kompleksiteten i situasjonen ved å spørre ledere og konsulenter om de spesifikke utfordringene de mener ansvarsdelingen innebærer.

Utvalget vårt i hovedsak består av relativt erfarne konsulenter. Til tross for dette nevner flere av dem at dårlig tilrettelegging for konsulentene er noe organisasjonene i trepartsrelasjonen lider av. Ifølge Meyer and Allen (1997) vil dette kunne ha en negativ påvirkning på konsulentenes affektive tilhørighet til organisasjonene. Uriel forteller at tilretteleggingen tidvis kunne vært bedre. «*Vi som konsulenter ble bare trukket inn og sluppet ned i organisasjonen og måtte orientere oss og bli kjent med den selv*». Forklaringen stemmer godt overens med hvordan Czarniawska and Mazza (2003) beskriver liminalitet. Når konsulenten faller utenfor de strukturelle rammene, er det utfordrende å skyve den umiddelbare fremmedfølelsen til side og finne ut av saker på egenhånd. Vi mener at konsulentenes opplevelse av liminalitet vil ha sterk påvirkning på deres opplevelse av tilhørighet.

En oppdragsgiver trekker frem at det har vært viktig for dem å gi teamene faste plasser, slik at de slipper å måtte finne seg en ny plass hver dag. De har alltid et dedikert område med det utstyret de trenger. Utfra dette kan opplevelsen av liminalitet anses som en faktor som i stor grad ligger i hendene på oppdragsgiveren.

Liminalitet kan oppleves på teamnivå, så vel som på organisasjonsnivå. Fraværet av struktur gjør det nemlig vanskelig for konsulenten å plassere seg i en tydelig rolle.

Teamet er klar over at «når Ulrik kommer nå så er det den rollen han skal ha». Siden det er så flytende der så skjer ikke det. Det har vært litt utfordrende, at du bare må finne din egen rolle også får du finne ut av det selv [...] spesielt når teamet eller prosjektet jeg skal inn i ikke har en forståelse av hva som er etterlyst eller hvilken kompetanse jeg har i forhold til hvilken kompetanse som er etterlyst. *Ulrik*

Forventningen om at man må finne sin egen rolle, samt tvetydigheten og usikkerheten knyttet til dette snakker direkte til opplevelsen av liminalitet og rollekonflikt. I likhet med hva Meyer

and Allen (1997) har funnet ut vil dette kunne ha en negativ påvirkning på konsulentens tilhørighet, fordi de er redde for å trække folk på tærne og ikke oppfylle forpliktelsene sine.

Vi har fått inntrykk av at dette er en kjent problemstilling, men at årsaksbildet knyttet til utfordringen er mer utydelig. For det første drives ofte prosjektene etter prinsipper som er mottakelig for konstante endringer i krav og behov. Videre vil konsekvenser av fleksibilitet stå for en del endringer i teamet (Atkinson, 1985). Teamrotasjon kan foregå som en planlagt strategi for å skape teamsynergi, men det kan også forekomme brått, som en bevisst strategi fra konsulentselskapet om å bytte ut konsulenter som har sittet lenge ute. Når man i tillegg tar i betraktning at samarbeidet foregår på tvers av organisasjonene, blir det tydeligere at tilrettelegging ikke alltid er en enkel jobb.

En del av tilretteleggingen fra oppdragsgivers side innebærer å få konsulentene til å føle seg inkludert. Dens fravær kan oppleves som forskjellsbehandling og trigge den ubehagelige opplevelsen av liminalitet blant ute-konsulentene. Inkludering er altså en viktig faktor for organisasjonstilhørighet. Flere ute-konsulenter opplevde eksempelvis forskjellsbehandling da oppdragsgiver innførte fagdag for fast ansatte én gang i uken. Ulrik påpeker at «*det er lett å se de godene som finnes der ute hos kunden som man ikke får være med på*». En annen forklarer at det hender at de fast ansatte får prioritet i arbeidsoppgaver på bakgrunn av at de ønsker å bygge en type kompetanse internt. I tråd med rettferdighetsteori (Adams, 1969) ser vi at konsulentene sammenligner seg med de fast ansatte, samtidig som at de viser forståelse og opptrer profesjonelt. Konsulentenes forklaringer virker dog noe motstridende, noe som tyder på at dette er noe konsulentene har en utfordring med å forholde seg til. Det konsulentene virker å reagere sterkest på er endringer som forsterker konsulentenes opplevelse av forskjellsbehandling mellom dem og de fast ansatte. I tråd med Festinger (1957) om kognitiv dissonans, kan det tenkes at endringer i konsulentenes rettferdighetsvurdering som følge av forskjellsbehandling, kan medfølge utilsiktede konsekvenser for konsulentens opplevelse av tilhørighet.

Det er tydelig at forskjellsbehandling skaper en slags «oss og dem-følelse» og har en forsterkende effekt på konsulentenes opplevelse av liminalitet. Todelingen av arbeidsgiveransvaret gjør det vanskelig for oppdragsgiver å vite hvor man skal sette grensen mellom godene konsulentene skal få og de som skal holdes «hellige» for de fast ansatte. Målet er å finne balansen der de fast ansatte ser fordelene med å være fast ansatt og konsulentene trives med den graden de blir inkludert i organisasjonen.

Vi sett at det sitter langt inne hos konsulentene å ta opp problematikk direkte med oppdragsgiver. I måten arbeidsgiveransvaret er todelt kommer det tydelig frem at oppdragsgivers rolle i tilretteleggingen er avgjørende for de innleide konsulentenes trivsel og velvære i hverdagen. Dette fremkommer spesielt tydelig frem når arbeidsgivers evne til å påvirke ute-konsulentenes arbeidsmiljø er svært begrenset. Anette bekrefter at ute-konsulentene oftere sitter i dårlige arbeidsmiljø, fordi det er vanskeligere for henne å endre på det. Videre forteller hun om en dårlig erfaring en av ute-konsulentene hadde.

Jeg husker også et team som bare «ja, vi sitter i gangen på vei til do». [...] alle i det selskapet satt i etasje 10, men det lille konsulentteamet [...] nei det stappet de ned i femte etasje i en bakgate, hvor det eneste de gjorde var å åpne opp døren for folk, fordi ingen hadde inngangskort. Du blir liksom behandlet veldig dårlig. *Anette*

Anette nevner flere tilfeller der hun kunne ønske at konsulentene ble behandlet bedre. Da vi spurte hvordan de forsøker å håndtere slike situasjoner ble det klart at det er skummelt å ta opp kampen med oppdragsgiver, men at de er stolte når de får det til.

Det gjør oss jo på en måte mer attraktive, men det er veldig ekkelt. Fordi plutselig så sitter du der med 10 stykker i fanget, og du tør jo ikke det heller. Og hvem er vi som kan komme her å kreve ditt og datt da [...] Så vi sitter mye lenger i støy og dårlig klima og arbeidsmiljø, hvis du tenker sånn HMS og sånn da. *Anette*

Det kjempes for et godt arbeidsmiljø for ute-konsulentene, men sjelden på bekostningen av å miste en viktig kunde. Det virker som at kundeforholdet ofte er såpass verdifullt at både konsulenter og ledere er innforstått med at de må sette selskapet foran egen komfort hos oppdragsgiver. Anette forklarer at det sitter langt inne å hente inn konsulenter som sitter ute for lenge, og at de tøyer strikken langt fordi det er kostbart å skulle hente dem inn og sette dem på benken. Det kan tenkes at dette er en del av den felles tankegangen i virksomheten, og den felles ansvarsfølelsen om at alle drar sin del av lasset. Muligens innebærer det at man fra tid til annen må akseptere dårligere arbeidsmiljø hos oppdragsgiver. I så fall er dette en spennende tanke som underbygger de psykologiske mekanismene bak påvirkningen fra den normative organisasjonstilhørigheten (Meyer & Allen, 1997).

5.4.1 *Motstridende krav og forventninger*

Normativ tilhørighet kan forveksles med en slags forpliktelse til organisasjonen. I noen situasjoner kan det oppfattes som at konsulentene føler en forpliktelse til å representere sitt eget selskap overfor oppdragsgiver på en god måte. Dette gjør det vanskelig å protestere når arbeidsforholdene er mindre enn optimale. Til tross for at arbeidsgiver nevner lite om slike forpliktelser og forventninger, så er det tydelig at ute-konsulentene bærer med seg organisasjonens holdninger. Mange betegner seg selv som konsulentselskapets ansikt utad. De mener det er opp til dem å sørge for at selskapet har et godt navn og at oppdragsgiver tenker på dem ved neste anledning. Samtidig forventer arbeidsgiver at de stiller opp på hjemmebane. Som tidligere nevnt må konsulentene levere på prosjektet, faget og konsulentselskapet. Dette henter tydelig til motstridende krav til konsulenten og vil by noen utfordringer knyttet til hvordan konsulentene velger å prioritere.

Ulla beskriver et typisk tilfelle. «*Vi skal jo fakturere så mye vi kan, men det er jo en forventning og at vi skal bruke tid på faggruppene også*». En annen konsulent mener at det er problematisk når man sitter på taushetsbelagt informasjon som er viktig for kunden, men som også er viktig for konsulentselskapet. Det fleste var ikke fremmed for motstridende krav og forventninger.

Uriel virket bestemt på at han alltid prioriterer kunden. Han synes det er uproblematisk, fordi da slipper han å veie partene opp mot hverandre. Han legger til at «*jeg tror at jeg kunne ha tatt valg som ikke var optimale for [konsulentselskapet] hvis jeg mente at det tjente [oppdragsgiver]*». Mange velger å prioritere oppdragsgiver og rettfærdiggjør dette valget. I tillegg kan de få dårlig samvittighet om de velger å prioritere arbeidsgiver. «*Jeg synes jo det er fint å komme inn hit og være med på møter, men det var jo litt dårlig samvittighet, så jeg skyndte meg med å bli ferdig med møtet for å styrte ned til kunden igjen.*» Videre forteller Ulla at faggruppen hun leder i konsulentselskapet har lidd ettersom at hun som ute-konsulent har måttet prioritere kunden. Dette tyder på at den dårlige samvittigheten går begge veier.

Når vi spurte oppdragsgivere om dette viste de forståelse for at konsulentene noen ganger må prioritere saker på hjemmebane. De opplever også at konsulentene er flinke til å balansere dette. Derimot forteller Anette at mange møtes med klager og blikk, mens andre får tommel opp og blir oppfordret til å prioritere saker på hjemmebane. Også her er det kontraster i oppdragsgiveres innstilling.

Vår oppfatning er at ute-konsulentene strever mindre med kognitiv dissonans i konflikter når de velger å prioritere oppdragsgiver. I de fleste tilfeller synes de at det er lettere å rettferdiggjøre å prioritere oppdragsgiver overfor arbeidsgiver enn det er å skulle rettferdiggjøre det å prioritere arbeidsgiver overfor oppdragsgiver. Det kan ha med at de generelle forventningene er sterkere i retning av at man skal prioritere oppdragsgiver. Selv om vi må ta høyde for at oppdragsgiver ønsker at konsulentene prioriterer prosjektet, så kan det virke som at mye av presset for å prioritere oppdragsgiver kommer fra arbeidsgiver og konsulentene selv. Dette er et viktig funn i vår studie, fordi det tilbyr et mer nyansert bilde av hvordan krav og forventninger kan skape spenninger i konsulentenes opplevelse av tilhørighet mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver. På sett og vis strider dette imot funn av Kinnie and Swart (2012) i det at de vektlegger at disse kravene i stor grad kommer direkte fra oppdragsgiver.

Oppdragsgiver får prioritet når konsulenten er i tvil og må ta et valg. Likevel hadde de sterk tilhørighet til arbeidsgiverorganisasjonen selv om de valgte å prioritere oppdragsgiver. Samtidig kan flere av svarene tolkes i retning av en sterk tilhørighet til oppdragsgiver også. Fordi mange føler en obligasjon til å prioritere oppdragsgiver kan vi ikke bekrefte at prioritering er en faktor som bidrar til å skifte tilhørigheten over til oppdragsgiver. Derimot kan vi påstå at motstridende krav og forventninger kan føre til rollekonflikt, og spesielt at visse selvvalgte prioriteringer kan være et symptom på dette.

5.5 Sammenfatning: Kompleksiteten i den interorganisatoriske settingen

På ulike nivåer har vi fått en forståelse av hvordan midlertidighet påvirker konsulentenes opplevelse av tilhørighet til organisasjonene, og særlig hvor ulikt dette oppleves mellom inne- og ute-konsulenter. Under har vi illustrert de to mest sentrale faktorene for konsulentenes opplevelse av midlertidighet i trepartsrelasjonen.

Tabell 4: *Oversikt over konsulentenes tilhørighet til arbeidsgiver og oppdragsgiver basert på deres fysiske plassering og prosjektvarighet.*

	Fysisk plassering inne	Fysisk plassering ute
Lang prosjektvarighet	Arbeidsgiver	Oppdragsgiver
Kort prosjektvarighet	Arbeidsgiver	Oppdragsgiver / arbeidsgiver

Fysisk plassering og prosjektvarighet kan forstås som reisverket for den interorganisatoriske settingen. Konsulentens fysiske plassering er en faktor i hvordan elementet midlertidighet

konstant påvirker konsulentens opplevelse av tilhørighet til arbeidsgiver og oppdragsgiver. I den sammenheng ser vi at prosjektets varighet kun er avgjørende for tilhørighet til oppdragsgiver dersom konsulenten er plassert hos oppdragsgiver. Vi kan derfor utelukke en stor risiko for at inne-konsulentene vil kunne utvikle sterk tilhørighet til oppdragsgiver. Grunnleggende informasjon om vår case forteller oss at majoriteten av de ansatte jobber ute hos kunder. I tillegg har vi avdekket at prosjektene hos samme oppdragsgiver kan vare opptil 5 år. Vi kan derfor fastslå at majoriteten av konsulentene i vår case er i faresonen for å utvikle en sterk tilhørighet til oppdragsgiverorganisasjonen. Tabellen illustrerer et forenklet bilde av virkeligheten og tar ikke høyde for andre påvirkninger enn fysisk plassering og prosjektvarighet. Videre forutsetter tabellens fremstilling at arbeidsmiljøet hos arbeidsgiver og oppdragsgiver er tilfredsstillende. Utover det teoretiske utgangspunktet har vi derimot funnet ut at dette ikke alltid er tilfellet og at den interorganisatoriske settingen er mer komplisert enn som så.

5.5.1 Opplevelsen av liminalitet og rollekonflikt som konsekvenser for tilhørighet

Et interessant funn i forbindelse med behovet for fleksibilitet er at flere konsulenter i vår case jobber i oppdragsgivers kjernevirksomhet. Først og fremst er dette et funn som strider imot Atkinson (1985). I tillegg belyser det noe som kan være av stor betydning for tilhørighet mellom partene. Vi argumenterer for at disse konsulentene er mer utsatt for å utvikle en sterk tilhørighet til oppdragsgiver sammenlignet med de som jobber mer perifert i organisasjonen. Grunnlaget bak antakelsen ligger i den spesifikke konteksten konsulentene befinner seg i og hvordan den påvirker konsulentenes tilhørighet. Da tenker vi spesielt på det faktumet at mange oppdragsgivere blir avhengig av konsulentenes kompetanse over tid. Som følge av dette utfordres arbeidsgivers strategi om å rotere på konsulenten etter en viss tid hos samme oppdragsgiver. I tillegg vil kompetansen i oppdragsgivers kjernevirksomhet bli mer ustabil dersom konsulenter i kjernevirksomheten jevnlig skiftes ut.

På interorganisatorisk nivå har vi vist at organisasjonens særtrekk som flat lederstruktur og likestilt eiermodell kan være med på å oppfylle konsulentenes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci et al., 2017). Todelingen av arbeidsgiveransvaret kan skape utfordringer knyttet til hvordan disse behovene blir møtt og hvordan konsulentene velger å prioritere mellom krav og forventninger de møter fra ulike hold. Opplevelsen av liminalitet trigges av dårlig tilrettelegging og uklare rolleforventninger. Hvorvidt konsulenten føler seg inkludert i organisasjonen eller forskjellsbehandlet sammenlignet med de andre ansatte spiller også en

rolle. Vurderingen av rettferdighet, krav og forventninger fra ulike hold og kognitiv dissonans som følge av prioriteringsvalg, har en direkte innvirkning på konsulentens opplevelse av rollekonflikt og er derfor avgjørende for affektiv, vedvarende og normativ tilhørighet til organisasjonene (Meyer & Allen, 1997).

I tråd med K. Olsen (2016) ser vi spesielt at opplevelsen av å bli kastet inn i organisasjonen uten en tydelig rolle har en negativ påvirkning på konsulentens tilhørighet til begge parter. Det kommer frem at partene ønsker å tilrettelegge arbeidet slik at konsulenten føler seg inkludert. Dette introduserer et paradoks hvor ønsket situasjon øker risikoen for at tilhørigheten til oppdragsgiver blir sterkere. Videre viser dette at arbeidsgiver ikke kan få i både «pose og sekk». I et realistisk «best case» scenario vil ute-konsulentens tilhørighet være sterk til begge parter. Man kommer altså ikke utenom risikoen dette medfører for arbeidsgiveren.

Gjennom å belyse motstridende krav konsulentene møter ser vi at det foreligger en forventning blant mange konsulenter om at de må prioritere kunden. Samtidig lider flere av dårlig samvittighet, spesielt når de prioriterer arbeidsgiver. Det er særlig når konsulenten føler seg inkludert hos oppdragsgiver, og må prioritere mellom motstridende krav og forventninger fra arbeidsgiver og oppdragsgiver, at samvittigheten kan bli et symptom på rollekonflikt. I tråd med K. M. Olsen et al. (2016) ser vi at denne rollekonflikten kan styre konsulentens tilhørighet mot faget eller teamet og vekk fra organisasjonene.

Arbeidsgiver har i utgangspunktet begrenset kontroll og påvirkningskraft på ute-konsulentenes arbeidsdag. Det er problematisk, fordi selv om de vil ta opp kampen med oppdragsgiver, er det sjeldent at de kan risikere å miste oppdraget og sitte igjen med mange konsulenter i fanget. Til tross for dette kan arbeidsgiver sørge for at tilhørigheten til organisasjonen forholder seg sterk, samt redusere risikoen for at tilhørigheten til oppdragsgiver blir for sterk gjennom jevnlig støtte og oppfølging. Vi kommer nærmere inn på tilhørighetstiltakene i neste analysekapittel.

6 Funn og analyse del 2:

Direkte påvirkninger på organisatorisk nivå

Del to av analysen gjør rede for både bevisste og ubevisste tiltak arbeidsgiver gjør for å fremme tilhørighet blant ute-konsulentene. Disse påvirkningene er subjektive og er ment å ha en direkte innvirkning på konsulentenes tilhørighet. Kompleksiteten og problematikken på dette nivået kommer til syne i konsulentenes subjektivitet. I kombinasjon med andre faktorer vi har sett på antar vi at tiltakene er med på å trekke konsulentenes opplevelse av tilhørighet i flere ulike retninger, henholdsvis i retning av arbeidsgiver, oppdragsgiver teamet og faget.

6.1 Sosiale relasjoner

Sosiale relasjoner kan betraktes som tilhørighetens hjørnesteiner. De er en stor del av selve fundamentet som skaper og opprettholder tilhørighet til organisasjonen og dens medlemmer. Det er derfor viktig å undersøke hvilken rolle sosiale relasjoner spiller i vår case og for konsulentenes behov. Det vil også være nyttig å avdekke hvordan de sosiale båndene dannes og brytes som en følge av sosiale arrangementer, støtte og andre tiltak på arbeidsplassen og i teamene konsulentene jobber i.

6.1.1 Sosiale arrangementer

Sosiale arrangementer representerer en viktig kilde for konsulentselskapet med tanke på å bygge det sosiale miljøet i organisasjonen. Det er en av de «enkleste» måtene å knytte inne- og ute-konsulentene sammen på, samt en arena hvor de kan danne relasjoner og dyrke en fellesskapsfølelse, som er viktig for å bygge tilhørighet. I et miljø der majoriteten av konsulentene sitter ute hos kunden merker både inne- og ute-konsulentene hvordan dette påvirker det sosiale miljøet i virksomheten. I det miljøet kan det være utfordrende å bygge tilhørighet, noe som underbygger viktigheten av sosiale arrangementer.

Vi har derfor forsøkt å kartlegge hvilke sosiale arrangementer organisasjonen har, i hvilken grad konsulentene er opptatt av å delta, og om det er noen forskjeller mellom inne- og ute-konsulenter når det kommer til de sosiale arrangementene. Vårt inntrykk er at det legges ned betydelig innsats på denne fronten og at de er opptatt av at alle inkluderes. Blant de arrangementene som nevnes mener vi de viktigste er lønningspils, ute-lunsj, kvartals-samlinger, familieaktiviteter, generalforsamling og fagdager. Fagdage kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 6.2.1.

Ute-lunsjen er kun for ute-konsulentene og arrangeres hver måned. Da prøver man å samle alle konsulentene i selskapet og i noen tilfeller nærliggende selskaper til en felles lunsj. Kvartalssamlingene er litt godt og blandet. De kan inneholde noe faglig, men det er også en arena hvor man snakker om interne ting, samt får informasjon fra ledelsen. Generalforsamlingene er pekt på som noe av det viktigste de gjør som selskap. Først og fremst fordi arbeidstakerne får mulighet til å utøve medbestemmelse, men også fordi det er en lengre samling hvor de som regel reiser utenlands. Konkret hva som gjøres på familiesamlingene har vi ikke fått kartlagt. Det viktigste for organisasjonen er å ha aktiviteter som de ansatte liker, det innebærer at det må fungere for de som har familie så vell som de som ikke har det, bekrefter Anette.

Nøkkelen er å få de til å ville bruke fritiden sin på kolleger, sånn at det å jobbe i organisasjonen blir noe mer enn en lønnslipp. Dette kan være utfordrende å få til, fordi arbeidstakerne befinner seg i ulike livssituasjoner. For eksempel kan det være vanskelig for de med barn å delta på aktiviteter som foregår på kvelden, hvilket understøtter viktigheten av familieaktiviteter. Et annet tiltak som sørger for at alle kan delta er å ha arrangementer i arbeidstiden. På den måten blir det «obligatorisk» å delta. Samtidig ser vi at det er vanskelig å finne en god balanse mellom sosiale aktiviteter og jobb.

Det var antatt at de sosiale arrangementene ville være en viktigere arena for ute-konsulentene enn for inne-konsulentene, for å opprettholde de sosiale båndene med de andre kollegene, både fra inne- og ute-apparatet. En av ute-konsulentene svarte følgende på spørsmålet:

Det tror jeg definitivt, ja. Men det er på en måte to sider av saken. Det er jo en arena der vi som er ute også kan møte de som sitter inne da. Men det er jo viktigere når man sitter ute, for å få litt den tilhørigheten blant de kollegene, som man kanskje ikke ser så ofte. *Ulf*

Selv om svarene fra inne- og ute-konsulentene var noe motstridende, fant vi ikke tilstrekkelig dekning for å hevde at sosiale arrangementer er viktigere for ute-konsulentene. «*Forskjellen på det sosiale er mer med og uten barn, enn inne og ute. Alle som er ute-konsulenter er i Oslo. Det er ikke så stor forskjell*», sier Isak. På en annen side kan det være lettere for inne-konsulentene å oppfordre/ oppmuntre hverandre til å delta. Irvin forklarer at: «*[...] det er litt høyere terskel for de som sitter ute da. [...] når du er her så blir du kanskje dratt med fordi du møter noen ved kaffemaskinen og sånn ikke sant*».

For organisasjonen er det viktig å lykkes med å skape en arena der de ansatte kan møtes jevnlig. Slike kontaktpunkter tilrettelegger for sosial kontakt i stabile nettverk og bidrar til at relasjoner opprettholdes over tid. Det er ifølge Baumeister and Leary (1995) helt essensielt for at organisasjonen skal lykkes med å skape tilhørighet.

Det kan være mange ulike grunner til hvorvidt konsulentene ønsker å delta på de sosiale arrangementene eller ikke, men det er avgjørende for deltakelsen at man har skapt noen relasjoner før man blir deltaker i et ute-prosjekt.

Jeg er veldig glad for at jeg, hvert fall i begynnelsen, satt et par måneder her inne og ble kjent med en del folk. Da har du litt å bygge videre på i stedet for at du (.). Altså, hvorfor skal du delta på lønningspils hvis du ikke kjenner noen. *Ugo*

Dersom du ikke har sittet inne i forkant kan det bidra til at konsulentene føler at de mangler et sosialt nettverk på arbeidsplassen. Sitter du i tillegg alene på et prosjekt ute hos en oppdragsgiver kan det skape et alvorlig tilhørighetsproblem (Hetland & Hetland, 2011, p. 108). For selskapet sin del kan det derfor være viktig å lykkes med å selge inn flere konsulenter til samme oppdragsgiver.

Konsulentene vi har snakket med bekrefter at de har mye mindre kontakt med de andre kollegene sine på grunn av den fysiske plasseringen. Det er også noe som skiller kontoret i Oslo fra kontoret i en annen stor norsk by. Der sitter majoriteten av konsulentene in-house, noe som medfører at man møter kolleger hver eneste dag. Ivar, som har jobbet ved begge kontorene, sier «*Her i Oslo hadde jeg jobbet sikkert et halvt år, plutselig dukket det opp folk som jeg aldri har sett før*». Det understreker hvor vanskelig det er å skape en arena hvor konsulentene kan møtes jevnlig og ha fysisk kontakt.

En konsekvens av at konsulentene har mindre kontakt med de andre kollegene kan være at teamet spiller en viktigere rolle. For konsulentene vil teamet danne et grunnlag for å skape stabile og langvarige bånd, som ofte er det som kreves for å skape tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995). Det er viktig med et velfungerende team for at konsulentene skal yte bra. Derfor legger oppdragsgiverne vi har snakket med opp til at teamene skal ha minst én teamaktivitet hvert halvår, men de har også mulighet til å søke ekstraordinære midler ved behov. Gjennom informantene har vi også fått bekreftet at flere oppdragsgivere oppfordrer til at teamet skal ha aktiviteter sammen.

[...] hver fredag spiser vi lunsj et eller annet sted i nærheten her (.) Og hvert fall en gang i måneden så pleier vi å ha noe teamsosialt. Det kan være mye forskjellig, stikke ut i en park og spise noe [...] Mario-kart turnering og pizza her. Eller så har det hendt at vi har stukket ut og spilt dart, det er litt sånn tilfeldig. Det synes jeg er bra tiltak som styrker litt samhold. *Ulf*

For teamets del kan dette bidra til mange positive følelser som glede, tilfredshet og ro, samtidig som at det øker tilhørigheten til oppdragsgiverorganisasjonen. Gevinsten for oppdragsgiver kan være at teamet yter mer på deres vegne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Selv om prosjekter kan skape en dynamikk som fremstår som veldig kollegial, ser ikke konsulentene på de andre i teamet som kolleger på lik linje med de fra egen organisasjon.

Jeg føler alltid litt ekstra trygghet i [*konsulentselskapet*]-kolleger. Rett og slett litt fordi jeg vet at da sitter man ikke med to hatter på hodet. [...] Du er jo ganske åpen med de du sitter i team sammen med og alt mulig sånn, men man tenker jo litt ekstra. *Ugo*

Videre forklarer han at det er en irrasjonell følelse det kan være vanskelig å sette ord på. Noe av forklaringen kan ligge i at man på forhånd vet at relasjonen er midlertidig og at man derfor investerer mindre i å knytte bånd til de andre i teamet. Da vil det også være lettere for konsulentene å bryte disse båndene igjen og forlate organisasjonen (Baumeister & Leary, 1995; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Meyer & Allen, 1997).

6.1.2 God gruppedynamikk

Gjennom intervjuene fremstod gruppedynamikk som et stadig viktigere tema. For at prosjektet og samarbeidet skal lykkes er det viktig å få til et godt team. Det gjelder både på inne- og uteprosjekter. Ingvild påpeker at «*Det er jo alltid avhengig av hvem man kommer sammen med og at man har en god kjemi i teamet. Men det tenker jeg at det kan man like gjerne få til ute som inne egentlig*». Hvilke aktiviteter konsulentene inkluderes i hos kunden kan påvirke gruppedynamikken i teamet og tilhørigheten til konsulentene.

Som vi har vist tidligere har konsulentene vi har snakket med i stor grad forståelse for at de ikke kan inkluderes i alt. Samtidig påpeker Ulla: «*hvis det blir en sånn A og B gruppe da (.) som gjør jobben, der fast ansatte har mye mer innsikt, så skaper det jo skjevhet*». Konsulentene er opptatt av at de inkluderes i det som er relevant og viktig for dem for å få samme

referansepunkt og samme språk. Det er flere av konsulentene som har opplevd å ikke bli inkludert i arrangementer de mente var viktige.

«De har jo nå begynt med å gjøre litt større forskjeller på fast ansatte og konsulenter enn det det var før da (.) så der tenker jeg at hvis de hadde gått litt tilbake igjen, så hadde det vært bedre og litt mer likestilt der, men igjen så skjønner jeg hvorfor de gjør det. Jeg skjønner at de ønsker å ha litt flere ansatte og litt mer kontroll selv, men det gjør jo at det blir større forskjeller da. [...] også har det den helt konkrete effekten at vi får mindre ressurser på teamet [...]» *Ulf*

Det kan gjøre det vanskelig for konsulentene å utføre oppgaven på en optimal måte, eller bidra til frustrasjon blant både konsulentene og de fast ansatte og dermed svekke samarbeidsklima i teamet. Det kommer tydeligst frem der konsulentene har vært lenge i samme prosjekt og sett utviklingen av organisasjons prioriteringer over tid. Det er ikke uvanlig at det brukes mindre tid på konsulentene, men når konsulentene ekskluderes fra arrangementer de opplever som viktig kan de føle på en ubalanse (Willcocks & Plant, 2003).

Det er viktig å påpeke at det også kan gå andre veien. Konsulentene trekkes også i mange retninger av sine organisasjoner.

«Det er veldig mange av konsultentselskapene som har innedag, man skal ha innedag 1 gang i måneden, torsdagspils, fagdager, you name it, som konsulentene blir trukket ut av. Da merker jo teamet det, ikke sant. [...] Det er heller andre veien. Våre fast ansatte tenker at «Åi, de her har jo kjempemasse aktiviteter mens vi har det 1 gang i kvartalet»
Oline

I dette tilfellet er det de fast ansatte som opplever en form for forskjellsbehandling og en urettferdighet. For å unngå dette kan det tenkes at de fast ansatte ønsker å søke seg til konsultentselskapet, fordi de ser alle godene konsulentene får i tillegg til de godene de får hos kunden. Hvis de fast ansatte sammenligner innsats mot belønning og ser at de kommer dårligere ut enn konsulentene kan det påvirke tilhørigheten i negativ retning (Meyer & Allen, 1997; Robbins & Judge, 2018), og det kan potensielt forårsake konflikter på arbeidsplassen og i teamet.

I team hvor det er mange innleide arbeidstakere er det ofte lavere tillit mellom arbeidstakerne og mindre vilje til å dele kunnskap og hjelpe andre (K. Olsen, 2016). I likhet med K. Olsen (2016) har vi også funnet en viss motstand blant fast ansatte mot å dele og bygge kunnskap.

På teamnivå er det kanskje hvis overvekten blir eksterne så vil de interne miste litt tilhørigheten. Man ønsker kanskje ikke å lære opp enda en ny konsulent som man vet kanskje forsvinner ut igjen om 6 mnd - 1 år. *Oline*

Når oppdragsgiver bruker konsulenter i kjernevirksomheten, kan det utfordre de fast ansatte med hensyn til både jobbsikkerhet og sosial status. Funn tyder på at når innleide og fast ansatte er tett integrert kan dette skape konflikt (K. Olsen, 2016). For å forhindre dette er det viktig at oppdragsgiver skaper engasjement rundt prosjektet og oppgaven som skal løses. Til syvende og sist er teamet sammen hele tiden og i så måte kan teamet fremstå som en egen organisasjon. Teamene har egne mål som de skal levere på. Isak forklarer at «*Du får felles det du jobber med. Prosjektet ditt blir da en felles tilhørighet, eller skaper det*». En av oppdragsgiverorganisasjonene vi har snakket med forklarer at de prøver å gjøre minst mulig forskjell på konsulenter og fast ansatte i teamene.

Vi skiller ikke på konsulenter og fast ansatte i teamene og i den aktiviteten som skjer rundt teamet. Prøver i den grad det er mulig å heller ikke skille på andre type aktiviteter. For eksempel så får alle konsulenter adventsgave, påsegave og sånt av oss. [...], men det er noe vi trenger å bygge opp internt som vi bevisst ikke ønsker at konsulentene skal være med på da, fordi vi trenger å bygge et internt fagmiljø. *Oline*

Det kan gjøre at organisasjonens mål og verdier blir mindre synlig, men på en annen side kan det bety at teamtilhørigheten øker. Selv om man ikke er fra samme selskap kan prosjektet fremstå kollegialt. Ved å behandle alle medlemmene av teamet tilnærmet likt kan man unngå en følelse av forskjellsbehandling og urettferdighet. Det vil også få konsulentene til å føle seg mer som en del av teamet i motsetning til å føle seg «betwixt and between» i organisasjonene. Hvis organisasjonenes behandling av arbeidstakerne oppleves som rettferdig vil den affektive tilhørigheten øke (Meyer & Allen, 1997). Da vil arbeidstakerne også jobbe bedre sammen og teamet levere bedre.

Gode relasjoner er en av nøklene til tilhørighet, og hvordan oppdragsgiver behandler både fast ansatte og innleide konsulenter har betydning for hvor godt gruppedynamikken fungerer. Når det er gode relasjoner mellom teammedlemmene og de har tillit til hverandre kan det ha

betydning for hvordan de bidrar i organisasjonen. Støttende relasjoner har en sterk påvirkning på den ansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen og hvordan de bidrar i organisasjonen (Deci et al., 2017). På denne måten kan lagånd og teamarbeid spille en viktig rolle.

6.1.3 Sosial støtte og omsorg

Konsulentene vi har snakket med har lagt stor vekt på viktigheten av å jobbe sammen med noen og ha noen å spille på. Vi har forstått at dette ikke kun handler om å bruke hverandres kunnskap, men også selve interaksjonen og muligheten til å ha noen i hverdagen som man kan støtte seg på sosialt. De aller fleste har kontroll på det tekniske aspektet ved jobben, og vil helst ha friheten til å bruke kunnskapen sin slik de selv ønsker. Kunnskapsarbeidere er vant til å klare seg selv, men det er ingen av våre informanter som trives med å jobbe alene.

Jeg har vært ute hos kunden og sittet alene og det synes jeg ikke at fungerer i det hele tatt (.) Fordi jeg må ha noen å sparre med og noen å jobbe sammen med for at det skal fungere da. [...] fordi det er en enighet om at det er en bedre måte å jobbe på, det å være et team enn å være et par stykker, eller alene da. *Ulf*

Man får et inntrykk av at det er den faglige sparringen som er viktig, noe den også er. Samtidig forstås det at muligheten og lav terskel for å spørre et teammedlem innebærer så mye mer enn bare kunnskapsdelingen i seg selv. Det er et sosialt aspekt i det også.

Oskar poengterer viktigheten av å bli sosialt akseptert hos kunden. Han mener at «[...] nøkkelen er at de blir tatt imot som likestilt med de andre ansatte, eller de fast ansatte som jobber i den organisasjonen som leier dem inn da». At organisasjonen aksepterer konsulentene som en del av den legger til rette for at gode sosiale relasjoner kan skapes. Innad i teamene hos oppdragsgiver mener Ugo at «Så lenge den tilliten du gir til andre blir gjengjeldt så går det greit. Og det holdes vedlike, så går det greit. At du ikke blir utnyttet på noen måte». Dette bekrefter at denne tilliten er noe som må skapes og opprettholdes i teamene.

Et bevis på at man har tilhørighet til noe og et sterkt bånd med noen, kan forklares gjennom hvem man søker denne støtten hos når man trenger det. Den søkes gjerne til dem man har mest tillit til. Anette påpeker at «En fyr fra [konsulentselskapet] kan være like fremmed for deg som en fra et annet konsulentselskap da, eller en fra kunden, for den saks skyld». På en annen side kan det virke som at kolleger fra samme organisasjon i vår case har en tillit til hverandre som

tas mer for gitt, sammenlignet med den man må bygge i teamene med de fast ansatte hos oppdragsgiver eller konsulenter fra andre selskap. Vi har også tidligere nevnt det at våre informanter ser på ansatte fra sitt eget selskap som «ekstra kolleger». De har nevnt at de blant annet slipper å ha på flere hatter når de snakker med sine egne. Da har de muligheten til å snakke om interne saker i sin egen organisasjon, samt friheten til å snakke mer fritt om organisasjonen man er innleid i. Dette bekreftes av ute-konsulentene.

Med tanke på sosial støtte mener vi at dette også uttrykkes som et behov for å dele erfaringer og opplevelser knyttet til den spesifikke arbeidssituasjonen ute-konsulentene befinner seg i. Hvis dette er tilfelle, ønsker konsulentene sannsynligvis å dele denne informasjonen med noen de har mye til felles med. Ugo bekrefter at han er mer tilbøyelig for å søke støtte hos en fra samme konsultentselskap, fordi det er en tillit der og en oppfatning av at de hjelper hverandre litt ekstra. Dette tyder på at de opplever å få mer støtte fra en som deler de samme verdiene og holdningene med dem selv. Ulrik legger til at bare det at denne personen er innleid hos samme oppdragsgiver hjelper, og at man ikke nødvendigvis trenger å være innleid til det samme teamet.

Ute-konsulentene trekker frem at tiltakene lederne i konsultentselskapet har gjort – både med tanke på arrangementer og at de har kjempet for å samle flere ansatte hos samme oppdragsgiver – har vært avgjørende for at de har den tilhørigheten til organisasjonen som de har. I tråd med Meyer and Allen (1997) skaper disse tiltakene en sterk affektiv tilhørighet til organisasjonen blant ute-konsulentene.

Mye tyder på at ute-konsulentene har en tatt en tillit som tas for gitt til kolleger fra samme selskap, som gjør at de intuitivt søker hverandre for støtte. Kombinerer vi dette med at ute-konsulentene preges av at de sosiale båndene de knytter til kolleger hos oppdragsgiver er mer midlertidige, forstår vi at disse tiltakene er viktige kontaktpunkter for ute-konsulentene. Vi mener i tillegg at denne tilliten er et resultat av selve tiltakene og det tidlige tilhørighetsgrunnlaget konsulenten har til organisasjonen.

I realiteten vet vi at flere konsulenter sitter ute hos oppdragsgiver uten støttespillere fra sitt eget selskap. Erfarne konsulenter vil muligens ikke ha det samme behovet for å støtte seg på kolleger fra samme organisasjon, men mangelen på støtte vil kunne svekke tilhørigheten konsulenten føler til organisasjonen. Som vi også har nevnt tidligere må man ikke undervurdere påvirkningen fra et godt team. Vi vet at gruppedynamikk har mye å si for tilhørighet, og at et

godt team som finner på sosiale ting sammen, mest sannsynlig har sterke sosiale bånd til hverandre. Dette er i utgangspunktet veldig positivt, men dersom konsulenten ikke opplever å ha jevnlig kontakt og tilgjengelig støtte fra arbeidsgiver, vil det være en fare for at konsulentselskapet mister konsulenten.

Uriel har sittet lenge hos samme oppdragsgiver og har blitt en viktig del av organisasjonen. Allikevel vektlegger også han viktigheten av tilgjengelig støtte. «[...]hvis du har et eller annet som du bare må få diskutert med noen, bare det å vite at du har en støtte. Det er ikke sikkert du trenger det, men bare at det er noen der». Ulrik uttrykker at han finner trygghet i at lederne i konsulentselskapet er der hvis man trenger dem, selv om han ikke rapporterer til dem direkte. Den sosiale støtten fra ledere i konsulentselskapet er altså en annen viktig ingrediens i å opprettholde den affektive organisasjonstilhørigheten.

Jeg tenker at det er viktig, både i forhold til det sosiale og at man føler at man hører til, at man føler seg vel i den settingen eller teamet man jobber med. Men jeg tenker også at det er en bit med det at du har en organisasjon i ryggen som bryr seg om at du har det bra på jobben, som kanskje tar tak i ting hvis det er noe som fungerer dårlig. Det gjelder for såvidt både om man sitter ute og inne, men at du har noen som kan støtte deg hvis det oppstår et eller annet. Det tenker jeg at er viktig for tilhørigheten. *Ingvild*

Ingvild snakker om støtte i form av en slags omsorg lederne og organisasjonen viser for sine ansatte. Hvis konsulentene opplever å få denne omsorgen også tidlig i ansettelsesforholdet, vil den investeringen i konsulenten legge et sterkt grunnlag for den normative tilhørigheten i tillegg å ha en sterk innvirkning på affektiv organisasjonstilhørighet (Meyer & Allen, 1997).

Fordi arbeidsgiver ofte mangler innsikt i konflikter som oppstår mellom konsulenten og oppdragsgiver, er det fort gjort å komme med tilbakemeldinger til konsulentene som de selv opplever som urettferdige. En stor feil i den sammenheng kan være å ta parti med oppdragsgiver. Anette har brent seg på dette og forteller at følgene dette har hatt for tillit og tilhørighet har tatt lang tid å bygge opp igjen.

For arbeidsgiver handler det altså om å åpne opp kanaler for sosial støtte, for så å bruke disse til å vise de ansatte at organisasjonen bryr seg om dem og er der for dem. Ifølge Brochs-Haukedal and Bjørvik (2010) er dette en av de avgjørende faktorene for organisasjonstilhørighet. I motsetning til en del av de interorganisatoriske påvirkningene, ser vi at støtte og omsorg er noe arbeidsgiver i mye større grad har evnen til å påvirke. I vår case

er dette tiltak arbeidsgiver jobber iherdig med, fordi de er klar over hvilken verdi det har for konsulentene og organisasjonen. «[...]de blir jo vant til det, for jeg slutter jo ikke med det, og noen vil elske det», forklarer Anette. Mange av konsulentene er såpass selvgående at de ikke føler behovet for at arbeidsgiver involverer seg i prosjektet på noen som helst måte. De svarer at de følges opp sjelden, men at de heller ikke har behov for å bli fulgt opp oftere. Andre sier at det avhenger av prosjektet. Samtidig setter flere av disse pris på den støtten de får bare i at arbeidsgiver spør hvordan konsulentene har det og hvordan de synes det går med prosjektet.

Det skaper litt tilhørighet det også tenker jeg, at du har en leder som spør "nei, hvordan fungerer det egentlig, hvordan fungerer samarbeidet?", og ikke bare ser på at man leverer det som er forventet da. *Ingvild*

Dette bekrefter antakelsen om at kunnskapsarbeidere ikke har behov for styrende ledelse, men heller kan dra nytte av støtte fra ledere. Det er også samsvarende med forskningen til (Vidyarthi et al., 2014) om viktigheten av jevnlig kontakt med en leder i arbeidsgiverorganisasjonen. Vi tror at støtte kan fungere som en kanal for å holde konsulentenes tilhørighet i live, spesielt for de som har sittet lenge ute i prosjekt hos oppdragsgiver. En meget interessant dynamikk som oppstår er at det er de «ensomme ulvene», som Anette kaller de som har sittet lenge ute alene, er de som viser mest motstand og likegyldighet ovenfor å bli fulgt opp av arbeidsgiver. Vi tolker dette som en mulig varselampe som signaliserer at tilhørigheten til arbeidsgiver står på spill. Dette understreker hvor vanskelig tilhørighet kan være, og hvor viktig det er å involvere seg i alle ute-konsulentene, uavhengig av om de er ferske eller ikke.

Anette har et mål om å holde kontakten med alle. En av kanalene som ikke er nevnt, men som hun bruker aktivt, er å reise ut til konsulentene som er plassert hos flere forskjellige kunder. Hun ser på det som nødvendig for å opprettholde tilhørigheten, men samtidig utfordrende og tidkrevende arbeid. Noen møter henne med åpne armer, mens andre er ikke fullt like komfortable med det. På denne måten kan hun påvirke ut til de som kanskje opplever å være fanget i en boble hos oppdragsgiver. Det er fort gjort å late som at man ikke ser epost-invitasjoner til noe sosialt i arbeidsgiverorganisasjonen, men når en leder personlig kommer og minner deg på det, så slipper man ikke unna like lett. Ivar forklarer at «[...] det er veldig viktig for å holde på et godt miljø. Det at de kommer inn og møter resten av gjengen. [...] at de ikke på en måte glemmer at det er [konsulentselskapet] de jobber hos».

Som tidligere nevnt handler det om å få konsulentene til å delta i det sosiale. Sjansene for dette øker betraktelig når konsulentene opplever å ha et godt støtteapparat i ryggen. Både arbeidsgiver og ute-konsulenter kan bekrefte dette.

[...] når du kjenner noen kommer liksom det andre ganske lett. Alt det du «server» da tar de på strak arm liksom, som type lønningspils, fellessamling og fagdag. Da vil de jo være der for da er vi jo forbundet med noe fint. *Anette*

Det er derfor jeg vil dra på de inne-dagene og sånt. For å opprettholde kontakten med dem. Sånn som han på teamet mitt nå, han drar nok ikke like ofte på det. Fordi han ikke har hatt den tilhørigheten. [...] Det er sikkert ikke dumt for han at jeg er her. *Inge*

Man ønsker å opprettholde kontakten med de andre konsulentene hvis man allerede har et bånd med dem. Dette understøtter viktigheten av at arbeidsgiver holder konsulenter in-house i starten av ansettelsesperioden og at det gode grunnlaget opprettholdes gjennom støttende tiltak ut mot konsulenter som sitter ute.

6.2 Læring og utvikling

6.2.1 Kompetanseheving og Kunnskapsdeling

For arbeidstakerne er utdanningen vanligvis et viktig grunnlag til yrket. I tillegg er utdanningen en kilde til identitet og faget er en viktig arena for nettverksutvikling (K. M. Olsen et al., 2016). For arbeidstakerne er det viktig å holde seg faglig oppdatert, og det er viktig at organisasjonene har fokus på dette. Vi har derfor spurt informantene hvilke arenaer de har for kunnskapsdeling.

«Vi har faggrupper. Det er mye eget initiativ om man bare deltar eller om man er med å arrangere. Også har vi fagdager, sånn heldagssamlinger 4 ganger i året. Disse faggruppene har også type Slack kanaler hvor man bare kan spørre åpent». *Uriel*

De har egne faggrupper som representerer de alle fleste fagene. Konsulentene kan være med i de faggruppene de selv ønsker, selv om de ikke har like mye utbytte av å være med i en faggruppe utenfor deres fagfelt. Derimot kan det bidra til at de får utfordret seg og bygget kompetanse i ulike fagfelt, samtidig som de får en bedre forståelse for andres roller og oppgaver. Når konsulentene ser at organisasjonen investerer i deres utvikling kan det bidra til å øke den vedvarende tilhørigheten til organisasjonen (Meyer & Allen, 1997). I tillegg tror vi dette kan øke konsulentens tilhørighet til faget, spesielt for de som allerede har en svak tilknytning til organisasjonen.

De nevnte faggruppene er relativt ustrukturerte.

Jeg tror det var tenkt en fast rytme på det, men det har blitt litt sånn mer tilfeldig når det er [...] Noen har oftere og mer regelmessig, mens andre har ikke det. [...] Jeg vil heller at det er ustrukturert og at man har et planlagt innhold. At det er innholdet som styrer hvor ofte man har det, fremfor at «nå kommer den dagen i måneden igjen» også må du hoste opp noe og fylle det med innhold. *Ugo*

Dette skyldes først og fremst at konsulentene tas vekk fra arbeidet og teamet sitt når de deltar på disse faggruppene. Da er de mer opptatt av innhold enn faste rammer. Flere av konsulentene, spesielt ute-konsulentene, syntes det kan være vanskelig å prioritere faggruppene når de sitter hos oppdragsgiver. Årsaken er at det er vanskelig å rettferdiggjøre at de bruker tid på interne ting når de sitter ute hos oppdragsgiver. Det viser at det er vanskelig for konsulentene å ha på seg to hatter samtidig. At enkelte faggrupper nedprioriteres kan også føre til at konsulentene går glipp av faglig utvikling. Opplevelsen av at faggruppene prioriteres ulikt tror vi kan ha en demotiverende effekt på deltakerne i disse gruppene. For å bøte på dette kunne det vært et godt tiltak å ha en bedre struktur på faggruppene.

Det er lettere for inne-konsulentene å delta på disse gruppene, både fordi de er nærmere arrangementet, men de kan også påvirke hverandre til å delta.

Det kurset som jeg prøver å få på plass nå da [...] så kan jo jeg gå til teamene som er inne, og til teamleder og til hver enkelt og si: «dere må bli med». «Åja må vi det, ja det kan vi kanskje». Plutselig får de en hel dag hvor de sitter sammen alle sammen og lærer noen nytt. Det får ikke de ute på samme måten». *Anette*

Her oppstår en viktig forskjell mellom inne og ute-konsulentene. Faggruppene handler ikke nødvendigvis kun om faget, det handler også om muligheten til å dyrke de sosiale relasjonene i organisasjonen. Ute-konsulenter som ofte går glipp av denne muligheten vil kunne oppleve å falle utenfor organisasjonen, samt at behovet for kompetanse og tilhørighet ikke blir møtt. Læring er en viktig nøkkel til kompetanse, og for konsulentene betyr det at de får muligheten til å utvikle seg. Men det er gode relasjoner til andre som skaper tilhørighet til organisasjonen (Baumeister & Leary, 1995).

Som vi har nevnt tidligere er det naturlig at organisasjonen investerer mer i egne ansatte, men det hender at konsulentselskapet arrangerer workshops med både ansatte og oppdragsgiver. Da

får konsulentene også muligheten til å invitere teamet. Ulf påpeker at «*Såne arrangementer tror jeg også er ganske bra for å minske det skillet og få en følelse av samarbeid mellom konsulentfirma og kunde*». I tillegg mener vi at dette kan ha en svært positiv effekt på gruppedynamikken i teamet.

Når det gjelder å skape tilhørighet til organisasjonen tror vi at det viktigste arrangementet er kvartalsssamlingene nevnt i kapittel 6.1.1.

«Det er en hel dag som er satt av til både eksterne og interne foredrag. Det er for hele kontoret [...]. Så da har du litt mindre spesifikke [fag] ting men, gjerne litt mer lederpresentasjoner og litt sånn forskjellig» *Inge*

I tillegg handler det om hvor organisasjonen er på vei og hva de skal fokusere på fremover. Disse dagene er obligatoriske for konsulentene, men vi har sett at konsulentene ønsker å delta. «*[...] disse fagdagene, det er prioritert. Det vil jeg ha med meg. Det syntes jeg er veldig gøy*», uttrykker Ulrik. Rent faglig sett er det ikke her konsulentene får mest utbytte, men det viser at organisasjonen investerer i konsulentene og forsøker å involvere de i organisasjonen. Det øker den vedvarende tilhørigheten til organisasjonen, og i tillegg tror vi det vil styrke de sosiale relasjonene i selskapet. Ved at det er obligatorisk sørger man for at alle møtes hvert fall 4 ganger i året, uavhengig av livssituasjon, da disse samlingene foregår i arbeidstiden.

For konsulentene vi har snakket med er fagmiljøet viktig. Uriel forklarer at: «*Det med å bygge kompetanse og ha det fagmiljøet som er felles for organisasjonen [...]*». «*Et sted som er opptatt av å bygge opp et godt fagmiljø*». Ugo supplerer med at «*For min del betyr det mye at man har mulighet for å utvikle seg. At det er et sted hvor du tror det er muligheter for faglig utvikling. At du på en eller annen måte kan bli bedre*». Disse beskrivelsene går igjen hos de aller fleste informantene. Funnene er også i tråd med at kunnskapsarbeidere i konsulentrollen motiveres av utviklingsmuligheter og selvrealiserende erfaring (Drucker, 1993). Derfor er disse arrangementene som bidrar til å fremme kompetanseheving ekstremt viktige.

At konsulentselskapet har mange ute-konsulenter kan brukes til deres fordel.

Det er veldig viktig innimellom å komme og diskutere det sammen med de andre fra [konsulentselskapet], fra utsiden, fordi de har mange synspunkter fra sine egne prosjekter. Hvor de har gjort ting helt annerledes. *Ulrik*

Når konsulentene er ute hos kunden opparbeider de seg kunnskaper som i de aller fleste tilfeller må kunne betegnes som taus kunnskap. Faggruppene er en arena hvor konsulentene kan dele denne kunnskapen med de andre i organisasjonen. Ved å oppmuntre til og legge til rette for disse arrangementene viser selskapet av de er opptatt av å investere i sine ansatte. Det vil ifølge Meyer and Allen (1997) øke den vedvarende tilhørigheten til organisasjonen. I tillegg ivaretar det konsulentens behov for læring og utvikling og bidrar til å holde organisasjonen attraktiv som arbeidsgiver.

6.2.2 *Variasjon i arbeidet*

En annen inngang til læring for konsulentene er gjennom variasjon i arbeidet. Noe av det som kjennetegner konsulenten er at de har noe større frihet vedrørende egen arbeidssituasjon. Dette trekkes frem av Morgeson and Humphrey (2006) som en viktig faktor i behovet for autonomi. I denne sammenheng ser også våre informanter på dette som positivt.

Så begynner man kanskje etter hvert å få lyst på nye utfordringer da. Og det er en av fordelene ved å være konsulent, at du kan, uten å bytte jobb så kan du få helt nye utfordringer da. *Ulf*

Opplevelsen av valgfrihet og følelsen av at de kan påvirke sin egen arbeidssituasjon kan også fylle behovet for kompetanse (Hetland & Hetland, 2011). «*Det er gøy også da, å jobbe et sted hvor det skjer ting. Jeg ville ikke ha vært et sted hvor alt var helt statisk og ingenting skjedde*», sier Uriel. Det positive med å være konsulent i den situasjonen er at du kan bytte arbeidsoppgaver og arbeidssted uten å nødvendigvis bytte arbeidsgiver. Det viktigste er heller ikke å bytte oppdragsgiver.

Da er det mer, på en måte, hvilke prosjekter eller team jeg er med i som er viktig. Å bytte prosjekt eller team innenfor samme organisasjon kan være like spennende som å gå til en annen oppdragsgiver. *Uriel*

Det viktigste syntes å være at du ikke jobber med det samme, men at du får muligheten til å utfordre deg selv på ulike måter. Det kan være fag og teknologi så vel som nye ansvarsområder. Hvis dette behovet ikke blir møtt kan konsulentene ønske seg vekk fra prosjektet.

Jeg kjente på det når jeg hadde vært 3-3,5 år i [...] at «Njæ, nå begynner jeg å bli for komfortabel her». Jeg kjenner all prosessen () og i tillegg har jeg vært med på en ganske

stor forandring her. Nå vil jeg ut av det, også vil jeg kanskje bruke noe av den erfaringen et annet sted for å få enda mer erfaring da. Bygge på den erfaringen du har fått. *Ulrik*

Dette trekker i retning av lavere vedvarende tilhørighet til oppdragsgiver. Konsulenten har i over 3 år investert i organisasjonen, men allikevel anser han kostnaden ved å forlate den som lav. En forklaring kan være at konsulenten vet at prosjektet er midlertidig og at han derfor er forberedt på at han skal forlate organisasjonen allerede ved oppstart. På den annen side understreker det betydningen av behovet for variasjon i arbeidet og utvikling. Konsulenten forstod at det ikke var mer å hente der, som hadde stor betydning for hans tilhørighet til organisasjonen.

Variasjon i arbeidet er ikke unikt for konsulentselskaper. Der oppdragsgiver ønsker å fylle kjerne rollene i prosjektet med egne ansatte kan det være vanskelig for konsulentene å få mer ansvar eller større roller i prosjektet. Da kan du ende opp i rollen som problemløser eller hired gun (Barley & Kunda, 2004). I så måte blir konsulentene bare et kunnskapshode som skal komme inn og tømme seg i oppdragsgiverorganisasjonen.

Det er ikke like lett for konsulenten som for andre midlertidige arbeidstakere å forlate organisasjonen. Arbeidsgiver og oppdragsgiver har inngått en avtale som også binder konsulenten til prosjektet og konsulentene har et ansvar for å representere organisasjonen de er ansatt i. Gjennom intervjuene har vi fått bekreftet at konsulentene kan bli viktige bidragsytere hos oppdragsgiver og at det kan sitte langt inne å trekke de ut av prosjekter.

6.3 Felles verdier og mål

Konsulenter foretrekker friheten til å kunne jobbe autonomt med arbeidsoppgaver. Da vil de trives bedre med arbeidet og føle at de klarer å levere det beste produktet. Når behovet for autonomi blir møtt er det også stor sannsynlighet for at behovet for kompetanse også blir møtt. Som vi vet er dette behovet viktig for å føle mestring og mening i arbeidet (Deci et al., 2017; Hetland & Hetland, 2011). Hvis man har frihet til å velge arbeidsoppgaver og hvordan man vil utføre dem, så samsvarer det man velger gjerne med noe som også gir en følelse av mestring og mening i arbeidet. Mening i arbeidet innebærer en opplevelse av at man bidrar til noe man verdsetter og ser på som meningsfullt. Hva det er kommer an på den ansattes verdier. Det kan for eksempel innebære at det har en høy nytteverdi for samfunnet, eller en innsats for å ivareta miljøet. For informantene handler ikke dette kun om autonome og givende arbeidsoppgaver,

men også at organisasjonene de jobber sammen med deler konsulentenes verdier, samt at disse også gjenspeiles i prosjektene de jobber med.

Å ha en eller annen form for tilhørighet og være en del av bevegelsen. [...] Hvis du bare kommer på jobb for å skrive kode, og at det du gjør fra dag til dag bare er for gøy på en måte, så mister du litt sånn «hva er meningen med det hele» til slutt. Du må føle at det du gjør hører til noe større, tenker jeg. [...] at du føler at du er med på noe du tror på. Det blir litt sånn i prosjekt også, du tror på at dette er nyttig eller at det er et poeng med det du gjør, at det gjør verden bedre eller noe sånt da. Du har ikke så lyst til å være med hvis du vet at det du gjør fører til å lage masseødeleggelsesvåpen. Det fremmer ikke akkurat tilhørighet. *Ugo*

Det er viktig for konsulentenes opplevelse av tilhørighet at de ikke jobber på et prosjekt hvor de føler at «[...]det ikke er etisk riktig å lage dette her», uttrykker Ingvild. I tillegg sier Anette at «[...] arbeidshverdagen virker meningsløs, fordi de ikke tror på det overordnede målet».

Da vi spurte hva som var viktig for dem da de søkte jobb svarte flere at de verdsetter både frihet og mening i arbeidet. Irvin forklarer at man kanskje i utgangspunktet kan være tiltrukket av økonomiske insentiver, men at dette over tid endrer seg. «[...]muligheten til å utvikle meg og holde på med det som er kult, er liksom det førende nå da». Andre nevner viktigheten av å kunne forme sin egen hverdag og utvikle seg i den retningen man selv ønsker. «For meg er det viktigste hvor spennende jobben er. Hvor jeg er i en posisjon hvor jeg får interessante oppgaver og jobbe med spennende ting», sier Uriel.

Man får inntrykket av at de er mer opptatt av å ha det gøy og gjøre en god jobb enn de er av å tjene mest mulig penger. Disse felles verdiene er med på å skape den tilliten og fellesskapsfølelsen som er avgjørende for organisasjonstilhørighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

For ute-konsulentene kan felles verdier og mål være en viktig faktor for hvilken retning tilhørigheten peker. Noen av konsulentene trekker frem teamet og at det også kan være mye fellesskap i et godt team. Hvis teamet jobber i et prosjekt som er spennende og meningsfylt for konsulenten, så skal det ikke mye til for at konsulenten føler en sterk tilhørighet til teamet.

Flere av ute-konsulentene opplever å få mye frihet i arbeidet i prosjekter hos oppdragsgiver. Ulf mener at det er en av de tingene han liker med nåværende arbeidsplass: «Jeg får ganske

mye tillit og frihet, siden jeg har jobbet ganske mye og har ganske mye erfaring». Gode oppdragsgivere vet å sette pris på konsulenter som har høy verdi for dem. «*Absolutt. Jeg tror de leverer bedre hvis de har tilhørighet til og kjenner selskapet, og forstår nytteverdien av det de leverer»*, bekrefter Oline. En annen oppdragsgiver påpeker i tillegg at det er viktig at konsulentene ser hvilken betydning arbeidet deres har for sluttbrukere av produktene. Mening og frihet i arbeidet er tydelig noe oppdragsgivere etterstreber at konsulentene skal føle. Konsulentene tiltrekkes av spennende arbeidsoppgaver og givende arbeid. Noen ganger kan tilhørigheten til faget være direkte førende for konsulentens tilhørighet.

Kanskje de jobber med nyere teknologi enn det [konsulentselskapet] satser på. Da kan det være fristende for utviklerne [...] hvis de ikke får den muligheten der, liksom «jeg vil gjerne begynne å jobbe med den type teknologi her i [konsulentselskapet], hva kan vi gjøre?» «Njææ, det blir ikke helt det nå», så sitter man ute hos kunde å bare «Fader, det er dette her jeg vil jobbe med» og da er det enkelt å bryte navlestrengen og begynne der. *Ulrik*

De aller fleste føler en sterk tilhørighet til sin egen organisasjon til tross for at de føler frihet og mening i arbeidet hos oppdragsgiver. Dette er en situasjon som er ønsket for begge parter, men vi vet også at situasjonen fort kan snu i oppdragsgivers favør med tanke på hvor styrende verdier og mål knyttet til fag og utvikling kan være.

Anette forteller at noen konsulenter har sterke meninger om hvordan oppdragsgiver og prosjekter de mener at organisasjonen bør og ikke bør jobbe med. Hun forklarer at konsulenter er forskjellige og at man heller ikke kan tilfredsstille alles ønsker og behov. Konsulentene forstår at er helt naturlig for organisasjoner å endre seg og at man ikke bare kan snu skipet for noen få ansatte. Det er med andre ord ikke alltid så enkelt for organisasjonen å møte alles behov for frihet og mening i arbeidet.

Vi ser et tydelig skille mellom det å skape mening for konsulenter i prosjekter og det å skape mening for organisasjonen som et fellesskap. «[...] å ha noe forhold til det man jobber med tenker jeg også er viktig for den fellesskapsfølelsen, at man jobber mot et felles mål eller, at man har noe felles der», uttrykker Ingvild. Irvin bekrefter at de er gode på å skape et fellesskap på teamnivå, men at dette ikke er det samme som det å ha noe som er felles og overordnet selve prosjektene. Vårt inntrykk er at organisasjonen ikke har tydelige nok felles målsettinger. I intervjuene kommer det frem at konsulentene har en sterk affektiv organisasjonstilhørighet på

grunn av de felles kjerneverdiene i selskapet. Organisasjonen er opptatt av at konsulentene skal drive med noe de brenner for og synes er gøy, samtidig som at de forsøker å legge til rette for givende oppdrag med samfunnsmessig nytteverdi hos oppdragsgivere. På en annen side nevner noen at de ønsker å ha mer konkrete målsettinger som er felles for hele organisasjonen og som gir organisasjonen retning.

Jeg tror [konsulentselskapet] er veldig gode på felles verdier og verdisettet, men jeg tror ikke vi er så gode på å eie felles målsetninger, og det tror jeg kan tas enda et skritt videre når det kommer til den tilhørigheten og det felles. Fordi når du oppnår noe så kan du feire det, og du kan bygge ting rundt det da, sosialt og sånn. [...] Så jeg tror det kan være en rigg til å bygge veldig mye annet som skaper tilhørighet rundt da. *Irvin*

Overordnede mål og verdier ser altså ut til å spille en vesentlig rolle for tilhørighet. Dette er noe arbeidsgiver kan påvirke, og på sett og vis kan det fungere som et kart og kompass for organisasjonens utvikling, hvilket gjør det enklere for konsulentene å ta stilling til hvorvidt de opplever at organisasjonens retning er i overensstemmelse med ens egne mål og verdier. En av konsulentene poengterer at han ville sluttet dersom han skulle oppleve at organisasjonen utviklet seg i en retning som ikke passet for han. Flere uttrykker at de kunne tenke seg å bli værende i organisasjonen, men at organisasjonen og konsulentens verdier og mål over tid vil ha en innvirkning på om det blir tilfelle eller ikke.

Når organisasjonen ikke har noen felles mål, så kan man si at flere av konsulentene vil mangle noen tydelige knagger å henge tilhørigheten sin på. Hvis situasjonen er slik at mange har delte meninger om hva organisasjonens overordnede mål bør være, så er det muligens ikke så lett å fastsette dem konkret uten at man samtidig støter vekk en håndfull talenter til andre organisasjoner.

6.4 Sammenfatning: Betydningen av tiltak for tilhørighetens retning

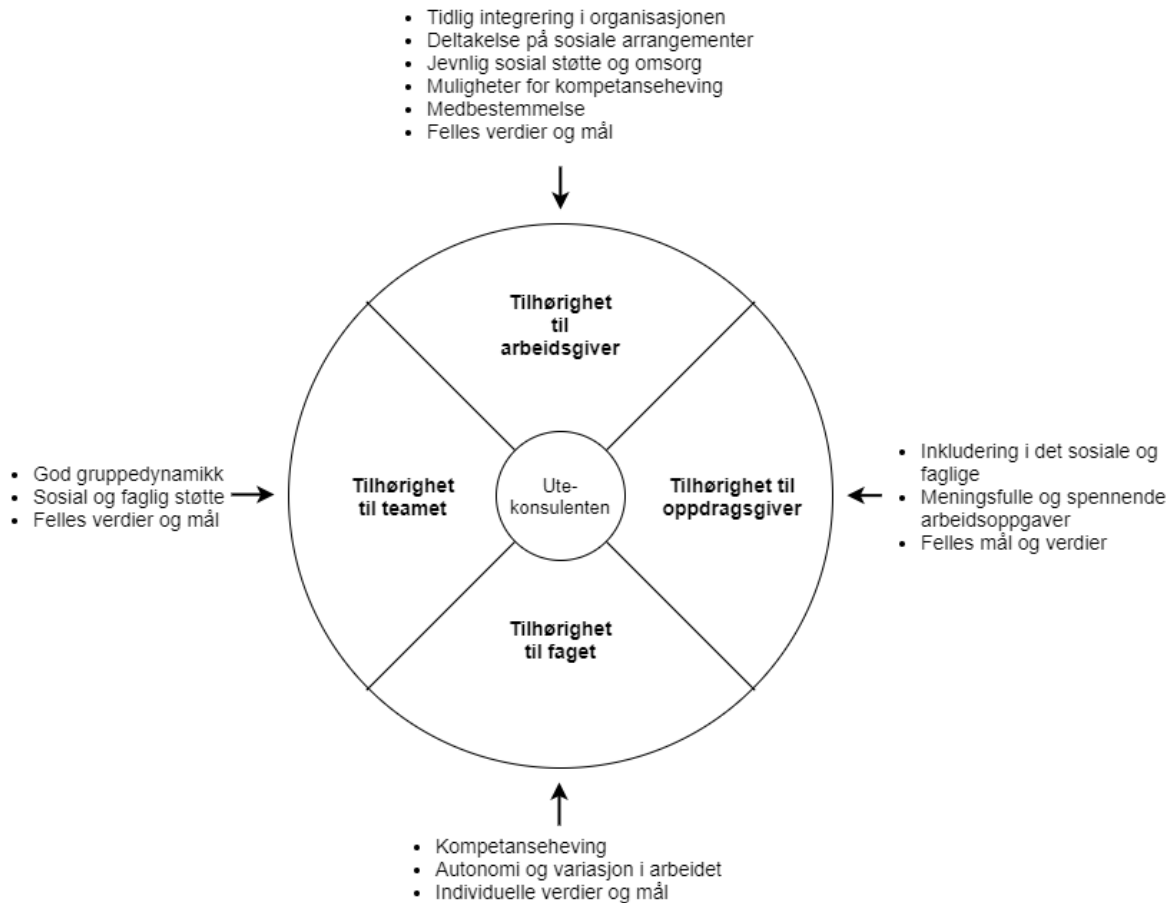
Konsulentene jobber i et nettverk av relasjoner hvor ulike situasjoner oppstår i konteksten mellom dem og organisasjonene de jobber for. Inn i disse situasjonene tar de også med seg sine personlige verdier og mål i tillegg til livssituasjon de befinner seg i. Noen faktorer er direkte påvirkninger på opplevelsen av tilhørighet som en følge av den midlertidige arbeidssituasjonen, mens de sosiale og faglige tiltakene er mer konkrete og bevisste påvirkningsfaktorer fra organisasjonenes side. Blant sistnevnte har noen av tiltakene i hensikt å øke effektivitet og

produktivitet i arbeidet, mens andre er ment å forsterke organisasjonstilhørighet og båndene mellom konsulenten og organisasjonens medlemmer.

I denne sammenheng er det først og fremst viktig å understreke hvordan konsulentenes behov, verdier og mål har stor betydning for hvilken innvirkning tiltakene har på tilhørighet. Vi vet for eksempel at noen av konsulentene verdsetter det sosiale høyt, mens andre er villige til å ofre mye av det sosiale for den faglige utviklingen. I lys av organisasjonstilhørighet kan vi forstå hvordan vedvarende tilhørighet kan påvirkes av disse forskjellene og hvordan konsulentene vil veie investeringer og alternativer opp mot hverandre (Meyer & Allen, 1997). Dette er grunnen til at en organisasjon som utelukkende har fokus på tiltak rettet mot det sosiale samholdet, muligens vil miste medlemmer som verdsetter læring og utvikling, variasjon i arbeidet eller overordnede mål og felles verdier høyere. Det er ikke dermed sagt at det sosiale ikke er viktig, men det henter til at tilhørighet må kunne betraktes i lys av noe mer enn et resultat av stabile sosiale bånd til medlemmer i organisasjonene over tid (Baumeister & Leary, 1995).

Elementet av midlertidighet forandrer betingelsene for hva som får konsulenter til å føle tilhørighet. Med dette mener vi at konsulenter som jobber ute hos forskjellige oppdragsgivere med jevne mellomrom nødvendigvis vil ha andre holdepunkter for tilhørighet sammenlignet med en som jobber med de samme kollegene år etter år. I denne sammenheng ser vi også at en konsulent som verdsetter sterke og stabile bånd over tid kanskje ikke trives med å bytte arbeidsplass med regelmessig hyppighet. En som har en sterkere tilhørighet til faget derimot, vil muligens stortrives med å jobbe i et nytt team og med nye og spennende arbeidsoppgaver med jevne mellomrom. Tilhørighet må derfor vurderes utfra hvilken grad konsulentene opplever å få møtt sine behov og med tanke på hva som får dem til å føle tilhørighet i den midlertidige arbeidssituasjonen.

Sammenlignet med K.M. Olsen et al. sin modell (2016) ser vi at flere av de samme betingelsene fremtrer som viktige for konsulentenes tilhørighet. Fordi denne studien preges av et større fokus på detaljene og kompleksiteten innenfor midlertidighet og tilhørighet i trepartsrelasjoner, har vi revidert modellen, slik at den kan ta høyde for de mer subjektive og individuelle faktorenes betydning for hvordan tiltakene virker på konsulentenes tilhørighet.



Figur 5: Oversikt over direkte påvirkninger på konsulenterens tilhørighet og dens ulike retninger.

6.4.1 Tilhørighet til arbeidsgiver

Et viktig mål arbeidsgiver har er å få konsulentene til å ville bruke fritid på kolleger. Det er vanskelig på grunn konsulentenes ulike livssituasjon. Arbeidsgiver kan derfor ikke nøye seg med å treffe en snever andel av målgruppen, men er nødt til ha sosiale arrangementer som gjør det mulig for alle å delta. Familiearrangementer gjør en god jobb med å inkludere gruppen som med størst sannsynlighet er nødt til å nedprioritere andre arrangementer. Arrangementer i arbeidstiden er også et godt tiltak for denne gruppen, men det kan medføre en prioriteringsproblematikk for ute-konsulenter som sitter langt unna. Det er vanskeligere, men samtidig viktigere å få ute-konsulentene til å delta, slik at de blir minnet på hvor de hovedsakelig tilhører. Utelensj er et undervurdert tiltak i bevaringen av ute-konsulentenes tilhørighet.

I generalforsamlinger får alle både faglig og sosialt påfyll. I tillegg er alle med på å ta beslutninger på vegne av organisasjonen. Dette er den viktigste arenaen for å styrke fellesskap

og samhold. Samtidig gir det en opplevelse av medbestemmelse, noe flere av informantene nevner som en viktig tilhørighetsfaktor.

Faggrupper er en arena som tilbyr muligheter for kompetanseheving som konsulentene selv velger, ikke som organisasjonen påtvinger konsulentene fordi oppdragsgiver etterspør en viss type kompetanse. Dette strider imot K. M. Olsen et al. (2016) sin antakelse om at «transferability of skills» øker tilhørigheten til faget og svekker den til organisasjonen. Vi argumenterer for at organisasjonens krav til konsulentens kompetanse ikke er et problem, og at det ikke står i konflikt med konsulentens ønske om å utøve autonomi i egen kompetanseheving. Problemet knyttet til faggruppene oppstår når ute-konsulentene strever med å prioritere dem. Dette medfører at muligheten for kompetanseheving ikke oppleves som like tilgjengelig og at behovet for kompetanseutvikling derfor ikke blir møtt. Tar man i betraktning at faggruppene også fungerer som en viktig sosial arena er det ikke rart hvis ute-konsulentene til tider føler seg på utsiden av organisasjonen.

Hvis arbeidsgiver på en eller annet måte klarer å tilby konsulentene jevnlig støtte og omsorg over tid, vil dette bevare eller balansere organisasjonstilhørigheten tilbake i arbeidsgivers favør. Dette funnet er i tråd med Vidyarthi et al. (2014). Dette kan være et kritisk tiltak for konsulentene som har sittet lenge ute hos samme oppdragsgiver, fordi sannsynligheten er høyere for at konsulentens tilhørighet har slått rot hos oppdragsgiveren. Konsulenter som ikke mener at de har behov for støtte kan også være de som trenger det mest. Dette gjør at arbeidsgiver konstant må være på vakt etter diskrete signaler. Det er vitalt for tilhørigheten at arbeidsgiver holder kontakten jevnlig, for å kunne gi konsulentene opplevelsen av å ha et godt støtteapparat i ryggen. Det bevarer ikke bare den affektive tilhørigheten, men det øker også sjansene for at konsulentene deltar på det sosiale. Grunnen til dette er fordi konsulentene blir påminnet om ting som skjer i organisasjonen, i tillegg til det å få høre at noen bryr seg om at man deltar. For øvrig har vi også fanget opp at et godt tilhørighetsgrunnlag har mye å si for hvordan tilhørigheten utvikler seg ute hos kunden. Man bør derfor ikke undervurdere konsekvensene av arbeidsgivers valg når det kommer til hvor lenge konsulentene holdes i organisasjonen før man «slippes ut av redet».

I forbindelse med sosial støtte har arbeidsgiver også et mål om å få flere konsulenter fra samme konsulentselskap hos samme oppdragsgiver. Det utgjør en viktigere faktor for tilhørighet enn vi tilsynelatende skulle tro. Fordi konsulentene fra samme konsulentselskap har ekstra tillit til hverandre opplever de å få mer støtte fra hverandre. De kan også minne hverandre på

arrangementer som foregår på hjemmefronten, slik at de ikke blir gjenglemt hos oppdragsgiver. Dette kan også være med på å avlaste ledere i deres forsøk på å nå ut til alle.

Selv om sosial støtte og faglig utvikling verdsettes av konsulentene i ulik grad, så er begge tiltakene vitale for å skape og opprettholde organisasjonstilhørighet (Meyer & Allen, 1997). I det større bildet handler det om at organisasjonens verdier og mål er i overensstemmelse med konsulentenes. Dette avgjør om konsulenten opplever at organisasjonen er en god match. Moral og etikk er typiske eksempler på verdier som konsulenten måler opp mot organisasjonens beslutninger i valg av oppdragsgivere og prosjekter, og kan avgjøre om konsulenten blir i selskapet eller forsvinner til en oppdragsgiver som møter behovene, målene og verdiene til konsulenten bedre.

6.4.2 Tilhørighet til oppdragsgiver

Våre funn kan delvis støtte påstanden om at omfattende kontakt med oppdragsgiver skaper rollekonflikt og resulterer i en svakere tilhørighet til arbeidsgiver og en sterkere tilhørighet til oppdragsgiver og faget (K. M. Olsen et al., 2016). Vi opplever at «tett kontakt» ikke er nok til å forklare store tilhørighetsendringer. Ifølge Baumeister and Leary (1995) må denne kontakten også være stabil over lengre tid for å kunne skape sterk tilhørighet, noe som kun vil være tilfelle der konsulenten har jobbet hos oppdragsgiver i flere år. Dette mener vi at støtter hypotesen om prosjektvarighet og tilhørighet i større grad enn hva tett kundekontakt gjør. I tillegg viser funnene våre at tett kundekontakt ikke trumfer jevnlig oppfølging og støtte fra arbeidsgiver

Den kritiske faktoren for hvorvidt rollekonflikt oppstår påvirkes er opplevelsen av å bli inkludert i det faglige og sosiale miljøet hos oppdragsgiver. Spesifikt ser vi at det oppstår et kognitivt element i tillegg til det emosjonelle og sosiale aspektet ved å føle seg inkludert. Det kognitive elementet går ut på at konsulentene må prioritere mellom faglige og sosiale tilbud fra arbeidsgiver og oppdragsgiver. Blant konsulenter som jobber i kjernevirksomhet og anser seg selv som en viktig ressurs hos oppdragsgiver, ser vi særlig at denne problematikken kan være en mer realistisk trussel for konsulentens tilhørighet til arbeidsgiver.

Konsulentenes prioriteringer vektlegges som et viktig element av flere grunner. Funnene til Kinnie and Swart (2012) bygger på antakelsen om at spenning mellom konsulentens tilhørighet til arbeidsgiver og oppdragsgiver skaper rollekonflikt på grunn av oppdragsgivers krav til konsulentene (K. M. Olsen et al., 2016). Først og fremst opplever vi at kravene til konsulentene ofte stammer fra arbeidsgiverens og konsulentenes forventninger til dem selv. Fra

informantene opplevde vi at konsulentene som ikke føler at de har et valg om hvem de skal prioritere, har mindre dårlig samvittighet og sliter mindre med kognitiv dissonans, sammenlignet med de som føler at de har et valg. Vi tolker derfor at konsulenter som velger å prioritere oppdragsgiver i slike tilfeller, ifølge teorien om kognitiv dissonans, da også må rettfærdiggjøre dette valget. Videre antar vi at både beslutningen og dens påfølgende rettfærdiggjøring vil ha en påvirkning på konsulentens opplevelse av tilhørighet til organisasjonene. Dette kognitive aspektet ved rollekonflikt i trepartsrelasjoner introduserer et spennende perspektiv som vi mener bør undersøkes kvantitativt.

Meningsfulle og spennende arbeidsoppgaver er noe informantene våre verdsetter høyt. De fleste anerkjenner dette som en av hovedgrunnene til hvorfor de trives hos oppdragsgiver. Vår oppfatning er at disse både får behovet for autonomi og kompetanse tilfredsstilt der. I tråd med forskningen til Kinnie and Swart (2012) tolker vi konsulentenes bemerkninger om kundens meningsfulle og spennende prosjekter som gjenspeilende for konsulentenes identifikasjon med oppdragsgivers verdier og mål. Dette samsvarer også godt med (K. M. Olsen et al., 2016) sine funn om at autonomi øker tilhørigheten til oppdragsgiver og til faget.

6.4.3 Tilhørighet til faget eller teamet

Variasjon i arbeidet er noe konsulentene verdsetter, men i noen tilfeller oppleves det mer som en illusjon. Ute-konsulenter blir ofte en viktig del av oppdragsgivers organisasjon og kan derfor ikke alltid få den variasjonen de ønsker når det passer dem best. Til tross for at det legges inn en innsats for at konsulentene skal kunne få ønsket variasjon i arbeidet, så ser vi at arbeidsgiver ofte må si seg nødt til å selge dem på den kompetansen de er sterke på.

Modellen til K. M. Olsen et al. (2016) predikerer også at konsulenter vil forsøke å unnslipe rollekonflikt og tilhørighetsdilemmaet mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver ved å søke tilhørighet til faget. Våre informanter belyser dette i utfordringen i å skulle prioritere faggrupper og lignende fagrelaterte arenaer på hjemmebane når de jobber ute hos oppdragsgivere. I tråd med tidligere forskning kan kompetanseheving for konsulentene øke tilhørigheten til faget, men ikke på bekostning av tilhørigheten til organisasjonen (K. M. Olsen et al., 2016).

Samtidig må det anerkjennes at konsulenter har ulike verdihierarkier. For eksempel kan konsulenter som setter det sosiale høyt søke tilhørighet til teamet når tilhørigheten til organisasjonene er svekket. Når konsulentens mål og verdier passer bedre med teamet og dets

medlemmer enn med organisasjonene rundt, så er det naturlig at tilhørigheten til teamet sammenlignet er styrket. Vi ser tilfeller hvor konsulenten verken har tid eller mulighet til å prioritere valgfrie arrangementer i regi av organisasjonene. Denne konsulenten vil da fremdeles ha en naturlig sosial relasjon til teammedlemmene den er i kontakt med i det daglige.

Informantene våre er enige om at de ønsker å delta på de sosiale tiltakene fordi de kjenner noen. Dette kan forklare risikoen som oppstår når konsulenten ikke har et godt tilhørighetsgrunnlag til arbeidsgiver. Fordi arbeidsgiver og oppdragsgiver tilrettelegger for at teamene konsulentene jobber i skal fungere bra, kan det hende at konsulenter nøyer seg med den sosiale dosen de får gjennom temaet, og at de ønsker å initiere til og delta på team arrangementer istedenfor, ettersom de kjenner medlemmene bedre og forbinder det med noe hyggelig.

Tilhørighet til teamet er også avhengig av god gruppedynamikk. Tiltak for å skape god gruppedynamikk mellom konsulenter og fast ansatte er en hårfin balanse mellom at de fast ansatte ser fordelene med å være fast ansatt og konsulentene trives med den graden de blir inkludert i organisasjonen. Når det oppstår ubalanse kan det gå på bekostning av tillit, kunnskapsdeling, sosial støtte og åpen kommunikasjon, som anses som viktige ingredienser for en god gruppedynamikk. Når konsulentene jobber i oppdragsgivers kjernevirksomhet kan dette være en trussel for de fast ansattes jobbsikkerhet og sosiale status. Gruppedynamikk fremstår som et viktig element, fordi det er teamene man jobber med hver dag, hvilket gjør at organisasjonene ofte faller litt i bakgrunnen.

7 Konklusjon

Denne studien har undersøkt problematikken rundt midlertidighet i trepartsrelasjoner knyttet til tilhørighet. Studien har tatt utgangspunkt i et konsulentselskap sentralt i Oslo og utforsket todelingen av arbeidsgiveransvaret som oppstår mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver i trepartsrelasjonen. Den interorganisatoriske settingen introduserer en rekke situasjoner som påvirker konsulentenes opplevelse av tilhørighet. For å ivareta organisasjonstilhørighet ser vi at arbeidsgiver iverksetter strategiske tiltak.

Vi har belyst konsulentenes opplevelse av tilhørighet og arbeidsgivers strategiske tiltak fra fire ulike perspektiver gjennom dybdeintervjuer med inne-konsulenter, ute-konsulenter, oppdragsgivere og arbeidsgiver. Dette har gitt oss et sammensatt bilde av de ulike dimensjonene av midlertidighet som påvirker konsulentenes opplevelse av tilhørighet.

Funnene viser at todelingen av arbeidsgiveransvaret er en utfordring i samarbeidet mellom arbeidsgiver og oppdragsgiver, og medfører utilsiktede konsekvenser for konsulentenes tilhørighet. Fysisk plassering og prosjektvarighet kan betraktes som reisverket for den interorganisatoriske settingen. Et tydelig eksempel viser seg i langvarige oppdrag som krever at konsulenten er plassert i oppdragsgivers organisasjon. Dette er grunnleggende faktorer som muliggjør at spenninger mellom tilhørighet til arbeidsgiver og oppdragsgiver oppstår. Disse er viktige for å kunne forstå hvordan andre mer kontekstuelle faktorer i settingen påvirker tilhørighet.

Konsulentene tilegner seg bedriftsspesifikk kompetanse og blir attraktive ressurser i oppdragsgivers kjernevirksomhet over tid. Oppdragsgiver blir avhengig av konsulenten, ettersom kompetansen er taus og derfor vanskelig å dele. Når konsulenten har blitt en viktig del av oppdragsgiverorganisasjonen kan arbeidsgivers ønske om å rotere konsulenten skape spenninger i relasjonen mellom dem. Dersom konsulenten blir hos oppdragsgiver lengre enn anbefalt risikerer arbeidsgiver at tilhørigheten til oppdragsgiver øker og at tette sosiale bånd hos oppdragsgiver må brytes.

En annen konsekvens for tilhørighet oppstår når konsulenten føler på liminalitet knyttet til arbeidssituasjonen som følge av dårlig tilrettelegging, uklare rolleforventninger og opplevelsen av urettferdig forskjellsbehandling hos oppdragsgiver. Derimot kan det også oppstå en

rollekonflikt når konsulentene føler seg inkludert i det sosiale og faglige hos oppdragsgiver, og opplever å måtte prioritere mellom motstridende krav og forventninger fra arbeidsgiver og oppdragsgiver. Selv om vi ser tilfeller av begge konsekvensene, så er det den sistnevnte som fremtrer som mest prominent.

Videre viser funnene at arbeidsgivers strategiske tiltak også kan trekke konsulentenes tilhørighet i retning av oppdragsgiver, faget eller teamet avhengig av konsulentens subjektive situasjon, behov, verdier og mål.

Selv om vår case består av erfarne konsulenter anser vi dannelsen av et godt tilhørighetsgrunnlag til organisasjonen, samt arbeidsgivers opprettholdelse av dette gjennom jevnlig støtte og omsorg til konsulentene, som de mest kritiske tiltakene. Støtte og omsorg kan ivareta organisasjonstilhørighet og motvirke at konsulentenes tilhørighet trekkes i andre retninger. Slike tiltak kan ivareta organisasjonstilhørigheten og motvirke at den trekkes i andre retninger. Det bidrar til at konsulentene ønsker å delta på sosiale og faglige arrangementer, fordi de føler de kjenner noen og forbinder det med noe fint. Samtidig er deltagelse betinget av at arbeidsgiver klarer å tilrettelegge arrangementene for inne- og ute-konsulenter uavhengig av livssituasjon.

Bedriftsspesifikk kompetanseheving som gjør konsulentene attraktive og leder dem inn i viktige roller hos oppdragsgiver er et eksempel på arbeidsgivers tiltak som kan øke tilhørigheten til oppdragsgiver og til faget. Når ute-konsulenter synes det er vanskelig å prioritere sosiale og faglige arrangementer hos arbeidsgiver, kan de føle seg utenfor sin egen organisasjon og oppleve at behovene for kompetanse og tilhørighet ikke blir møtt. Hvis de i tillegg jobber med spennende og givende arbeidsoppgaver og føler seg inkludert i arrangementer i teamet hos oppdragsgiver, vil arbeidsgivers opprinnelige tiltak trekke konsulentenes tilhørighet mot oppdragsgiver, teamet og faget.

Konsulenter har ulike verdier og mål. Når konsulentene opplever at egne og organisasjonens verdier og mål er i overensstemmelse bidrar dette til å øke affektiv tilhørighet. Derimot hvis organisasjonen ikke har tydelige felles målsettinger og konsulentene trives med oppdraget og teamet sitt, kan konsulentene søke denne tilhørigheten på teamnivå.

Et viktig funn i studien er hvordan todelingen av arbeidsgiveransvaret problematiserer arbeidsgivers evne til å påvirke konsulentenes arbeidssituasjon. Arbeidsgivers evne til å påvirke faktorer som oppstår i den interorganisatoriske settingen oppfattes som utilstrekkelig

sammenlignet med de som oppstår som følge av arbeidsgivers tiltak. Tilhørighetsfremmende tiltak kan utgjøre en sterk motvekt til tilhørighetsreducerende påvirkninger og anses derfor som en nødvendig løsning for tilhørighetsproblematikken blant konsulenter i trepartsrelasjonen. Denne effekten er forbeholdt at tiltakene tilrettelegges med hensyn til konsulentenes situasjon, behov, verdier og mål. Dersom det ikke gjøres vil tiltakene også kunne medføre utilsiktede konsekvenser for konsulentens tilhørighet.

7.1 Implikasjoner

Unike case er interessante fordi de avviker fra normalen (Stake, 1995). Vår case er et best-case-tilfelle i undersøkelsen av tilhørighetsproblematikk i trepartsrelasjonen. Grunnlaget for denne påstanden er at konsultentselskapet i vår case både er ansatt eid og har svært lavt gjennomtrekk, noe som tilsier at de ansatte opplever høy grad av tilhørighet til organisasjonen.

Når vi sammenligner våre funn med tidligere forskning finner vi derimot svært lite som strider imot hverandre. Med andre ord virker mye av problematikken knyttet til tilhørighet å være den samme på tross av at organisasjonene er svært forskjellige. Det gir oppgaven muligheten til å bidra til forståelsen av kompleksiteten i problematikken konsulenter i trepartsrelasjonen kan oppleve knyttet til tilhørighet.

I motsetning til mye av den kvantitative forskningen vi har tatt utgangspunkt i bidrar denne studien med tykke beskrivelser av ulike informanternes erfaringer. De kvantitative funnene har god forklaringsverdi og kan gi et oversiktlig bilde av de sentrale variablene knyttet til tilhørighet i trepartsrelasjonen, samt effekten disse har på hverandre. På en annen side er det utfordrende å skulle trekke ut noe mer fra en slik studie. Vi har utforsket problemstillingen med forstørrelsesglass og gravd oss dypere under overflaten i en kompleks situasjon i arbeidslivet.

Fra et «benchmarking»-perspektiv kan man tenke seg at mange aktører kan lære av denne organisasjonens suksess. Med tanke på organisasjonens lave gjennomtrekk og høye trivsel kan man påstå at utfordringene knyttet til tilhørighet i denne organisasjonen mest sannsynlig også eksisterer i de fleste andre.

7.2 Videre forskning

Hensikten med denne oppgaven var å bidra til en dypere forståelse av de komplekse mekanismene som virker på konsulentens tilhørighet i den interorganisatoriske settingen de jobber i. En slik forståelse åpner blant annet opp for muligheten til å måle og undersøke eksisterende relevante variabler på nye og mer presise måter.

Vi har identifisert teamrotasjon som et viktig, men vanskelig aspekt ved samarbeidet i trepartsrelasjoner. Vi mener det kan være interessant å undersøke rotasjonsbehov av konsulenter i et tidsperspektiv. Dette vil være nyttig for alle partene i relasjonen, samt bidra til dypere innsikt et dilemma mange i arbeidslivet forholder seg til.

Våre funn kan sies å ha en begrenset overføringsverdi utover vår case. Det vil derfor være interessant å supplere vår studie med andre caser som studerer utvalg bestående av ferskere konsulenter eller større konsultentselskap, for å nevne et par. Ifølge Tjora (2017) er sammenligninger fra flere ulike case en viktig tilnærming i generaliseringen og utvikling av teori innenfor kvalitativ forskning. På en annen side vil en kvantitativ tilnærming med et større utvalg også være komplementerende. En omfattende studie med mål om å undersøke hvordan opplevelsen av liminalitet eller rollekonflikt påvirker konsulenter tilhørighet, kan være nyttig for å avdekke prevalensen og effekten disse kognitive faktorene har på kunnskapsarbeidere i trepartsrelasjoner.

Fordi denne oppgaven er begrenset innenfor et visst tidsrom og omfang, kan det være nyttig å supplere våre funn med studier som setter søkelys på andre faktorer i samme setting. For eksempel kan studier som utforsker typer ledelse eller identitet i trepartsrelasjonen hjelpe til å belyse den interorganisatoriske settingen og dens kompleksitet.

Noe vi mener er en styrke i vårt utvalg er at temaet belyses fra ulike typer konsulenter og ledere. Likevel kan vi se at et ytterligere perspektiv sett fra fast ansatte i oppdragsgiverorganisasjoner, kan gi funnene enda mer dybde. I tillegg kan det være interessant å sammenligne funnene i fra vårt utvalg med en casestudie som tar for seg konsulenter fra et annet kontor i samme konsultentselskap. Forhåpentligvis vil studien vår inspirere og bidra til videre forskning på feltet, og til videreutviklingen av noen av konseptene vi har utforsket.

8 Referanser

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of management studies*, 37(8), 1101-1124.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. Brighton, UK: Institute of Manpower Studies.
- Bailey, C., White, C., & Pain, R. (1999). Evaluating qualitative research: dealing with the tension between 'science' and 'creativity'. *Area*, 31(2), 169-178. doi:10.1111/j.1475-4762.1999.tb00182.x
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society*, 21(1), 121-141.
- Berger, J., Anderson, B., & Zelditch, M. (1972). Structural aspects of distributive justice: A status-value formulation. In *Sociological theories in progress : 2* (Vol. 2, pp. 21-45). Boston: Houghton Mifflin.

- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Cascio, W. (1984). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review*, 9. doi:10.2307/258455
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198–210
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 561-583.
- Cronbach, L. J., & Thorndike, R. L. (1971). Educational measurement. *Test validation*, 443-507.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human relations*, 56(3), 267-290. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726703056003612>
- Dahlum, S. (2018). Validitet. Retrieved from <https://snl.no/validitet>
- Dale-Olsen, H. (2015). *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Drucker, P. (1959). *The Landmarks of Tomorrow: A Report on the New" Post-Modern." World*. . Harper Colophon Books, New York.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*.
- Ellingsæter, A. L. (2017). *Vår tids moderne tider : det norske arbeidstidsregimet* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Ill: Row, Peterson and Company.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization studies*, 20(4), 601-617.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159.
- Have, P. t. (1999). *Doing conversation analysis : a practical guide*. London: Sage.
- Hetland, H., & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. In *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. Av Ståle Einarsen og Anders Skogstad (2 etg. ed., pp. 104-119). Bergen: Fagbokforl.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*.
- Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2011). Temporary Agency Workers and Organizational Commitment. In *Commitment to work and job satisfaction: Studies of work orientations* (pp. 181–198). New York: Routledge.
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 141-160.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforl.
- Kaiser, K. (2012). Protecting Confidentiality. In (pp. 457-464).
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504. doi:10.1111/1467-8543.00211
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, B. P. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kinnie, N., & Swart, J. (2012). Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross-boundary organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 21-38.
- Kunda, G., Barley, S. R., & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *ILR Review*, 55(2), 234-261.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leighton, P., Syrett, M., & Hecker, R. (2007). *Out of the shadows: Managing self-employed, agency and outsourced workers*: Routledge.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 609-625.
- Lie, M. H. (2019). Forpliktelse. Retrieved from <https://snl.no/forpliktelse>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 680-697.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. United States, California, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Nesheim, T. (2003). Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 309-331. doi:10.1016/S0956-5221(03)00002-2
- Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om 'den fleksible bedrift'. *Sosiologisk tidsskrift*(01), 3-24.
- Nesheim, T. (2015). Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser. In *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2 utg. ed., pp. 285–307). Stavanger: Cappelen Damm.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School*

- of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 46(2), 247-264.*
- Nickols, F. (2003). The shift to knowledge work. *Yearbook of Knowledge Management*.
- NOU 1998:15. Arbeidsformidling og arbeidsleie: *Regelverk for utleie av arbeidskraft mv.* Oslo: Fornyings-, administrasjons og kirke departementet.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma, 2*, 54-61.
- Olsen, K. (2006). Atypiske ansettelser - dårlige jobber? *Tidsskrift for samfunnsforskning, 47(3)*, 387-484.
- Olsen, K. (2016). utfordringer ved midlertidighet i organisasjoner. *Magma, 19(3)*, 40-47. Retrieved from <https://www.magma.no/utfordringer-ved-midlertidighet-i-organisasjoner1>
- Olsen, K. M., Sverdrup, T., Nesheim, T., & Kalleberg, A. L. (2016). Multiple foci of commitment in a professional service firm: Balancing complex employment relations. *Human Resource Management Journal, 26(4)*, 390-407. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12109>
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic management journal, 19(9)*, 853-877.
- Potter, J., & Hepburn, A. (2005). Qualitative interviews in psychology: problems and possibilities. *Qualitative Research in Psychology, 2(4)*, 281-307. doi:10.1191/1478088705qp045oa
- Reeve, J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion*: Wiley.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*: Pearson Education Limited.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55(1)*, 68.
- Rønning, A. R., & Nesheim, T. (2008). Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner. *Omslag: Keops as Trykk: Lobo Media, 231-241.*
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Svartdal, F. (2020). Reliabilitet. Retrieved from <https://snl.no/reliabilitet>

- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31.
- Vidyarathi, P. R., Erdogan, B., Anand, S., Liden, R. C., & Chaudhry, A. (2014). One member, two leaders: Extending leader–member exchange theory to a dual leadership context. *Journal of applied psychology*, 99(3), 468.
- Vladimirou, E., & Tsoukas, H. (2001). What is organizational knowledge. *Journal of management studies*, 38(7), 973-993.
- Wallgren, L. G. (2011). *Motivation requested-Work motivation and the work environment of IT consultants*: Department of Psychology; Psykologiska institutionen.
- Wang, Z., & Gagné, M. (2013). A Chinese–Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 134-142. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1548051812465895>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Willcocks, L. P., & Plant, R. (2003). How corporations e-source: from business technology projects to value networks. *Information Systems Frontiers*, 5(2), 175-193.
- Winkler, I., & Mahmood, M. K. (2015). The liminality of temporary agency work: Exploring the dimensions of Danish temporary agency workers' liminal experience. *Nordic journal of working life studies*, 5(1), 51-68. doi:<https://doi.org/10.19154/njwls.v5i1.4765>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utgave. ed.). Los Angeles: SAGE.

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

9.1.1 Intervjuguide 1: Inne-konsulent

Innledning

- Kan du kort presentere din bakgrunn (utdanning, arbeidserfaring, hvor lenge har du jobbet her etc.)
- Kan du kort presentere din funksjon og rolle/stilling
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?
- På hvilken måte skiller Kantega seg ut fra andre organisasjoner du har jobbet i?
- Hvilke faktorer er viktige for deg ved valg av jobb? Hvilke avveininger gjør du?
- Hvorfor valgte du å begynne å jobbe som konsulent?
 - Bevisst valg/ tilfeldig

Organisering av arbeidet

Kan du fortelle litt om hvordan prosjektene er organisert? For eksempel: Hvem leder prosjektene (arbeidsgiver eller oppdragsgiver)?

- I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder i [...] er involvert i prosjektene?
- Hvem får du tilbakemelding fra?
- Har du jobbet med flere prosjekter på samme tid?
 - Hva vil du si er utfordringen med å jobbe med flere prosjekter på samme tid?
- Hvor lenge varer vanligvis prosjektene du jobber med?
- Hvilke utfordringer har du opplevd knyttet til oppdrag fra kunder? (motstridende krav eller dårlig organisering?)
 - Med tanke på disse utfordringene, opplever du disse er forskjellige fra de utfordringene ute-konsulentene møter?
- Har du jobbet som ute-konsulent tidligere, eller har du kun jobbet som inne-konsulent?
 - I så fall, hva foretrekker du og hvorfor?

Arbeidsmiljø

- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever arbeidsmiljøet på [...]?
- Kan du komme på en utfordring du har hatt tidligere knyttet til arbeidsmiljøet her?
 - Finnes det forbedringspotensiale i arbeidsmiljøet nå?
 - Eventuelt: Hvordan håndterer du dette?
- Hvordan opplever du at samspillet er mellom deg og kollegene dine?
 - Hvor ofte samarbeider dere?
 - Samarbeider dere godt?

- Har dere noen arenaer for kunnskapsdeling her på [...]?
 - Eventuelt: Hvordan ser disse arenaene ut? Intranett, fysiske møter, innlegg fra ansatte, kurs osv.
- Finner dere på andre sosiale ting utenom jobb?
- Opplever du at det er forskjeller mellom inne- og ute-konsulentene her på [...] når det kommer til det sosiale?

Tilhørighet

At konsulenter jobber for to organisasjoner samtidig (konsulentselskapet og oppdragsgiver) gjør at forståelsen av tilhørighet blir mer kompleks enn arbeidstakere som bare har én arbeidsgiver å forholde seg til. Når vi snakker om tilhørighet tenker vi på ditt forhold til organisasjonene og til de du jobber sammen med.

- Hvor viktig mener du tilhørighet er for å skape et godt arbeidsmiljø?
- Hva opplever du at fremmer tilhørighet på din arbeidsplass?
 - Opplever du at noe mangler her på [...]?
- Tror du at tilhørigheten til arbeidsplassen blir sterkere jo lenger man oppholder seg der?
- På hvilken måte tror du at dette påvirker tilhørigheten ute-konsulenter opplever, sammenlignet med de i din situasjon?
- Kunne du tenke deg å være i [...] hele karrieren din?
- Hadde det vært lett for deg å bli like tilknyttet en annen organisasjon som du er til denne?
- Hvor ofte diskuterer du arbeidsplassen din med andre?
 - Eventuelt: Hvilke tematikker tar du opp da? (Arb.miljø, oppgaver, stress, osv.)

Avslutning

Har du noen spørsmål du ønsker å stille oss?

9.1.2 Intervjuguide 2: Ute-konsulent

Innledning

- Kan du kort presentere din bakgrunn (utdanning, arbeidserfaring, hvor lenge har du jobbet her etc.)
- Kan du kort presentere din funksjon og rolle/stilling
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?
- På hvilken måte skiller Kantega seg ut fra andre organisasjoner du har jobbet i?
- Hvilke faktorer er viktig for deg ved valg av jobb?
- Hvorfor valgte du å begynne å jobbe som konsulent?
 - Bevisst valg/ tilfeldig

Organisering av arbeidet

- Hvem leder prosjektene (arbeidsgiver eller oppdragsgiver)?
 - Hvem rapporterer du til?
 - I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder i [...] er involvert i prosjektene?
 - Hvem får du tilbakemelding fra?
- Hvor lenge varer vanligvis dine prosjekter hos oppdragsgiver?
- Hvordan opplever du samarbeidet med [...] og virksomheten du er i?
 - F.eks. Fungerer det sømløst? Hvordan er kommunikasjon, motstridende krav, forventninger, osv.
 - Hvordan opplever du det å måtte prioritere mellom krav fra ulike hold?
- På hvilken måte tilrettelegger oppdragsgiver for at du skal lykkes med arbeidet ditt?
 - Evt. hva kunne de gjort annerledes?

Arbeidsmiljø

Du som ute-konsulent er deltaker i to ulike arbeidsmiljø. I denne seksjonen kommer vi derfor til å referere til både oppdragsgiver og [...].

- Hvordan vil du sammenligne arbeidsmiljøet her og hos oppdragsgiver?
 - Hvilke utfordringer har du møtt knyttet til arbeidsmiljøet?
 - Hvordan kunne [...] eller oppdragsgiver bidratt til å løse disse utfordringene?
 - På hvilken måte er utfordringene annerledes for deg enn inne-konsulentene?
- Ser du på ansatte hos (oppdragsgiver) som kolleger på lik linje med ansatte hos [...]?
- Hvordan opplever du at samspillet er mellom deg og kollegene dine? (Både [...] og oppdragsgiver)
- Finner dere på andre sosiale ting utenom jobb?
 - Tror du at det er noen forskjell mellom inne- og ute-konsulenter når det kommer til det sosiale?
- Hva mener du skal til for å bedre arbeidsmiljøet for ute-konsulenter?

Tilhørighet

At konsulenter jobber for to organisasjoner samtidig (konsulentselskapet og kunden) gjør at forståelsen av tilhørighet blir mer kompleks enn arbeidstakere som bare har én arbeidsgiver å forholde seg til. Når vi snakker om tilhørighet tenker vi på ditt forhold til organisasjonene og til de du jobber sammen med.

- Hvor viktig mener du tilhørighet er for å skape et godt arbeidsmiljø?
- Hva opplever du at fremmer tilhørighet på din arbeidsplass?
- Tror du at tilhørigheten til arbeidsplassen (oppdragsgiver) blir sterkere jo lenger man oppholder seg der?
- Hvordan tror du det påvirker deg å være hos oppdragsgiver over lengre tid?

Tilhørighet til kunde

- Blir du inkludert i møter, sosiale arrangementer, kurs, osv?
- Hva gjør oppdragsgiver for at du skal føle deg inkludert i organisasjonen?
- Opplever du noen ganger at enkelte av oppdragsgivers ansattgoder ekskluderes for deg som konsulent (i så fall hvilke)?
 - Hva tror du er årsaken til dette (mistanke om opportunisme)?

Tilhørighet til [...]

- Hvordan tror du rollen din som ute-konsulent påvirker graden av tilhørighet til [...]?
- Med tanke på at du bruker mye av tiden din hos kunden, har du noen gang følt deg utelatt fra aktiviteter hos Kantega?
- Har dere noen arenaer for kunnskapsdeling på Kantega?
 - Eventuelt: Hvordan ser disse arenaene ut? Intranett, fysiske møter, innlegg fra ansatte, kurs osv.
 - I hvor stor grad deltar du på disse?
- Kunne du tenke deg å jobbe hos [...] hele karrieren din?
- Hvor ofte diskuterer du [...] med andre (utenforstående)?
 - Eventuelt: Hvilke tematikker tar du opp da? (Arb.miljø, oppgaver, stress, osv.)
- Tror du det hadde vært like lett for deg å bli like tilknyttet en annen organisasjon som du er til Kantega?

Avslutning

Har du noen spørsmål du ønsker å stille oss?

9.1.3 Intervjuguide 3: Arbeidsgiver

Innledning

- Kan du kort presentere din bakgrunn (utdanning, arbeidserfaring, hvor lenge har du jobbet her etc.)
- Kan du kort presentere din funksjon og rolle/stilling
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?
- Skiller Kantega seg ut fra andre organisasjoner du har jobbet i?
- Er det noe som skiller deres konsulenter fra konsulenter i andre selskaper?

Organisering av arbeidet

- Kan du fortelle litt om hvordan samarbeidet fungerer mellom dere og kundene?
 - Eksempelvis: Hvem leder prosjektene, styrer prosjektene og leder bemanningen?
 - Hva mener du er viktige forskjeller på prosjektene til inne- og ute-konsulenter?
- Hvordan forsøker dere å involvere dere i konsulentenes prosjekter?
 - Gjøres dette på ulike måter for inne- og ute-konsulenter?
 - Opplevs dette som en utfordring?
- Har dere ulike ledelsesstrategier for inne- og ute-konsulenter?

Arbeidsmiljø

- Hvilke tiltak gjør dere for å skape et godt arbeidsmiljø for de ansatte i [...]?
 - Gjør dere ulike tiltak for inne- og ute-konsulenter?
 - Hvordan opplever du at disse tiltakene fungerer?
 - Foreløpig har vi jo funnet ut at kollegene dine er veldig fornøyde med arbeidsmiljøet her. Er det litt kamp om hvem som skal få lov å sitte inne og hvem som må ut til et fremmed arbeidsmiljø?
- Inne- og ute-konsulenter preges av ulike arbeidsmiljøutfordringer. Hva mener dere er de mest sentrale utfordringene de står ovenfor?
 - Har dere en strategi for å håndtere ulike opplevelser av arbeidsmiljøet blant inne- og ute-konsulenter?

Tilhørighet

At konsulenter jobber for to organisasjoner samtidig (konsulentselskapet og oppdragsgiver) gjør at forståelsen av tilhørighet blir mer kompleks enn arbeidstakere som bare har én arbeidsgiver å forholde seg til. Når vi snakker om tilhørighet tenker vi på konsulentenes forhold til organisasjonene og til de de jobber sammen med.

- Hvilke faktorer mener du fremmer tilhørigheten på arbeidsplassen?
 - På hvilken måte implementerer dere disse faktorene på [...]?

- På hvilken måte tror du tilhørigheten påvirkes av plasseringen av konsulentene? (Inne vs. ute)
- Opplever dere at inne- og ute-konsulentene prioriterer ulikt når [...] har agremerter?
 - Ser dere forskjeller i det sosiale samspillet mellom konsulentene?
- Hvilke arenaer har dere for kunnskapsdeling her på [...]?
 - Hvordan ser disse arenaene ut? Intranett, fysiske møter, innlegg fra ansatte, kurs osv.
 - Har dere andre sosiale aktiviteter for de ansatte?
 - Er det ulik deltagelse fra inne- og ute-konsulenter?
- Ute-konsulenter bruker mye av tiden sin hos kunder. Det kan skape utfordringer knyttet til tilhørighet og identitet. Hvilke tiltak gjør dere i forbindelse med det?
 - Er det noe du mener [...] kan gjøre annerledes?
 - Er det for eksempel mer utfordrende å gi tilbakemeldinger til de som jobber ute?
- Hvordan kan oppdragsgiver legge til rette for å skape tilhørighet blant de ansatte i [...]?
 - Opplever dere at oppdragsgiver inkluderer ute-konsulentene deres i sin organisasjon?
 - (Hvis nei) Hvordan forholder du, som leder, deg til dette?

Avslutning

Har du noen spørsmål til oss?

9.1.4 Intervjuguide 4: Oppdragsgiver

Innledning

- Kan du kort presentere din bakgrunn (utdanning, arbeidserfaring, hvor lenge har du jobbet her etc.)
- Kan du kort presentere din funksjon og rolle/stilling
- Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?

Organisering av arbeidet

- Hva vil du si er de største fordelene og ulempene med å leie inn konsulenter?
- Hvor mange konsulenter har dere (omtrent) i dag?
 - Er dette en normalsituasjon?
- Leier dere inn konsulenter fra andre selskaper enn [...]?
- Er det enkelte ting som skiller konsulenter i [...] fra konsulenter i andre selskap?
- Hvor lenge kan en konsulent normalt sett være innleid hos dere?
 - Dersom det er behov for det, er det rom for å forlenge kontrakten?
- Er det en spesiell årsak til at dere velger å leie inn konsulenter?
 - F.eks. Har ikke den kunnskapen selv, osv.
- På hvilken måte skiller dere mellom fast ansatte og innleide konsulenter?
 - Er det noe rent fysisk? (På [...] har f.eks. konsulentene egne nøkkelbånd)
 - Er det, for eksempel, forskjell i hvor ofte og på hvilken måte du gir tilbakemeldinger til fast ansatte kontra konsulenter?
- I hvilken grad har du fått inntrykk av at arbeidsgiver er involvert i prosjektene konsulentene jobber med hos dere?

Arbeidsmiljø

- Hvilke strategier og tiltak mener du er viktigst for å sørge for et godt arbeidsmiljø i virksomheten?
- Hvordan opplever du at konsulenter påvirker dette arbeidsmiljøet?
 - Inkluderer dere for eksempel konsulentene i sosiale arrangementer?
 - Merker du forskjell på team med og uten konsulenter?
- Hvordan opplever du samspillet mellom de som er fast ansatt og konsulentene?
 - Er det mye samarbeid mellom dem?
- Hvilke arenaer har dere for kunnskapsdeling i denne virksomheten?
 - Inkluderer dere konsulentene i dette arbeidet?
- Finner dere på andre sosiale ting utenfor jobb?
 - Inkluderer dere konsulentene i dette, eller det det forbeholdt fast ansatte?
- Har dere hatt utfordringer knyttet til det å ha innleide konsulenter hos dere tidligere?
 - Kan du utdype?

Tilhørighet

At konsulenter jobber for to organisasjoner samtidig (konsulentselskapet og oppdragsgiver) gjør at forståelsen av tilhørighet blir mer kompleks enn arbeidstakere som bare har én

arbeidsgiver å forholde seg til. Når vi snakker om tilhørighet tenker vi på konsulentenes forhold til organisasjonene og til de dem jobber sammen med.

- Hvilke faktorer mener du fremmer tilhørigheten på arbeidsplassen?
 - På hvilken måte implementerer dere disse faktorene her?
- Er det viktig for dere som oppdragsgiver at konsulentene føler tilhørighet til virksomheten deres?
 - Tror du konsulentbruken påvirker tilhørigheten til de fast ansatte?
- Opplever du at det er motstand mot konsulenter blant de fast ansatte?
 - For eksempel opportunisme eller trussel mot egen stilling?
- Opplever dere at konsulentene prioriterer dere over Kantega?
 - Det kan f.eks. være ulike arrangementer, møter osv.
- Hvilke tiltak blir brukt for å ivareta trivselen blant konsulentene dere leier inn?
 - Sosiale tiltak
 - Formelle tiltak
 - Opplever du at de formelle tiltakene blir godt tatt imot av konsulentene?
 - Opplever du at de sosiale tiltakene er populære blant konsulentene?
 - Foretrekker dere at de prioriterer det sosiale her hvor de jobber fremfor sosiale tiltak fra [...]?
- På hvilken måte legger dere til rette for at de skal lykkes med den jobben de skal gjøre?
- Ut ifra dine erfaringer, er det noe [...] kan gjøre annerledes i tilretteleggingen for sine konsulenter hos dere?
 - For eksempel tettere oppfølging

9.2 Informasjonsskriv

9.2.1 Informasjonsskriv konsulent

Vil du delta i forskningsprosjektet «Konsulenter i 3-partsrelasjoner»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan konsulenter opplever tilhørighet til oppdrags- og arbeidsgiver. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan konsulenter opplever tilhørighet til oppdrags- og arbeidsgiver. Man kan si at konsulenter jobber under to herrer. Å jobbe under en slik relasjon kan være krevende. Målet med prosjektet er å undersøke hvordan dette oppleves og hva som får konsulenter til å bli hos konsulentselskapene.

Oppgaven er siste ledd i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, v/ Lars Erik Kjekshus

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å gjennomføre dette prosjektet vil vi samarbeide med [...]. Vi ønsker derfor å intervju ansatte, ledere og oppdragsgivere, innenfor det samme geografiske område. Du får spørsmål om å delta basert på din tilknytning til [...].

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ha en forventet varighet på ca. 1 time. Det handler om din opplevelse av å jobbe som konsulent og hvordan du opplever tilhørighet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptak, transkripsjon og alle andre personopplysninger vil bli lagret på Universitetet i Oslo sin skyløsning, og ikke på personlige PCer eller mobiler. De som vil ha tilgang til opplysninger om deg er studentene i prosjektgruppen. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode i notatene fra intervjuet, og lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Den ferdige rapporten kan inneholde direkte sitater fra intervjuet ditt, men alle deltagere og bedrifter vil være anonymisert, og det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.05.2020. Etter endt prosjekt vil lydopptak og transkriberte intervju slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Andreas Hidle, student ved student ved masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Epost: andrehi@student.sv.uio.no
- Lars Erik Kjekshus, Professor - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Epost: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no
- Veileder: Fredrik Engelstad, Professor emeritus - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. E-post: fredrik.engelstad@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, personvernombud ved Universitet i Oslo. Epost: personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppen: Andreas Hidle og Kevin Larsen Sørskogen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Konsulenter i 3-partsrelasjoner*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 25.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet «Konsulenter i 3-partsrelasjoner»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan konsulenter opplever tilhørighet til oppdrags- og arbeidsgiver. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan konsulenter opplever tilhørighet til oppdrags- og arbeidsgiver. Man kan si at konsulenter jobber under to herrer. Å jobbe under en slik relasjon kan være krevende. Målet med prosjektet er å undersøke hvordan dette oppleves og hva som får konsulenter til å bli hos konsulentselskapene.

Oppgaven er siste ledd i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, v/ Lars Erik Kjekshus

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å gjennomføre dette prosjektet vil vi samarbeide med [...]. Vi ønsker derfor å intervju ansatte, ledere og oppdragsgivere, innenfor det samme geografiske område. Du får spørsmål om å delta basert på din tilknytning til [...].

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ha en forventet varighet på ca. 1 time. Intervjuet vil omhandle din opplevelse av å lede konsulenter og hva dere gjør for å skape tilhørighet blant konsulentene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptak, transkripsjon og alle andre personopplysninger vil bli lagret på Universitetet i Oslo sin skyløsning, og ikke på personlige PCer eller mobiler. De som vil ha tilgang til opplysninger om deg er studentene i prosjektgruppen. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode i notatene fra intervjuet, og lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Den ferdige rapporten kan inneholde direkte sitater fra intervjuet ditt, men alle deltagere og bedrifter vil være anonymisert, og det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.05.2020. Etter endt prosjekt vil lydopptak og transkriberte intervju slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Andreas Hidle, student ved student ved masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Epost: andrehi@student.sv.uio.no
- Lars Erik Kjekshus, Professor - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Epost: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no
- Veileder: Fredrik Engelstad, Professor emeritus - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. E-post: fredrik.engelstad@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, personvernombud ved Universitet i Oslo. Epost: personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppen: Andreas Hidle og Kevin Larsen Sørskogen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Konsulenter i 3-partsrelasjoner*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 25.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.3 Konsulentselskapets 10 bud for å bevare tilhørighet:

1. Ikke slipp ute-konsulenten løs før han har et godt tilhørighetsgrunnlag til organisasjonen og til noen nøkkelmedlemmer i organisasjonen.
 - (a) Sørg for å opprette noen gode kontaktpunkter og få konsulenten til å forbinde det sosiale i organisasjonen med noe fint, som man ønsker å ville fortsette å være en del av.
2. Ute-konsulenter er som gullfisker: Bank på døren deres jevnlig og minn dem på hvor de hører hjemme så de ikke glemmer det. Hvis de har glemt det så sier de mest sannsynlig ikke ifra!
3. Ikke undervurder interorganisatoriske krefter på tilhørighet. Det er vel så viktig å være der for de som trives som for de som mistrives ute i prosjekter. Tilhørighet er snikende og diskret.
4. Hvis konsulenten ikke kan roteres, gi han en partner! Konsulentens hukommelse kommer langt med å ha en kollega og automatisk påminner ute hos oppdragsgiver.
5. Unngå å plassere ute-konsulenter i situasjoner hvor de blir nødt til å prioritere mellom konsulentselskapet og oppdragsgiver.
 - (a) Arbeidsgiver vil sannsynligvis tape, og det er ikke oppdragsgiver sin skyld.
6. Arranger aktiviteter som alle kan delta på, eller systematisk ekskluder de du vil bli kvitt.
7. Har du konsulenter i oppdragsgivers kjernevirksomhet? Dette er et farlig tveegget sverd. Oppdragsgiver blir avhengig og vil sannsynligvis gjøre seg attraktiv for konsulenten. Iverksett alle tilhørighetsfremmende tiltak!
8. Overordnede verdier og mål bygger samhold, fellesskap og retning i organisasjonen. Ikke vær redd for å tydeliggjøre felles verdier og mål for organisasjonen. Så lenge konsulentene er enige kommer de aldri til å si opp medlemskapet.
9. Arbeidsgivere har sjeldent full kontroll på hva som skjer hos oppdragsgiver. Hvis du er i tvil, støtt konsulenten.
10. Konsulenter er autonomidrevne problemløsere. La konsulenten være med på å selge seg inn til oppdrag som tilbyr arbeidsoppgaver som den ønsker å fordype seg i.
 - (a) En autonom konsulent er en lykkelig konsulent.