

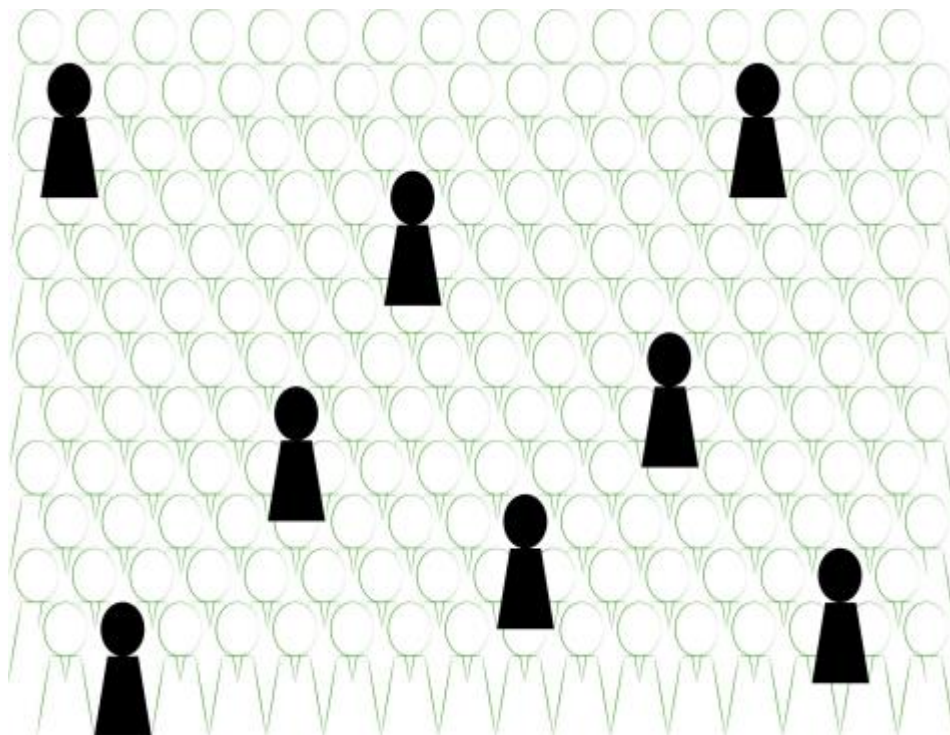
748084

748565

748831

Fra stillingstrygghet til kompetansetrygghet?

En kvalitativ studie i DNB om tilknytningsformer i arbeidslivet



Illustrasjon av Ask Bjørshol og Mathilde Nordhaug

BCR3102

Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania

HR og personalledelse

Vår 2017

”Bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Etter tre utfordrende og lærerike år på Høyskolen Kristiania er vi stolte over å kunne presentere vår bacheloroppgave. Erfaringene fra tidligere gruppeoppgaver, eksamener, gode forelesere og et godt klassemiljø har på hver sin måte påvirket utformingen av oppgaven.

Vi vil rette en stor takk til leder av Test-seksjonen Gro Rognstad, våre ni informanter og resten av de ansatte i DNBs Test-seksjon for å være så imøtekommende, gjestfrie og engasjerte i det vi har holdt på med. Dette er langt over hva vi hadde sett for oss da vi nervøse satt oss ned for det første møtet i januar 2017. En spesiell takk til vår veileder Elin Ørjasæter som med sitt engasjerende vesen og gode erfaringer har hjulpet oss underveis i dette arbeidet, fra informative mailer klokken 06:30 om morgenen til konstruktive veiledningstimer sene ettermiddager. Tusen takk, vi setter utrolig pris på det du har gjort for oss!

Nå ser vi frem imot yrkeslivet og vi er sikre på at kompetansen vi har tilegnet oss fra studiet i HR og Personalledelse har forberedt oss på denne overgangen.

God lesing!

13. mai 2017, Oslo

748084, 748565, 748831

Sammendrag

En tradisjonell oppfatning av tilknytningsformer i arbeidslivet er at det er et topartsforhold, bestående av en arbeidsgiver og en arbeidstaker, der kjøp og salg av arbeidskraft står sentralt. Forskning og teori som omhandler tilknytningsformer ser ut til å ta utgangspunkt i John Atkinsons teori om "Den fleksible bedrift". Mange av forskerne har undersøkt relasjonen mellom konsulent og innleier, men det er fokusert lite på hvordan fast ansatte opplever å jobbe med konsulenter. Tema for denne bacheloroppgaven er derfor valg av tilknytningsformer. Hensikten med vår undersøkelse har vært å forstå hvordan ledelsens strategiske valg av tilknytningsformer påvirker fast ansatte og deres opplevelse av egen tilknytning, i den norske IT-bransjen. En bransje som preges av raske endringer og høye krav til digital kompetanse. For å finne svar på dette har vi undersøkt en seksjon i DNB-konsernet der andelen konsulenter er høyere enn antall fast ansatte. Problemstillingen for denne oppgaven er derfor: "Hvordan opplever fast ansatte i DNBs Test-seksjon egen tilknytning?"

For å besvare problemstillingen valgte vi en kvalitativ metode, med et fenomenologisk forskningsdesign, hvor vi intervjuet ni fast ansatte i DNBs Test-seksjon, som er en forretningsenhet i IT & Operations. Forretningsenheten er en støttefunksjon i DNB og fungerer som pådriver for digitalisering og omstilling mot at DNB blir en teknologibedrift. Vi ønsket å undersøke om Atkinsons teori fortsatt er relevant, 33 år senere, samt få en dypere forståelse for hvilke faktorer som påvirker fast ansattes opplevelse av egen tilknytning. Mye av forskningen på tilknytningsformer peker i retning av at fast ansatte innehar høyere jobbsikkerhet og opplever bedre karriereutviklingsmuligheter enn konsulenter.

Etter å ha analysert datamaterialet peker våre funn i retning av at organisering av ansatte ikke har gjennomgått store endringer fra 1980-tallet og frem til i dag. Det som ser ut til å ha endret seg, er at fast ansatte går fra stillingstrygghet til kompetansetrygghet, der det er den enkeltes kompetanse som øker jobbsikkerheten. Videre har vi funnet tre fremtredende faktorer som påvirker fast ansattes opplevelse av tilknytning, herunder kunnskapsdeling, egen kompetanse og ledernes handlinger. Bruk av konsulenter ser heller ikke ut til å påvirke fast ansattes opplevelse av egen jobbsikkerhet.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	6
1.2 Avgrensning.....	7
1.3 Struktur.....	7
1.4 Bakgrunn for oppgaven	8
1.4.1 Historisk utvikling	8
1.4.2 Om DNB	8
2.0 Teori	10
2.1 Tilknytningsformer for arbeid.....	11
2.2 John Atkinsons teori om "Den fleksible bedrift"	12
2.2.1 Tre typer fleksibilitet	13
2.2.2 Organisering av de ansatte.....	14
2.2.3 Ansattes muligheter i den fleksible bedrift.....	15
2.2.4 Begrenset tilgang på rett kompetanse	17
2.3 Utfordring av Atkinsons forskning	17
2.4 Ansattes opplevelse av trepartsforhold	19
2.4.1 Utfordringer ved bruk av konsulenter	19
2.4.2 Kunnskapsdeling	20
2.4.3 Ansattes opplevelse av tilknytning.....	21
3.0 Metode	23
3.1 Fra idé til forskningsdesign	23
3.2 Utvalg av informanter	25
3.3 Datainnsamling	25
3.3.1 Intervjuguide.....	25
3.3.2 Gjennomføring.....	26
3.4 Dataanalyse	27
3.5 Metoderefleksjon.....	28
3.5.1 Kvaliteten på undersøkelsen	28
3.6 Etske hensyn	29
4.0 Resultater og drøfting	30
4.1 Test-seksjonen, den fleksible bedrift?	30

4.1.1 Strategisk organisering av fast ansatte.....	30
4.1.2 Bruken av konsulenter.....	34
4.2 Oppfattelsen av de strategiske valgene	37
4.3 Faktorer som styrker og utfordrer tilknytningen	40
4.3.1 Kunnskapsdeling	40
4.3.2 Kompetanse	42
4.3.3 Ledernes handlinger	43
4.3.4 Ansattes tilknytning utfordres	44
4.3.5 Fagforeningens rolle for fast ansatte	45
5.0 Konklusjon.....	46
6.0 Videre forskning	48
7.0 Litteraturliste	49

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Informasjonsskriv

Figurer:

Figur: 1.4.2.a, organisasjonskart DNB.....	9
Figur: 1.4.2.b, organisasjonskart Test-seksjonen.....	9
Figur: 2.1, illustrasjon av trepartsforhold.....	12
Figur: 2.2.2, kjennetegn ved organiseringen.....	14
Figur: 3.1, to dimensjoner av problemstilling.....	23

1.0 Innledning

Tema for oppgaven er valg av tilknytningsform. Med tilknytning mener vi hvordan en arbeidstaker tilhører arbeidsplassen, eksempelvis fast ansatt eller leid inn som konsulent fra et konsultentselskap (Egen definisjon). I følge konsulentrapportene til Abelia og Kapital har konsulentbransjen opplevd en markant vekst de seneste årene, og særlig innenfor IT (Abelia 2012; Heiberg-Andersen 2014). Bakgrunnen for denne økningen har vært at oppdragsgiver ikke har hatt rett kompetanse selv, og derfor vært avhengig av innleie for tilgang til rett kompetanse. Dette gjør også bedriftene mer fleksible overfor raske endringer, spesielt innen kundeatferd og teknologisk utvikling. Eksempelvis hvor raskt forbrukere tar i bruk ny teknologi og tilbyderne må derfor produsere varer og tjenester mottakerne enda ikke vet de har behov for. Rent økonomisk er det forståelig med en løsere tilknytningsform fra bedriftens side, slik at de evner å tilpasse seg raskt.

I arbeidet med teoriinnhenting fremstod John Atkinsons teori om “Den fleksible bedrift” som en grunnpilar for senere forskning rundt temaet tilknytningsformer. Denne ble utviklet på 1980-tallet, hvor den teknologiske utviklingen ikke var like rask som i dag (NHO). En konsekvens av dette var at det tradisjonelle arbeidsforholdet, arbeidstaker og arbeidsgiver, gjorde virksomheter mindre fleksible overfor de teknologiske endringene. Vi har funnet mye forskning på relasjonen konsulent og innleier, men mindre på hvordan fast ansatte opplever en slik arbeidsplass. Forskeren Torstein Nesheim skriver kort i en av sine artikler at arbeidstakernes tilknytning er i ferd med å endres fra stillingstrygghet til kompetansetrygghet, ved at det er den enkeltes kompetanse som avgjør hvor trygg man føler seg i stillingen (2009, 74). Derfor ville det vært interessant å se arbeidsrelasjonen fast ansatte har til konsulenter og om de opplever et lignende skifte som Nesheim beskriver.

1.1 Problemstilling

For å se temaet fra et HR-perspektiv ønsket vi med utgangspunkt i Atkinsons teori om “Den fleksible bedrift”, å undersøke hvordan fast ansatte opplever egen tilknytning til arbeidsplassen, hvor store deler av arbeidsstaben består av konsulenter. Basert på den teknologiske utviklingen i IT-bransjen vil vi også undersøke om Atkinsons påstander om en “kjerne-” og “periferigruppe”, samsvarer med hvordan fast ansatte i DNBS Test-seksjon opplever sin arbeidssituasjon. Test-seksjonen foretar første halvår av 2017 en strategisk

endring hvor de skal redusere antall konsulentselskaper fra tjue til to. Den nye leverandørvtalen skal sikre at fast ansatte har styring og kontroll i prosjektene, slik at DNB ikke mister kompetanse når konsulentene forsvinner ut av bedriften. Problemstilling er derfor: “Hvordan opplever fast ansatte i DNBs Test-seksjon egen tilknytning?”. Forskningsspørsmål som vil være med å belyse problemstillingen er:

- Hvordan er Atkinsons teori relevant i DNB?
- Hvordan påvirker ledelsens strategiske valg fast ansattes opplevelse av egen tilknytning?
- Hvilke faktorer styrker fast ansattes tilknytning?
- Opplever fast ansatte at konsulentenes kompetanse utfordrer egen tilknytning?

1.2 Avgrensning

Oppgaven er avgrenset til å gjelde en seksjon i DNB-konsernet, hvor andelen av konsulenter er høyere enn antall fast ansatte. I forberedelsesfasen vurderte vi ulike bransjer hvor konsulentbruken er høy. Valget falt på bank og finans, og vi var heldige som fikk tilgang til en seksjon i DNB. De er i ferd med å gå fra å være en bank til å bli en teknologibedrift, med høyere krav til kompetanse som det er vanskeligere å anskaffe (DNB). I Test-seksjonen avgrenset vi undersøkelsen ytterligere til kun å gjelde fast ansatte. Denne avgrensningen ble foretatt på bakgrunn av at vi fant lite forskning på dette området, og ønsket å finne ut mer.

Informantene omtales som ”han” uavhengig av kjønn og har fått et tilfeldig nummer i etterkant av intervjuet, slik at rekkefølgen på informantene ikke følger rekkefølgen på intervjuene. Dette for å sikre deres anonymitet.

1.3 Struktur

Denne oppgaven innledes med en introduksjon til temaet og problemstillingen for oppgaven. I teorikapitlet 2.0 har vi beskrevet forskningen vi har benyttet for å kunne besvare problemstillingen. Kapitlet er delt i to, hvor den første delen beskriver Atkinsons teori om “Den fleksible bedrift” og del to tar for seg konsulentbruk og virkningen av dette. Under metodekapittel 3.0 presenteres fremgangsmåten for datainnsamlingen, og hvilke valg som er foretatt. Deretter vil vi i analyse- og drøftingskapittel 4.0 redegjøre for funn relatert til problemstillingen, før oppgaven avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning.

1.4 Bakgrunn for oppgaven

For å se hvordan bruken av innleie har utviklet seg over tid, vil vi nedenfor beskrive de viktigste hendelsene som har påvirket bruk av konsulenter slik den er i dag. Deretter presenteres organiseringen av DNB.

1.4.1 Historisk utvikling

Basert på oppgavens tema vil det være relevant å se hvordan bruken av innleid arbeidskraft har utviklet seg. I den sammenheng er år 2000 spesielt viktig. Før dette var det kun tillatt å leie ut arbeidskraft innenfor kontoryrker, mens fra år 2000 ble det tillatt å leie ut all slags arbeidskraft (Lovdata). Som følge av denne lovendringen brukte bemanningsbransjen noe tid på å omstille seg, og bruk av utleie til helsesektoren, bygg og industri fikk en betydelig økning de påfølgende årene (Fafø 2011). Utviklingen av bemanningsbransjen har også blitt påvirket av makroøkonomiske forhold. I følge rapporten ”Utleie av arbeidskraft 2011” ble antall årsverk i bemanningsbransjen fordoblet fra 2004 til 2008, som følge av utvidelsen av EU østover og frem til finanskrisen rammet næringslivet (Fafø 2011). En naturlig forklaring vil være at arbeidsmarkedet ble større. Etter finanskrisen økte bruken av utleie på nytt, før det ble en kraftig nedgang som følge av lave oljepriser i årsskiftet 2014-2015 (NHOservice). Deler man landet i geografiske områder har nedgangen vært størst i sør og vest, mens Østlandet har holdt seg stabilt de seneste årene (NHOservice). I fjerde kvartal 2016 var det generell oppgang i bemanningsbransjen, med en gjennomsnittlig vekst på 6% (NHOservice).

1.4.2 Om DNB

Dagens DNB ble til som en fusjon av DnB og Gjensidige NOR (DNB). Selskapet gikk under navnet DnB NOR, men har siden 2011 operert med DNB (DNB). Hovedkvarteret er lokalisert i Bjørvika, som ble tatt i bruk i 2012, hvor alle strategiske beslutninger innen den nasjonale og internasjonale virksomheten fattes. DNB er Norges største finanskonsern med kontorer over hele landet, samt 23 kontorer i utlandet (DNB). De internasjonale kontorene strekker seg fra USA og Houston i vest til Kina og Shanghai i øst (DNB). Etter lanseringen av Vipps i 2015 har dette blitt et av bankens flaggskip med ca. 2,1 millioner brukere i Norge.

Figur: 1.4.2.a, organisasjonskart DNB



Kilde: DNB

DNB er organisert som et konsern, med syv ulike forretningsområder. Test-seksjonen befinner seg under IT & Operations (heretter kalt ITOP), som er en støttefunksjon i DNB (DNB). I et intervju med konserndirektør Liv Fiksdahl, om årsrapporten for DNB, fortalte hun at ITOP er pådriveren for digitaliseringen og omstillingen til å bli en teknologibedrift (DNB 2017). Dette betyr at de forvalter hele DNBs IT-portefølje og kvalitetssikrer driften av disse, både internt og ut mot kundene (DNB 2017). ITOP har ytterligere forgreninger og Test-seksjonen tilhører "IT Operations and Service Integration". Bryter man Test-seksjonen videre ned, består den av tre ulike avdelinger, som ledes av Gro Rognstad. Disse avdelingene er henholdsvis "Teknisk team", "Funksjonell test" og "Testledelse". Til sammen består hele seksjonen av 202 personer, hvorav 45 av disse er fast ansatt og resterende innleide konsulenter fra blant annet Norge og India. Antall personer i seksjonen har mer enn tredoblet seg siden juni 2015, hvor de var i underkant av totalt 40 ansatte. Den økte utviklingstakten i DNB har sammenheng med at selskapet endres fra å være en bank til å ligne mer en teknologibedrift, hvor stadig flere tjenester digitaliseres. Dette understøttes videre av at det i Test-seksjonen gjennomføres cirka 220 prosjekter årlig (Informant 4). Nedenfor fremstilles organiseringen av Test-seksjonen.

Figur: 1.4.2.b, organisasjonskart Test-seksjonen



Kilde: Egen illustrasjon

Teknisk team har som oppgave å sikre at alle systemene som er under test er tilgjengelig i testmiljøene, og teste om for eksempel programmeringen bak nettbanken er optimal. Det kan

være å få ulike tjenester til å fungere sammen eller forbedre ytelsen. Innenfor teknisk team finnes det to typer team, hvor det ene ivaretar testmiljøet og infrastrukturen. Det andre består av teknisk testanalytikere som tar seg av den ikke-funksjonelle testingen, som ytelse, stresstest og volum. For eksempel hvor mange transaksjoner systemene tåler per sekund.

Funksjonell test sin primær oppgave er å avdekke funksjonelle feil i selve brukeropplevelsen av IT-tjenestene, og hvordan DNBs systemer fungerer hos hver enkelt sluttbruker. Her sitter testanalytikere som analyserer hva som skal testes og sikrer at gjennomføringen er i henhold til interne prosesser.

Testledelse sitt ansvar er å lede alle testprosjektene i DNB og kvalitetssikre enhver funksjon. Det være seg at alt fra applikasjonen Vipps til at nødstrømsaggregatet i bygget har rett produktkvalitet. Her er de ansatte involvert i hele prosjektets livsløp, og sikrer at alle prosjekter er i tråd med kravspesifikasjonene og innehar nødvendig kvalitet gjennom hele prosessen. Dette innebærer eksempelvis å bestille ressurser fra de to andre teamene innenfor Test.

Som følge av den teknologiske utviklingen kan flere ansatte bli overflødig, da det ikke trengs manuelt arbeid for å utføre flere av disse tjenestene. Konsernsjef Rune Bjerke ble sitert 26. januar 2017 i Dagens Næringsliv, på at de om fem til ti år kom til å være minst 5000 færre ansatte. Dette kan berøre fast ansatte i varierende grad, og ser man på Test-seksjonen vil en av de største endringene i 2017 være en ny leverandøravtale. Her går de fra tjue til to leverandører, hvorav et av selskapene er Unicus, der konsulentene har Aspergers syndrom og det andre er et indisk selskap.

2.0 Teori

En tradisjonell oppfatning av tilknytningsformer i arbeidslivet er at det er et topartsforhold, bestående av en arbeidsgiver på den ene siden og en arbeidstaker på den andre siden, hvor kjøp og salg av arbeidskraft står sentralt (Nesheim 2014, 286). Arbeidsgiver er ansvarlig for organisering, ledelse og stille nødvendige driftsmidler til rådighet mot at arbeidstaker stiller sin arbeidskraft til disposisjon (286). I Norge underbygges dette av Arbeidsmiljøloven av 2005, hvor det er bestemt at topartsforholdet benyttes som hovedregel. Det er i

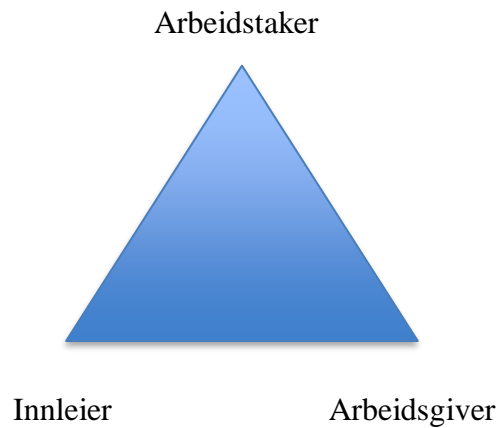
arbeidsmiljøloven §14-9 listet opp unntaksregler der alternative tilknytningsformer kan benyttes, basert på hva slags oppgaver og type arbeid som skal utføres (Lovdata). Disse unntakene gjelder når arbeidet er innenfor et bestemt tidspunkt, for arbeid som utløper når det er gjennomført, eller for en periode på inntil tolv måneder (Lovdata).

2.1 Tilknytningsformer for arbeid

Fast ansettelse er når arbeidstakeren har et tradisjonelt ansettelsesforhold til virksomheten, som ikke er tidsbegrenset (Arbeidsrettsadvokater). Det sikrer den ansatte et sterkt stillingsvern, hvor arbeidsgiver må ha saklig grunn for å gå til oppsigelse eller avskjed av den ansatte (Skjønneberg og Hognestad 2016, 289). Hensikten bak stillingsvernet er å verne arbeidstaker og eventuelle forsørgede, fra ulemper som oppsigelse eller avskjed medfører (290).

Ansatte med midlertidige arbeidsavtaler har svekket oppsigelsesvern sammenlignet med fast ansatte. Som midlertidig ansatt opphører arbeidsforholdet når avtalen utgår, eller det bestemte arbeidet er gjennomført (Lovdata). I tillegg er en midlertidig ansettelse begrenset av fireårsregelen som sier at man ikke kan være midlertidig ansatt lenger enn fire år sammenhengende i én virksomhet (Lovdata). Videre er det er to ulike former for midlertidig ansettelse. Det ene er i et topartsforhold hvor arbeidstaker går inn i virksomheten på en tidsbegrenset ansettelseskontrakt (Nesheim 2014, 288). Det andre er gjennom et trepartsforhold hvor arbeidstaker er ansatt hos en arbeidsgiver, for eksempel et konsultentselskap, men stilles til disposisjon i en annen virksomhet. Foruten fast ansettelse er det denne tilknytningsformen som i hovedsak benyttes i Test-seksjonen. Dette kalles innleie, da det er én kontrakt mellom innleier og utleier, samtidig som arbeidstakeren har en arbeidskontrakt med utleier (Nesheim 2014, 288). Unntakene i Arbeidsmiljøloven § 14-9 gjelder også når man benytter innleie fra virksomheter som driver utleie, slik beskrevet i § 14-12 (Lovdata). Dette gjør at konsulentene i Test-seksjonen kan være innleid i DNB opptil fire år i likhet med en midlertidig ansatt, fordi §14-12 har samme virkeområdet som en midlertidig ansatt etter §14-9. For å illustrere dette arbeidsforholdet har vi laget en figur som fremstiller hvordan partene tilknyttes hverandre.

Figur: 2.1, illustrasjon av trepartsforhold



Kilde: Egen illustrasjon

2.2 John Atkinsons teori om "Den fleksible bedrift"

Atkinson har i artikkelen "The flexible firm and the shape of jobs to come" (1984) utviklet en teori om "Den fleksible bedrift". Forfatteren så allerede på begynnelsen av 1980-tallet en utvikling hvor det tradisjonelle topartsforholdet gikk mot en betydelig endring (1). Det oppstod behov for alternative og fleksible tilknytningsformer, som et substitutt til den tradisjonelle ansettelsen. Eksempelvis gjennom mulighet til raskt å kunne redusere eller øke antall ansatte, basert på svingninger i markedet (1). Hovedtrekk i den nye måten å organisere bedriften på var at man beholdt få, men viktige personer med nøkkelkompetanse i en kjernegruppe slik at denne kompetansen ble opprettholdt i bedriften. Videre var målet å redusere antall fast ansatte med generell kompetanse som for eksempel kundeservice, resepsjonstjenester eller renhold, ved å erstatte disse med alternative tilknytningsformer. Dette medfører svakere tilknytning til bedriften, ved at den ansatte kan oppleve mindre jobbsikkerhet, dårligere betingelser og mindre grad av kompetanseutvikling gjennom bedriften (1). Jobbsikkerhet er den enkeltes oppfatning av at man beholder jobben over ett år frem i tid, og om man opplever det sannsynlig å få en ny jobb i fremtiden (Green, Felstead og Burcell 2000, 857).

Atkinsons teori beskriver hvordan bedrifter organiserer ansatte ved bruk av tradisjonelle faste ansettelser, kombinert med alternative tilknytningsformer for arbeid (Nesheim 2014, 291). Teorien, som på mange måter fremstår som en hovedteori innen fagområdet, handler om drivkreftene som påvirker bedriftenes behov for å kunne imøtekomme høy grad av endringer og samtidig opprettholde stor fleksibilitet (291).

2.2.1 Tre typer fleksibilitet

Fleksibilitet deles inn i tre ulike typer: funksjonell-, numerisk- og finansiell fleksibilitet. Funksjonell fleksibilitet handler om hvordan man kan organisere de ansatte på en effektiv måte ved å ha mulighet til å forflytte dem mellom ulike oppgaver og avdelinger i bedriften (Atkinson 1984, 4). Den teknologiske utviklingen krever at ansatte utvikler sin kompetanse i takt med raske endringer, slik at de kan utvikle nye produkter og tjenester (4). I DNBs tilfelle kan det være at samme person benyttes både i prosjekter, i utviklingen og testing av produkter.

Numerisk fleksibilitet beskriver hvordan man kan variere antall ansatte, ved å tilpasse arbeidskraften basert på svingninger i etterspørselen (Atkinson 1984, 5). Dette kan oppnås ved eksempelvis å leie inn konsulenter til arbeidsoppgaver som kan løses med generell kompetanse. Her tilknyttes de ansatte bedriften gjennom løsere ansettelseskontrakter, noe som gjør bedriftene i stand til å møte behov for kostnadsreduksjon ved å justere antall ansatte, samtidig som de beholder kritisk nøkkelkompetanse (4).

Finansiell fleksibilitet sikrer først og fremst at bedriften ved eksempelvis redusert salg eller produksjonsmengde, kan redusere kostnader i takt med svingninger i etterspørselen (Atkinson 1984, 4). Videre representerer finansiell fleksibilitet en endring i lønssystemer ved at man for eksempel betaler leie til konsultantselskaper for nøyaktig antall konsulenter man har bruk for, i stedet for å måtte betale fastlønn til flere ansatte enn man behov for (4). Hensikten med kombinasjonen av ulike tilknytningsformer er dermed at bedriften kan operere med de tre formene for fleksibilitet.

Sharon F. Matusik og Charles W. L. Hill argumenterer også for at bruken av innleie kan være en viktig bidragsyter i å styrke kunnskapen innad i bedriften (1998, 681). Blant fordelene ved en løsere tilknytningsform mellom arbeidstaker og arbeidssted, er at det gir bedriften større fleksibilitet ved at arbeidsstokken lettere kan justeres ved for eksempel uforutsette hendelser i markedet som påvirker bedriftens inntekter (681). Dette innebærer at bedriften i større grad kan justere sine lønnsutgifter og dermed sine totale kostnader, fordi innleid personell ikke har det samme stillingsvernet som fast ansatte (681). Videre vil kostnadene knyttet til rekruttering og opplæring reduseres sammenlignet med å gjennomføre en egen rekrutteringsprosess (681). En bakgrunn for innleie vil være å skaffe rett kompetanse der og da, slik at tiden brukt på

rekrutteringsprosessen kuttes til et minimum, og den innleide allerede vil være i besittelse av ønsket kompetanse (681).

2.2.2 Organisering av de ansatte

Atkinson skiller mellom en ”kjerne-” og en ”periferigruppe” i organiseringen av bedriften (1984, 7). I figuren nedenfor fremstiller vi kjennetegn ved disse gruppene, basert på Atkinsons teori.

Figur: 2.2.2, kjennetegn ved organiseringen

	Kjernegruppe	Periferigruppe
Betydning for virksomheten	Høy	Lav
Kompetanse	Spesifikk	Generell
Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
Tilknytningsformer for arbeid	Høy jobbsikkerhet	Lav jobbsikkerhet

Kilde: Egen illustrasjon

”Kjernegruppen” består av ansatte med høy, bedriftspesifikk kompetanse og høy jobbsikkerhet, hvor funksjonell fleksibilitet vektlegges (Atkinson 1984, 7-9). Ansatte i denne gruppen opplever gode utviklingsmuligheter i bedriften, mot at de godtar å bli flyttet mellom ulike oppgaver, avdelinger og kan tilegne seg ny kompetanse (9). Det ser ut til å stemme overens med hva leder av Test-seksjonen skriver i en e-post 05. februar 2017, hvor hun forteller at deres strategi er å beholde de best kvalifiserte innenfor testfaget i bedriften. Dette for å sikre at de til enhver tid leverer sine leveranser, selv om konsulentene byttes ut.

”Periferigruppen” kjennetegnes ved at de har løsere tilknytning til bedriften, med hensikt om at det skal være lettere for bedriften å avslutte arbeidskontrakter, som videre fører til numerisk fleksibilitet (7). Dette kan også bidra til finansiell fleksibilitet ved at bedriften kan redusere eller øke arbeidskraft blant de ansatte i de perifere gruppene basert på svingninger i markedet (7). På den måten fungerer de som en slags buffer, som sikrer ansatte i kjernegruppen. Den perifere gruppen deles videre inn i tre undergrupper, to perifere og en ekstern gruppe.

Periferigruppe 1, består av fast ansatte med generell kompetanse hvor arbeidsoppgavene ikke krever særlig opplæring, fordi de er forholdsvis enkle (Atkinson 1984, 9). Denne gruppen er

ikke kritisk for bedriften å beholde, og kan enkelt erstattes av personer med tilsvarende kompetanse (9). Dette kan for eksempel være sekretærer eller resepsjonister. Ansatte i denne gruppen kan oppleve liten mulighet for kompetanseutvikling og karriereutvikling fra bedriftens side (9). I tillegg til lite jobbsikkerhet, kan dette være en årsak til at det i denne gruppen er høy turnover (9).

Periferigruppe 2, oppstår først dersom det blir behov for numerisk og funksjonell fleksibilitet, eksempelvis økt behov for flere ansatte i periferigruppe 1 (Atkinson 1984, 9). Dette kan være deltidsansatte eller ringevikarer. Hensikten med denne gruppen er å sikre bedriften fleksibilitet ved at ansatte er tilgjengelige ved oppdukkende behov (10). Mulighet for karriereutvikling er tilnærmet fraværende for denne gruppen (10).

Den eksterne gruppen består av eksternt tilsatte som leies inn som konsulenter, gjennom bemanningsbyråer, konsulentselskaper eller som selvstendig næringsdrivende (Atkinson 1984, 10). Dette kan være personer med spesialkompetanse som leies inn dersom ønsket kompetanse ikke er tilgjengelig i bedriften eller er nødvendig i en tidsavgrenset periode, som for eksempel i et prosjekt (10). Denne gruppen sikrer bedriften numerisk- og fleksibel fleksibilitet ved at man ansettes i en tidsavgrenset periode, basert på behovsspesifikk kompetanse. Dette kan relateres til hvordan Test-seksjonen i DNB leier inn konsulenter til sine prosjekter, blant annet på grunn av mangel på tilgjengelig kompetanse i arbeidsmarkedet.

2.2.3 Ansattes muligheter i den fleksible bedrift

Jobbsikkerhet og karriereutvikling

Ansatte som befinner seg i kjernegruppen opplever høy grad av jobbsikkerhet, karrieremuligheter og kompetanseutvikling (Atkinson 1984, 14). Dette krever imidlertid at den enkelte er positiv til kompetanseutvikling og endring av ansvarsområder (14-15). Det kan være man må være åpen for å flyttes mellom ulike avdelinger, der dette krever at man lærer seg nye IT-systemer og rutiner. Motsatt, vil ansatte i de perifere gruppene oppleve lavere grad av jobbsikkerhet, da de enkelt kan erstattes av andre som kan ta over deres arbeidsoppgaver (14). Karriereutviklingen innad i bedriften vil være begrenset og de er dermed nødt til å søke nye jobber for å avansere i høyere stillinger eller tildeles mer ansvar (15). Det kan være at IT-utviklere blir nedbemannet ved at ledelsen bestemmer seg for å sette bort dette ansvaret til en ekstern leverandør, slik at IT-utviklerne blir overflødig. Videre er det opp til dem selv å bygge

på og ta kostnadene for egen kompetanseutvikling, dersom det blir nødvendig. Ansatte i den eksterne gruppen, vil ikke oppleve noen form for jobbsikkerhet (14). I denne gruppen er man selv ansvarlig for egen kompetanseutvikling og karriere, da man er ansatt på midlertidige kontrakter, og dermed den som forsvinner først ut av bedriften ved en eventuell nedbemanning (14). Som nevnt tidligere vil disse fungere som en buffer ved behov for kutt i kostnader, ved at innleide arbeidstakere forsvinner først, slik at man kan beholde ansatte med bedriftspesifikk kompetanse i kjernegruppen.

Fordelsprogrammer

Denne formen for bedriftsorganisering fører til at fordelsprogrammer for ansatte i de perifere gruppene reduseres, for eksempel ikke betalt lunsj eller subsidiert trening gjennom bedriften (Atkinson 1984, 15). Motsatt, vil kjernegruppen oppleve bedre fordeler ved at deres kompetanse belønnes med flere velferdsgoder (15). Et viktig moment å legge til, er at denne forskningen er gjort i Storbritannia, mens i Norge er det generelt bedre velferdsordninger som sikrer ansatte like rettigheter, blant annet gjennom Arbeidsmiljøloven (Olsen 2006, 388-389).

Lønn og bonusordninger

For ansatte i kjernegruppen er lønninger basert på individuelle prestasjoner, ofte kombinert med bonusordninger for vellykket utførelse av arbeidsoppgaver (Atkinson 1984, 15). Ansatte i de to perifere gruppene har timelønn, med betaling for antall timer jobbet (15). I den eksterne gruppen baseres lønnsutbetalingen på den jobben man har gjort, såkalt akkordlønn, hvor antall timer brukt på oppgaven i utgangspunktet er opp til den enkelte (15).

Oppsummert fremstiller Atkinson at alternative tilknytningsformer med eksterne kontrakter ikke benyttes i bedriftens kjernevirksomhet, for å beskytte den strategiske kjernen og opprettholde konkurransefortrinn innad i bedriften (Nesheim 2014, 294). Dette for å hindre blant annet lekkasje av kunnskap, bedriftsspesifikke ressurser og tap av verdiskapende potensial (294). På den andre siden benyttes mer generell kompetanse utenfor bedriftens kjerne, i de perifere gruppene, hvor det er mindre krav til spesifikk kompetanse og behov for numerisk fleksibilitet (294).

2.2.4 Begrenset tilgang på rett kompetanse

Atkinson fremstiller det som at valg av tilknytningsform utelukkende baseres på ledelsens vurderinger og preferanser. Det er likevel sentralt å peke på alternative forklaringer for hvorfor det benyttes ulike tilknytningsformer. Atkinson hevder det foreligger to begrensninger i denne type bedriftsorganisering (1984, 13). Den første går ut på at tilgang på etterspurt kompetanse avhenger av arbeidsledigheten i markedet (13). Dette gjelder særlig i sektorer hvor det kreves høy teknisk kompetanse i de perifere gruppene. I DNBs Test-seksjon kan dette dreie seg om det er mulig å rekruttere eller leie inn ansatte med riktig kompetanse til rett tid. En annen faktor kan være konkurranse fra andre bedrifter om å kapre de beste kandidatene. Begrensning nummer to handler om at det kan være tidkrevende å etablere gode rekrutteringsstrategier, hvor man sikrer lovmessige ansettelsesprosesser og kvalitetssikring av kandidatenes kompetanse (13).

2.3 Utfordring av Atkinsons forskning

Atkinsons forskning utfordres av Matusik og Hill, som trekker frem at bedrifter i et marked med sterkt ytre press og teknologisk akselerasjon må være fleksible (1998, 689). Dette innebærer at bedrifter må benytte innleide i flere av bedriftens funksjoner, og ikke bare utenfor kjernevirksomheten (1998, 689). Dette kan relateres til bransjen DNB opererer i, og spesielt at de nå utvikler seg til å bli en teknologibedrift (DNB). I denne sammenheng vil generell og bedriftsspesifikk kompetanse være aktuelle begreper å forklare. Generell kompetanse er eksempelvis hvordan et budsjett settes opp, og som har nytteverdi i flere virksomheter (Lai 2013, 58). Bedriftsspesifikk kompetanse er kun gjeldende i den aktuelle bedriften og kan ikke overføres til andre selskaper, for eksempel i form av DNBs innkjøpsprosess (58-59). Disse begrepene kan sammenlignes med hva Matusik og Hill kaller ”component” og ”architectural” knowledge, heretter kalt del- og prosesskunnskap (1998, 684 egen oversettelse). Delkunnskap handler om hvordan bedriften utfører en enkelt oppgave, for eksempel teknisk programmering. Prosesskunnskap er mer overordnet og er kunnskap om hvordan helheten i bedriften ser ut (684). I forbindelse med teknisk programmering kan det være hvordan denne utviklingsprosessen foregår, fra idé til realisering (684). Ved å være bevisst rundt dette, kan det gi bedriftsledelsen mulighet til å unngå lekkasjer til konkurrerende selskaper eller at bedriftsspesifikk kunnskap blir generell, ved at innleide settes på ”delkunnskap-oppgaver”. På den måten blir de ikke kjent med bedriftens rutiner og kan heller ikke videreføre denne forståelsen. Dette henger sammen med hvilken kunnskap den innleide

besitter og bedriften etterspør. Ofte blir eksterne leid inn for å utføre spesifikke oppgaver, for eksempel å forbedre den tekniske utførelsen av et produkt DNB utvikler (Matusik og Hill 1998, 691).

Innleie påvirker bedriften på flere måter. For det første vil konsulentene ta med seg en fordypet generell kunnskap inn i virksomheten. Benytter man for eksempel konsulenter fra et konsultantselskap, er sannsynligheten stor for at disse har vært i andre lignende selskaper. Noe som igjen kan ha ført til en fordypende kunnskap om eksempelvis funksjonstesting (Matusik og Hill 1998, 686). Et resultat av dette kan være at de er bedre kjent med beste praksis i bransjen enn hva innleier er, fordi ansatte i bedriften kun kjenner interne rutiner (686). Samtidig må det understrekes at denne type kunnskap i seg selv ikke vil gi bedriften et konkurransefortrinn, siden det er generell kunnskap, men det vil snarere gi en ulempe for bedriften å ikke benytte seg av kunnskap som ligger åpent og tilgjengelig (684). For det andre kan, som nevnt, bedriften benytte seg av beste praksis fra før, slik at konsulenten viderefører denne kunnskapen til andre bedrifter (688). For det tredje kan taus kunnskap bli gjort eksplisitt og dermed synliggjøres i bedriften, fordi den innleide setter ord på sin kunnskap. Til slutt kan interaksjonen mellom konsulentens generelle kunnskap og internt ansattes bedriftsspesifikke kunnskap stimulere til kreativitet og nye måter å løse spesifikke oppgaver på. Dette kan videre skape konkurransefortrinn (688).

Som nevnt ovenfor er det to faktorer som har betydning for om bedriften skal benytte seg av innleie, det være seg i hvilken type bransje selskapet befinner seg i og hastigheten på den teknologiske utviklingen (Matusik og Hill 1998, 689). Førstnevnte tar for seg om bedriften opplever et sterk ytre press relatert til lave kostnader og følsomhet for markedsendringer (689). Sistnevnte gjelder hvor raskt ny teknologi tas i bruk og hvordan kundene tilpasser seg denne endringen (689). I en oppstartsamtale med personer fra ITOP ble det kjent at de må utvikle tjenester og produkter kunden enda ikke vet de vil ha. Lanseringen av Vipps er et eksempel på en slik tjeneste. Dette understreker den tøffe bransjen DNB opererer i, og hastigheten på den teknologiske utviklingen. Bedrifter som befinner seg i et marked følsomt for endringer har derfor større behov for å benytte seg av innleie i flere deler av virksomheten, sammenlignet med bedrifter i mer stabile markeder (689). Eksempler på disse to markedene kan være innen bank og finans på den ene siden og produsenter av mel på den andre siden, der det er lite produktendringer.

Under forutsetningene om at virksomheten befinner seg i en dynamisk bransje med rask teknologisk utvikling, utfordrer Matusik og Hill Atkinsons oppfatning om å holde innleide utenfor bedriftens kjernekompetanse.

2.4 Ansattes opplevelse av trepartsforhold

I det innledende arbeidet gjennomførte vi litteratursøk for å finne teori og annen forskning som belyser fast ansattes tilknytning til bedriften og deres opplevelse av å jobbe med innleide konsulenter. Ved bruk av innleid arbeidskraft, er det tre forhold som påvirker oss på arbeidsplassen. Dette er ledelsens strategiske valg, konsulentenes opplevelse av å jobbe hos kunden og hvordan de fast ansatte opplever å arbeide med innleide konsulenter. Under vår teoriinnhenting fant vi teori som omhandler bedriftens strategiske valg og bakgrunn for å benytte innleid arbeidskraft, samt konsulenters opplevelse av å jobbe i et trepartsforhold. Etter gjentatte forsøk har vi funnet lite teori på fast ansattes opplevelse av å arbeide med innleide konsulenter, som kunne gitt oss et bedre grunnlag å bygge videre på. Vi har derfor anvendt teori som beskriver innleides opplevelse, for videre i oppgaven å se om vi kan trekke paralleller til hvordan faste ansatte opplever at sin posisjon påvirkes av den innleide kompetansen.

2.4.1 utfordringer ved bruk av konsulenter

I en undersøkelse av Torstein Nesheim, Bjørnar Fahle og Anita E. Tobiassen i 2012 fant de at det kan oppstå en rekke utfordringer ved bruk av konsulenter (Siert i Nesheim 2014, 301). For det første jobber innleid arbeidskraft sammen med fast ansatte, noe som krever samarbeid mellom de eksterne og internt ansatte. For å få til et godt samarbeid er det viktig å bygge gjensidig tillit og respekt blant innleide konsulenter og fast ansatte, som igjen kan føre til kunnskapsdeling som gagnar bedriften positivt (301). I samme undersøkelse kom det frem at flere konsulenter bidro lite med kunnskapsdeling. Grunnen til dette kan være at de vil styrke egne fremtidige oppdrag, ved å sikre seg og holde på unik kompetanse. For det andre kan det oppstå et avhengighetsforhold dersom konsulentene får en nøkkelrolle i bedriften, eller besitter helt spesifikk og viktig kompetanse som gjør bedriften utsatt når konsulentenes arbeidsavtale opphører. Dette påvirker videre fast ansattes karrieremuligheter innad i bedriften ved at konsulenter med spesifikk kompetanse kan leies inn, fremfor at fast ansatte gis mulighet til forfremmelse. Den tredje utfordringen handler om i hvor stor grad man skal inkludere konsulentene. Som nevnt ovenfor er det viktig å skape et godt samarbeid innad i

avdelingen. Likevel ser man ofte et tydelig skille hvor konsulenter ikke blir involvert i eksempelvis strategiske prosesser eller avdelingsmøter, for å unngå at informasjon lekkes ut av bedriften (303).

2.4.2 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling omhandler den enkeltes kjennskap til og ansvar for nytten av å samarbeide gjennom informasjonsdeling, problemløsning, og innføring av prosedyrer for å komme opp med nye ideer og løsninger som sikrer bedriften verdifull konkurransekraft (Wang og Noe 2010, 117). For å skape dette konkurransefortrinnet er bedriften avhengig av at kunnskap deles og forblir innad i bedriften (Nesheim og Smith 2015, 258).

Forskning på kunnskapsdeling mellom fast ansatte og innleide konsulenter i prosjekter, viste at kunnskapsdeling oftest forekom internt i grupper, der fast ansatte og innleide ble definert som hver sin gruppe (Nesheim og Hunskaar 2015, 1422). På tvers av gruppene ble kompetanse delt i mindre grad (1422). Forskningen var utført blant fast ansatte og innleide konsulenter som samarbeidet tett i prosjekter, i likhet med hvordan DNBs Test-seksjon er organisert. Videre kom det frem at det er flere faktorer som kan påvirke kunnskapsdelingen mellom fast ansatte og innleide. For det første har innleide kortere sosial tid med fast ansatte, som kan ha en negativ effekt på kunnskapsdelingen da de ikke utvikler et like sterkt sosialt bånd, og føler lavere tilhørighet i organisasjonen til å dele kunnskap (Nesheim og Smith 2015, 259). For det andre reduserer situasjoner preget av usikkerhet viljen til å dele kunnskap (Ipe 2003, 345). Innleide kan føle lav jobbsikkerhet, da de ofte ikke har en klar plan på hva som blir neste oppdrag når den løpende kontrakten går ut. I følge Catherine E. Connelly og Daniel G. Gallagher kan dette føre til lavere grad av kunnskapsdeling, fordi kunnskapen konsulentene besitter kan påvirke om bedriften ønsker å forlenge den innleides kontrakt videre (Siteret i Nesheim og Smith 2015, 260). I tillegg ansettes ikke innleide fast i organisasjonen på grunn av begrensninger i Arbeidsmiljøloven (260).

Fast ansatte kan føle et sterkere fellesskap og en større tilknytning til organisasjonen som kan ha positiv påvirkning på kunnskapsdelingen. Dette kan komme av at de har et sterkt ønske om å nå organisasjonen sitt mål, men også fordi de forventer en gjensidig kunnskapsdeling (Nesheim og Smith 2015, 260). Tillit er også av betydning for graden av kunnskapsdeling, da høy grad av tillit ofte oppstår ved et tett samarbeid, som kan føre til et ønske om å dele

kunnskap og erfaringer (262). Videre kan den enkeltes motivasjon og følelse av at kunnskapsdeling er verdifullt, nyttig og stimulerende være en påvirkende faktor for om dette finner sted (261).

2.4.3 Ansattes opplevelse av tilknytning

Konsulenters opplevelse av tilknytning

Stephen Barley og Gideon Kunda hevder at konsulenter kan ha ulike roller hos innleier (2004, 67-71). I deres bok *Gurus, Hired Guns & Warm Bodies*, undersøkte de deler av bemanningsbransjen i USA og forholdet mellom leder, konsulent og fast ansatt i en innleiebedrift. Én rolle er når konsulenter med lang erfaring kan tre inn i en sentral posisjon hos kunden, ved at man får ansvar for et system, slik innleide testledere får hos DNB (67). En annen rolle er når konsulenten ser på seg selv som problemløseren, og besitter høy grad av teknisk kunnskap, som kommer inn og løser utfordringer fast ansatte ikke har kunnskap om (68-69). En tredje rolle er de som leies inn for å gjøre mer rutinepreget teknisk arbeid (70-71). Dette vil være konsulenter med mer generell kompetanse, som lettere kan erstattes med nye konsulenter.

Som konsulent må man forholde seg til to parter, arbeidsgiver og innleier, som kan medføre ulike utfordringer. Artikkelen av Torstein Nesheim og Arnhild R. Rønning (2008, 237) omhandler arbeidstakers opplevelser og erfaringer med trepartsrelasjoner, og peker blant annet på innleiers behandling av konsulentene som en utfordring (231). Konsulenter kan oppleve dårlig behandling, da man ofte har andre arbeidsvilkår enn fast ansatte. Noen konsulenter har for eksempel ikke egen arbeidsstasjon (237). I tillegg kan man oppleve at det stilles krav fra flere ledere, som gjør at man ikke klarer å tilfredsstille alle (237).

På den andre siden er det flere konsulenter som opplever denne formen for tilknytning helt annerledes. Noen kjenner på høy grad av integrasjon og liten forskjellsbehandling av innleide og fast ansatte. I dette tilfelle kan man ikke observere hvem som er konsulent eller fast ansatt, noe som ser ut til å gi konsulentene en positiv opplevelse (Nesheim og Rønning 2008, 238).

Konflikter er et annet forhold som kan oppstå ved bruk av konsulenter. Nesheim og Rønning fant blant annet at fast ansatte kan anse bruken av konsulenter som grunnen til at de mister jobbene sine (2008, 238). Når lederne leier inn konsulenter for å heve kompetansen i

bedriften, kan dette oppfattes som et nederlag for fast ansatte som videre kan skape konflikt (238).

Fast ansattes opplevelse av tilknytning

Karen M. Olsen fant i sin undersøkelse at kjennetegn ved fast ansettelse er et sikkert og stabilt ansettelsesforhold, hvor man gis mulighet til å karriereutvikling, opplever god jobbsikkerhet og gode betingelser (2006, 391). Fast ansattes kontrakter har også påvirkning på opplevelsen av kvaliteten på egen jobb og jobbmuligheter i andre bedrifter (391). Hennes kvantitative undersøkelse viste at fast ansatte i topartsrelasjoner opplever høy grad av utviklingsmuligheter og selvbestemmelse i arbeidshverdagen, høy grad av jobbsikkerhet og at de ikke er på utkikk etter ny jobb (398). Videre ser det ut til at fast ansatte opplever få negative sider ved jobben (398). Hun fant også at midlertidig ansatte i større grad vurderer å bytte jobb, som igjen indikerer at ansatte i tradisjonelle tilknytningsformer ønsker å bli hos nåværende arbeidsgiver (403). Fast ansatte i topartsrelasjoner er mer tilfreds med jobbsikkerheten, sammenlignet med midlertidig ansatte. I tillegg opplever de å ha gode muligheter til å få tilsvarende arbeid i andre bedrifter, dersom nåværende arbeidsgiver må nedbemanne (404-405).

Videre hevder Olsen at det i Norge benyttes alternative tilknytningsformer innenfor bransjer hvor det stilles høye krav til utdanning og kompetanse (2006, 394). Noe som viser at begrenset tilgang på rett kompetanse i markedet, også kan sikre konsulenter gode jobber (392). Dette kan være en faktor som påvirker fast ansattes opplevelse av egen jobbsikkerhet, ved at deres stillingstrygghet utfordres, og kan peke i retning av at ansatte med alternative tilknytningsformer kan oppleve høy jobbsikkerhet.

3.0 Metode

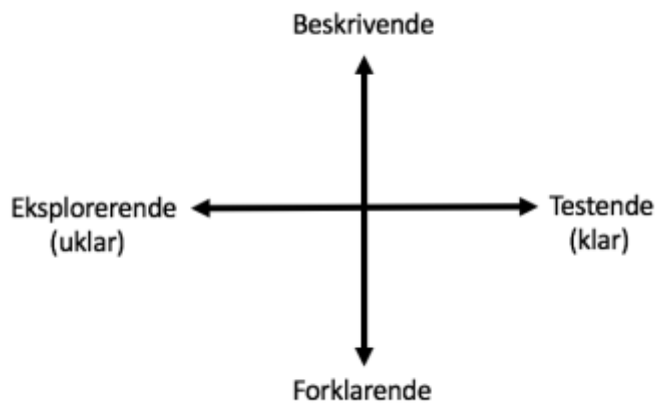
Dette kapittelet beskriver fremgangsmåten for undersøkelsen, fra formulering av problemstilling og metodevalg til hvordan datainnsamlingen foregikk og ble analysert. Videre drøfter vi potensielle feilkilder under metoderefleksjon, før vi redegjør for etiske forhold ved undersøkelsen.

3.1 Fra idé til forskningsdesign

Utarbeidelsen av en problemstilling kan illustreres langs to dimensjoner. Det være seg enten beskrivende eller forklarende og eksplorerende eller testende (Jacobsen 2015, 63-64).

Nedenfor har vi laget en figur som illustrerer disse dimensjonene.

Figur: 3.1, to dimensjoner av problemstilling



Kilde: Egen illustrasjon

Ved en beskrivende problemstilling undersøker man hvordan situasjonen ser ut i dag, for eksempel arbeidsmiljøet i en bedrift (Jacobsen 2015, 63). En forklarende problemstilling karakteriseres ved årsaksforklaring, sammenhengen mellom årsak og virkning (81). For eksempel om reklame (årsak) fører til økt salg (virkning). På den andre dimensjonen har man en eksplorerende problemstilling, som har til hensikt å undersøke et tema mer inngående fordi man har lite informasjon om det (64). Eksempelvis hvordan fast ansatte opplever sin tilknytning til arbeidsplassen. Den andre siden av dimensjonen er en testende problemstilling, der hensikten er å fastslå hvor stor utstrekning et fenomen har (64). For eksempel om funn i en bedrift kan være gjeldene i andre bedrifter. Vår problemstilling, inkludert forskningsspørsmål, finnes et sted mellom beskrivende og eksplorerende, da vi ville se hvor

aktuell en teori fra 80-tallet er i dag. Samtidig ville vi undersøke om bruk av en løsere tilknytningsform påvirker fast ansattes egen tilknytning til bedriften.

Med en slik problemstilling anså vi et intensivt design som best egnet for å undersøke temaet nærmere. Dette designet kjennetegnes av at man undersøker få informanter, som gjør det mulig å forstå den enkeltes opplevelse av en situasjon (Jacobsen 2015, 90). Et slikt design peker i retning av en kvalitativ metode, som gjør oss i stand til å undersøke flere variabler samtidig og besvare kompleksiteten i vår problemstilling (141). For å få en dypere forståelse av valgt tema var vi avhengig av å etablere gjensidig tillit og nærhet mellom oss og informantene, noe som kan oppnås med en kvalitativ metode (129). Tillit kan også føre til større åpenhet, som igjen kan gi fyldigere forklaringer. Et av tiltakene vi gjorde for å skape en relasjon til potensielle informanter var å tilbringe en dag i deres lokaler, hvor vi hilste på flere av de fast ansatte og introduserte oss selv. Vi mente en slik forskningsmetode ville gi oss dybdeforståelsen vi ønsket, fremfor hva en kvantitativ metode kunne gi. I en kvantitativ metode inkluderer man flere personer, men undersøker færre variabler (251-252). Dette kan gjøres ved å sende ut et spørreskjema hvor respondentene svarer på spørsmål om eksempelvis tilknytning fra 1-5. En slik metode reduserer vår dybdeforståelse av ansattes opplevelse, men får frem bredden i fenomenet.

Ved å benytte et intensivt design og en kvalitativ metode, ga det oss flere valgmuligheter innen forskningsdesign. Vi valgte et fenomenologisk design som kjennetegnes av at forskeren ønsker økt forståelse av folks virkelighet, ved å analysere meningsinnholdet i det informantene forteller i et intervju (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 171). I vår undersøkelse har vi vært opptatt av informantenes virkelighetsbeskrivelse av egen tilknytning til DNB, og hvordan dette oppleves i en seksjon med flere konsulenter enn fast ansatte.

Da vår problemstilling er beskrivende og eksplorerende, mener vi en kvantitativ metode ikke vil gi oss forståelse for fast ansattes opplevelse av tilknytning. Derfor valgte vi en kvalitativ tilnærming.

3.2 Utvalg av informanter

I midten av januar 2017 hadde vi et oppstartsmøte med representanter fra forretningsområdet ITOP i DNB. Her ble det gjort klart at de ville stille informanter fra Test-seksjonen til våre intervjuer, som samsvarte med vår problemstilling (Jacobsen 2015, 178). Utvalgskriteriene vi hadde satt var at de måtte a) være fast ansatt og b) utvalget måtte være jevnt fordelt mellom avdelingene. Disse ble sendt til seksjonslederen og valget av de ni informantene ble foretatt av to ansatte i Test-seksjonen. Foruten de ovennevnte kriteriene fikk vi et utvalg som hadde forskjellig bakgrunn og ansiennitet i DNB. Det varierte fra tidligere konsulentbakgrunn, til ansatte som kun hadde vært fast ansatt i DNB. Totalt ga dette også et fyldigere utvalg, enn de opprinnelige to kriteriene vi oppga. På en annen side kan det være en svakhet ved oppgaven at det ikke var vi som plukket ut informantene, men ansatte i Test. En konsekvens av dette kan være at de utvalgte informantene konstruerte svarene sine, og dermed ikke delte sin egentlige mening (229). Dette var derimot ikke noe vi la merke til underveis i undersøkelsen.

3.3 Datainnsamling

For denne oppgaven er det benyttet to kvalitative former for datainnsamling, henholdsvis individuelt intervju og en åpen, ikke-deltagende observasjon (Jacobsen 2015, 173). Vi anså individuelt intervju som godt egnet til utvalget på ni informanter, da vi var interessert i den enkeltes beskrivelse av sin opplevde tilknytning til DNB (146-147). Videre var observasjonen åpen, slik at de ansatte var klar over at vi var tilstede, og ikke-deltakende ved at vi observerte situasjonen fra utsiden (166-167). Denne metoden ble benyttet for å observere fast ansattes atferd i seksjonen og plukke opp informasjon gjennom uformelle samtaler (167). Ved å kombinere disse metodene, fikk vi individuelle synspunkter på temaet vi undersøkte og samtidig et helhetlig inntrykk av fast ansattes atferd i Test-seksjonen (173). Ved å benytte flere datainnsamlingsmetoder kan dette øke validiteten på vår undersøkelse. Validitet handler om at vi har undersøkt det vi ønsker å undersøke, ved at funn fra en undersøkelse bekreftes av en annen metode (230). Denne fremgangsmåten kalles metodetriangulering (237).

3.3.1 Intervjuguide

I arbeidet med intervjuguiden startet vi med å bryte ned problemstillingen i ulike temaer vi anså ville gi svar på undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Ved å starte overordnet mente vi dette ville øke sannsynligheten for å dekke alle nyansene av problemstillingen, før vi fokuserte på relevante spørsmål innenfor hvert tema. En fordel ved

denne fremgangsmåten var at vi belyste temaene fra ulike vinklinger, som igjen kunne gi oss ytterligere informasjon. Et resultat av dette kunne være at informantene reflekterte i større grad før de besvarte spørsmålet. Likevel opplevde vi en situasjon der en informant trodde vi dobbeltsjekket svarene hans, da han oppfattet spørsmålene som like. Vi forklarte at hensikten var å belyse temaene fra ulike vinklinger for å få mest mulig informasjon. Denne fremgangsmåten kunne lede til at vi raskere oppnådde et metningspunkt, hvor neste informant ikke tilfører ny informasjon, slik at man kan avslutte datainnsamlingen (Glaser og Strauss 1967, 61). Oppbygningen av intervjuguiden var semistrukturert, som ga oss fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis (148). Siden vi på forhånd ikke visste hvor mye informantene ville fortelle, kunne tid bli en begrensende faktor. Ved å ha et semistrukturert intervju, kunne vi hoppe frem og tilbake i intervjuguiden avhengig av hvordan vi lå an tidsmessig, og dermed stille spørsmål rundt alle temaene (148). Med en viss struktur på intervjuet, ville det også forenkle sammenligningen mellom informantene siden spørsmålsstillingen ville være lik (148).

3.3.2 Gjennomføring

For å kvalitetssikre intervjuguiden gjennomførte vi et pilotintervju, hvor hensikten var å kontrollere tidsbruk, samt om spørsmålene var forståelige og dekkende for problemstillingen. Resultatet av pilotintervjuet var endring av ordlyd på enkelte spørsmål, for å forhindre eventuelle misforståelser. Som nevnt over var vi opptatt av å skape en relasjon med informantene så tidlig som mulig. Et annet tiltak, foruten å tilbringe en dag hos Testseksjonen, var å skrive et informasjonsskriv, hvor vi fortalte om hvem vi var, bakgrunnen for oppgaven og hvilke temaer vi kom til å spørre om (For utfyllende informasjon, se vedlegg II). Et mål med dette var å gjøre informantene kjent med oss, fremstå profesjonelle og få i gang tankeprosessen rundt temaene i håp om utdypende svar.

Den empiriske undersøkelsen ble foretatt i DNBs lokaler hvor vi kunne observere samspillet mellom fast ansatte og konsulenter med egne øyne. Dette førte til at vi kunne sammenligne hva informantene fortalte om arbeidsmiljøet, med hvordan vi så det fra utsiden. Oppbygningen av intervjuet startet med en presentasjon av oss selv og gjentakelse av innholdet i informasjonsskrivet. Her kom det frem at de fleste hadde lest skrivet og reflektert rundt temaene. Under intervjuene var vi én intervjuer og én transkriberer, slik at informanten ikke skulle føle seg underlegen. En annen fordel med denne løsningen, var at den tredje

personen kunne transkribere parallelt med intervjuene. Etter presentasjonen av oss selv fortsatte vi med introduksjonsspørsmål, for å få i gang praten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 150). Deretter stilte vi spørsmål rundt temaene; kompetanse, jobbsikkerhet, leverandøravtalen, arbeidsmiljø og jobbengasjement, før vi avsluttet med nøytrale spørsmål for å få en naturlig avslutning på intervjuet (150). Underveis i intervjusituasjonen lot vi det gå noen sekunder mellom spørsmålene for å la informantene komme med utfyllende informasjon. Avslutningsvis spurte vi informantene om vi kunne kontakte dem i etterkant, ved behov for oppklaring. Dette er en fordel med kvalitativ metode, siden man kjenner til informantene, kontra en kvantitativ metode hvor svarene er anonyme (Jacobsen 2015, 279-281).

3.4 Dataanalyse

Koding handler om å systematisere data og samle utsagn som omhandler de samme temaene i egne kategorier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187). Siden intervjuguiden var inndelt i ulike temaer var grovsortering allerede gjort. Hensikten med analysen var å kategorisere hvert enkelt intervju, for så å kunne sammenligne informantenes utsagn med hverandre, og opp mot problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 187; Jacobsen 2015, 198). For å skape en felles forståelse av hver informant var et tiltak å fordele intervjuene slik at man kodet en annen informant enn de man hadde transkribert og intervjuet. Deretter hadde vi en felles gjennomgang av hverandres koding, for ytterligere kvalitetssikring. Dette ga oss kjennskap til alle informantene, som kan øke validiteten på undersøkelsen (Jacobsen 2015, 228). Kodingen startet med en gjennomlesing av transkriberingen, for å få et inntrykk av innholdet, før vi fokuserte på hvert enkelt forskningsspørsmål. For å avdekke utsagn man hadde oversett fra tidligere gjennomlesinger, ble det til slutt foretatt en ny gjennomlesing uten fokus på et spesifikt forskningsspørsmål. Denne fremgangsmåten kan sammenlignes med en hermeneutisk metode, hvor man starter overordnet før man bryter ned i enkeltdeler og til slutt setter datamaterialet sammen igjen (198). For å sammenstille alle kodene som var benyttet, plasserte vi de i en matrise for å se hvor ofte hver enkel kode var brukt, og samtidig få oversikt om kodene gikk igjen hos flere av informantene.

3.5 Metoderefleksjon

Ved å benytte en kvalitativ metode med individuelt intervju som én av datainnsamlingsmetodene, var vi avhengig av å ha en intervjuguide som dekket temaet vi undersøkte (For utfyllende informasjon, se vedlegg I). I utarbeidelsen av intervjuguiden definerte vi fem underkategorier vi mente dekket temaet tilknytning. Dette valget kan ha påvirket forskningsresultatet, ved at vi på forhånd hadde definert hva vi skulle undersøke. Et alternativ til vår semistrukturerte intervjuguide, kunne vært en ustrukturert intervjuguide. Her ville intervjuet ligne en samtale, hvor spørsmålene utformes basert på hva man snakker om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). En fordel med dette kunne vært en styrket relasjon mellom oss og informantene, som potensielt kunne ført til mer informasjon. Ulempen med en ustrukturert intervjuguide er at spørsmålene ikke er forhåndsdefinert, som vanskeliggjør sammenligningen av informantenes svar (148). Som uerfarne forskere anså vi det som mer fordelaktig å strukturere intervjuguiden i større grad.

En annen faktor som kan ha påvirket forskningsresultatet er at utvalget av informanter ble foretatt av ansatte i Test-seksjonen, på vegne av seksjonslederen. En fordel med dette var at rekrutteringen gikk raskere og vi fikk gjennomført alle intervjuene vi ønsket. Skulle vi selv oppsøkt disse personene, uten å gå via seksjonslederen, kunne rekrutteringen blitt tidkrevende og informantene kunne følt mindre forpliktelse overfor oss. Ulempen med denne utvalgsstrategien er at informantene som ble plukket ut, kan ha blitt valgt på bakgrunn av det vi ønsket å undersøke og ha begrenset nyansene i svarene.

3.5.1 Kvaliteten på undersøkelsen

Reliabilitet, validitet og bekreftbarhet er sentrale begreper knyttet til kvaliteten på empiriske undersøkelser. I en kvalitativ undersøkelse vil spørsmål om reliabilitet være lite hensiktsmessig, fordi det er knyttet til om man kan gjenskape det samme forskningsresultatet hver gang (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). I denne oppgaven har vi gitt en detaljert beskrivelse av vår fremgangsmåte, men det vil være svært krevende for andre å kopiere denne. Dette belager seg i hovedsak på at vi som forskere har vært subjektivt involvert og dermed kan ha påvirket forskningsresultatet (231-232). I så måte vil reliabilitet være mindre relevant i en kvalitativ metode, enn hva det ville vært i en kvantitativ metode. En beskrivelse av fremgangsmåten kan allikevel være med på å styrke reliabiliteten, slik vi har gjort i denne oppgaven (232).

Intern validitet i en kvalitativ undersøkelse handler om at vi som forskere har brukt riktig fremgangsmåte, for å undersøke oppgavens formål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). I denne sammenheng har vi benyttet oss av to ulike innsamlingsmetoder, herunder intervju og observasjon, som har gjort at vi kan verifisere informantenes utsagn opp mot det vi selv har observert, altså metodetriangulering (232). Et annet tiltak var respondentvalidering der informantene ble tilsendt kapittel 4.0 for å se sammenhengene sitatene er brukt i (232).

Siden vi har benyttet en kvalitativ forskningsmetode er resultatet av denne undersøkelsen kun representativt for vårt utvalg og kan derfor ikke statistisk generaliseres til å gjelde eksempelvis alle fast ansatte innenfor test-faget eller alle fast ansatte i Test-seksjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Det kommer blant annet av at det kun var et fåtall informanter med i undersøkelsen. Resultatet av vår forskning kan i stedet generaliseres teoretisk ved å utlede ny teori eller forklaringer, som følge av den fordypende kunnskapen fra vår undersøkelse (233).

Som nevnt over har vi gjennom denne oppgaven beskrevet vår fremgangsmåte i detalj, for å øke sannsynligheten for at senere forskning innen samme tema kan understøtte våre funn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234).

3.6 Etske hensyn

Relatert til forholdet mellom forsker og informantene som inngår i undersøkelser, oppstilles det tre grunnleggende krav ved forskning (Jacobsen 2016, 47). Dette innebærer informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (47).

Informert samtykke innebærer at informanten frivillig deltar i undersøkelsen og er klar over eventuelle konsekvenser (Jacobsen 2016, 47). I planleggingsfasen av prosjektet ble vi enige med lederen av DNBS Test-seksjon at hun skulle informere ansatte om undersøkelsens bakgrunn. Som nevnt i delkapittel 2.3.2 ble det sendt ut et informasjonsskriv til informantene (For utfyllende informasjon, se vedlegg II). Dermed kunne vi sikre at informantene forstod hensikten med undersøkelsen, og at de tilegnet seg nødvendig informasjon til å vurdere fordeler og ulemper ved å delta (Jacobsen 2016, 47). I tillegg fikk de vår kontaktinformasjon, ved eventuelle uklarheter. I forkant av intervjuene understreket vi at det var frivillig å delta, slik at de ikke skulle føle seg tvunget selv om de var plukket ut av seksjonslederen (47).

Av hensyn til privatliv har vi forholdt oss til bestemmelsene i personopplysningsloven av 2000, og opplyste samtidig om at intervjuet kunne avbrytes eller at informantene kunne avstå fra å svare på spørsmål (Jacobsen 2016, 49). Videre har vi garantert at personopplysninger ikke spres, slik at lesere ikke kan koble opplysninger i resultatene til enkeltpersoner, og at opptakene blir slettet i etterkant (51).

Som nevnt har samtlige informanter fått muligheten til å lese over sitatene som er brukt i kapittel 4.0. Dette for å sikre at informantene har blitt gjengitt korrekt og sitater ikke er trukket ut av kontekst, samt kontrollert at ikke enkeltpersoner avsløres (Jacobsen 2016, 51-52).

4.0 Resultater og drøfting

I det påfølgende kapittelet vil de mest sentrale funnene relatert til fast ansattes tilknytning presenteres og knyttes opp mot innhentet teori. Strukturen baserer seg på rekkefølgen i teorikapittelet, hvor vi starter med funnene knyttet til Atkinsons teori om ”Den fleksible bedrift”. Deretter ser vi på hvordan de strategiske valgene påvirker fast ansatte, før vi avslutningsvis ser på hvilke faktorer som styrker og utfordrer deres tilknytning til DNB.

4.1 Test-seksjonen, den fleksible bedrift?

Et av forskningsspørsmålene vi ønsket å finne svar på i bacheloroppgaven var hvorvidt Atkinsons teori om ”Den fleksible bedrift” er relevant i en moderne teknologibedrift som Test-seksjonen er en del av. I intervjuene la vi stor vekt på å stille spørsmål som kunne avdekke om informantene opplever at Test-seksjonens organisering av ansatte stemmer overens med det Atkinson hevdet 33 år tidligere. Til å begynne med undersøkte vi om fast ansatte i Test-seksjonen innehar de samme kjennetegnene som beskriver ansatte i Atkinsons kjernegruppe. I den andre delen ser vi på organiseringen av konsulentene og om de kan plasseres i en eller flere av de perifere gruppene.

4.1.1 Strategisk organisering av fast ansatte

Etter å ha spurt informantene om deres bakgrunn, sitter vi igjen med et inntrykk av dette er kompetente fagfolk med mye erfaring innen sitt fagfelt, som innebærer IT-relatert

prosjektarbeid. De fleste opplyser om at de har lang erfaring fra bransjen, enten ved at de har vært ansatt i DNB i flere år, eller ved at de tidligere har jobbet som konsulenter før de ble fast ansatt. Dette indikerer at fast ansatte i Test-seksjonen innehar svært høy kompetanse, som skal sikre at de når sitt overordnede mål om å være best på test i Europa. Nettopp relevant kompetanse ser også ut til å være en av de viktigste faktorene som sikrer at informantene opplever jobbsikkerhet. Da vi spurte informantene hva de la i ordet jobbsikkerhet gikk det igjen at de skulle føle seg trygge og ha en jobb å gå til. *”Jobbsikkerhet er at jeg skal være trygg i jobben min. At jeg skal ha en jobb å gå til om et halvt år” (Informant 8)*. En annen vinkling som kom frem var: *”Det er at du har en trygg og god arbeidsplass og at du vet at du har en jobb i morgen” (Informant 9)*. Videre forteller en av informantene at kompetanse har stor betydning for opplevelsen av jobbsikkerhet: *”Jeg liker å lære nye ting. Jeg trives godt når jeg jobber med nye ting. Og når jeg bygger opp min kompetanse, kan det føre til at jeg har mer trygghet i selskapet” (Informant 3)*. Dette bekreftes fra flere: *”Jeg føler at min kompetanse gjør at jobben min er trygg” (Informant 8)*. Dette stemmer med Atkinsons påstand om at ansatte i kjernegruppen innehar høy kompetanse som er nødvendig for bedriften å beholde internt (1984, 9). Videre understøttes dette av forskning som viser en utvikling mot at fokuset endrer seg fra stillingstrygghet til kompetansetrygghet, som fører til at det er arbeidstakerens kompetanse som avgjør hvor ”viktig” den ansatte er for bedriften (Nesheim 2009,74).

Kompetanse knyttet til verdikjeden, ser ut til å være en faktor som skiller fast ansatte fra konsulentene. Dette handler om at fast ansatte har oversikt over hvilke av bankens systemer som berøres, og nødvendige ressurser som kreves til det enkelte prosjekt. Eksempelvis kan det dreie seg om hvilke ressurser som kreves for å utvikle en ny elektronisk løsning på lånesøknader. Denne helhetsoversikten kan videre føre til jobbsikkerhet fordi det er tidkrevende å bygge opp slik erfaring og dermed verdifullt for bedriften å beholde internt. *”Så derfor bruker vi fast ansatte på akkurat det, for der må du ha kjernekompetanse på hvordan vi drifter banken vår. Der holder det liksom ikke å ha kompetanse på et IT-system eller på test, du må liksom kunne DNB-fag” (Informant 2)*. Dette understøttes også av Olsens undersøkelse, hvor hun fastslo at fast ansatte i topartsforhold opplever høy jobbsikkerhet (2006, 398).

Under intervjuene kom det også frem at fast ansatte opplevde jobbsikkerheten godt ivaretatt, både av lederen av Test-seksjonen og ved at det internt i konsernet er etablert et jobbsenter som fungerer som en seksjon for de som blir overtallig ved en omorganisering. Her kan man

hentes inn til ulike deler av konsernet, basert på hva slags kompetanse man innehar. Det gis også opplæring i intervjusituasjoner og veiledning for å komme seg inn i en annen fast stilling i konsernet. En av informantene forklarer hvordan man ivaretas, dersom man blir overtallig:

Hvis man blir overtallig blir man organisert i en egen divisjon eller seksjon for overtallige.... Og der kan du egentlig i prinsippet, hvis man ikke finner en annen stilling i banken mens man er der, kan man være der i flere år. Der vil du få hjelp til å finne arbeid enten innenfor eller utenfor banken. Så jobbsikkerhet i den forstand føler jeg er veldig godt ivaretatt. (Informant 5)

Dette tyder på at fast ansatte opplever jobbsikkerheten sin ivaretatt, i likhet med ett av kjennetegnene ved Atkinson kjernegruppe (Atkinson 1984, 14). Det peker også i retning av Olsens funn, der fast ansatte opplever høy jobbsikkerhet ved at deres egen kompetanse sikrer dem jobb i andre bedrifter, dersom de blir overtallig hos egen arbeidsgiver (2006, 404-405).

Videre fremstår det som at fast ansatte er innforstått med konsekvensene av omorganisering, hvor de kan tildeles nye stillinger eller andre arbeidsoppgaver. Det fremkom i intervjuene og av informasjonen vi har fått i forkant, at fast ansatte i Test-seksjonen jobber mye i prosjekter, og gjerne i flere samtidig. Eksempelvis kan en testleder ha ansvar for flere prosjekter som går parallelt. ”Jeg har ganske mange oppgaver og ansvar i forskjellige prosjekter og forskjellige områder i selve organisasjonen” (Informant 3). Basert på informantenes svar fikk vi inntrykk av at de ansatte var vant til endringer og sette seg inn i nye oppgaver raskt. Det fremstod også som at de hadde en avslappet holdning til at arbeidshverdagen kunne være en helt annen noen år frem i tid. To av informantene fortalte følgende: ”Men jeg er ikke så innmari låst på akkurat min stilling heller da. Så hvis det ender med at noen skal gjøre min del, så er det ikke noe problem for meg å flytte meg litt rundt, så kaller man det nye utfordringer” (Informant 2). ”Ja, siden jeg har vært her så lenge, hehe. Men ja, ehh... vi har veldig gode løsninger her. Nå har det jo omtrent hvert tredje år vært reorganisering. Hvor den stillingen du har ikke er der lenger. Også blir det lagt ut et antall nye stillingsbeskrivelser” (Informant 5). Dette peker i retning av at fast ansatte i Test-seksjonen opplever samme krav og muligheter som kjennetegner kjernegruppen, hvor endringsvillighet sikrer den enkelte en trygg jobb og utviklingsmuligheter i bedriften (Atkinson 1984, 9). Videre kan disse sitatene gi inntrykk av at ledelsen forsøker å oppnå funksjonell fleksibilitet gjennom å ha fast ansatte med bedriftspesifikk kompetanse, som er villige til å ta fatt på nye oppgaver basert på behov og

etterspørsel (4). En av grunnene til at de forsøker å oppnå funksjonell fleksibilitet kan skyldes den raske teknologiske utviklingen i bransjen DNB befinner seg i, som stiller krav til endringsvilje og utviklet kunnskap i takt med utviklingen (Matusik og Hill 1998, 689).

Selv om vi opplevde at de fast ansatte anså jobbsikkerheten som høy, slo det oss at noen av informantene følte et visst press i forhold til å prestere godt nok. Selve prestasjonen kunne avgjøre om ansatte ble tildelt oppgavene de selv ønsket i neste prosjekt. Dette kom blant annet frem da vi stilte spørsmål om informantene følte et press for egen kompetanseutvikling for å fortsatt være aktuell. ”*Sånn sett føler jeg at jeg må vise at jeg har kompetanse, og kan yte og prestere, fordi jeg er ikke akkurat redd for å bli arbeidsledig, men jeg er kanskje redd for å få en jobb jeg ikke trives med*” (Informant 7).

Totalt sett kan disse funnene peke i retning av at Atkinsons teori om organisering av fast ansatte skjer i en kjernegruppe som innehar høy bedriftsspesifikk kompetanse, opplever jobbsikkerhet og funksjonell fleksibilitet, stemmer med hvordan Test-seksjonens fast ansatte er organisert (1984, 9, 14-15).

Likevel var det visse utsagn som svekket disse antakelsene. Selv om vi fikk en viss anelse av hva den bedriftsspesifikke kompetansen bestod av, hadde vi i analysearbeidet vanskelig med å se et klart skille av hva som skilte fast ansattes kompetanse fra konsulentenes. Det fremstod på flere av informantene at også konsulenter hadde kompetanse som bidro til at DNB kunne utvikle produkter som ga dem store konkurransefortrinn, og som vi på forhånd antok var bedriftsspesifikke. Eksempelvis kom det frem at det var innleide konsulenter som var med på utviklingen av Vipps. Dette er en applikasjon som forbrukerne ikke visste de trengte, men som i dag brukes av over 2,1 millioner nordmenn (DNB). ”*Ja, ta Vipps som et eksempel da, det er ikke sikkert DNB hadde klart å lage det uten at konsulentene var med og støttet. Det er jo de som har laget det*” (Informant 5). Dette overrasket oss, da vi på forhånd, basert på teori vi har lest, antok at utviklingen av slike produkter tilhørte kjernegruppen av bedriften. Test-seksjonens organisering ser ut til å stemme med en av Atkinson begrensninger, der valg av tilknytningsform i kjernevirksomheten styres av tilgang på kompetanse i arbeidsmarkedet (1984, 13). Mangel på rett kompetanse fører dermed til at innleide også må benyttes i det vi antar er bedriftens kjernevirksomhet. Videre samsvarer dette med Olsens undersøkelse, hvor hun fant at det benyttes ulike tilknytningsformer i bransjer der det stilles høye krav til ansattes kompetanse (2006, 394). En ytterligere forklaring til at innleid arbeidskraft også brukes i

kjernevirksomheten, kan være at bedrifter som befinner seg i bransjer med sterk konkurranse og høy teknologisk akselerasjon må være fleksible på hvordan de organiserer sine ansatte (Matusik og Hill 1998, 689).

Selv om vi fikk inntrykk av at informantene opplevde høy jobbsikkerhet, kom det også frem at enkelte ikke var helt sikre på at denne ville vedvare fremover da vi stilte spørsmål om dette. *”Vanskelig å svare, men fra mitt synspunkt, er det eneste som skjer i arbeidslivet, endring. Det skjer hele tiden. Så jeg synes det er vanskelig å si i disse dager at det finnes en form for trygghet, egentlig. Jeg mener at det ikke er noen som er trygge”* (Informant 3). Dette på tross av stillingsvernet ved fast ansettelse og at leder av seksjonen forsikrer om at det er bruk for dem. En av årsakene kan eksempelvis skyldes forskning som tyder på at innen 20 år vil i underkant av 50 prosent av jobbene utføres av roboter (Hultman 2014). En annen faktor som kan redusere følelsen av jobbsikkerhet var da konsernsjef i DNB, Rune Bjerke, ble sitert i Dagens Næringsliv at de om fem til ti år kom til å være halvparten av dagens ansatte (Eriksen og Trumpy 2017). Dette inntrykket ble forsterket da en av informantene svarte følgende: *”Ja, til en viss grad, men du vet i og med at vi er omorganisert flere ganger de siste årene, og hvis vi skal tro på det Rune Bjerke sa om at vi om fem til ti år er halvparten, så er det klart det at noen vil jo føle på det”* (Informant 9). Fast ansattes jobbsikkerhet kan også reduseres dersom konsulenter tilegner seg ny kompetanse, og tar den med seg videre til konkurrerende bedrifter (Matusik og Hill 1998, 688).

4.1.2 Bruken av konsulenter

Selv om det fremstår som at DNB har oppnådd funksjonell fleksibilitet i organiseringen av fast ansatte, kan det se ut til at dette ikke medfører et godt nok handlingsrom for å dekke den arbeidsmengden som oppstår i Test-seksjonen. Dermed er de nødt til å leie inn konsulenter som kan bistå, for å håndtere den økende arbeidsmengden, noe informantene ser ut til å være enig i.

Det er mye vanskeligere og tar mye lengre tid, enn å bare få inn noen og ta det behovet som er der nå. Og det må vi. Fordi det er ikke noe valg, for å kunne henge med og for å kunne klare og ha test på de prosjektene som nå kommer. Vi er jo ikke nok nå en gang. (Informant 6)

Dette understøttes videre av følgende utsagn: *”Det jeg ser er at det kommer mye prosjekter samtidig. Og da klarer man ikke å ta unna med de man har, da må du leie inn for å ta*

toppene” (Informant 1). Dette kan tyde på at det også benyttes numerisk fleksibilitet for å takle svingninger i etterspørsel etter teknisk kompetanse, gjennom å leie konsulenter som besitter kompetansen og som kan levere den raskere enn ved å rekruttere fast ansatte (Atkinson 1984, 5; Matusik og Hill 1998, 681).

Selv om noe av hensikten med numerisk fleksibilitet er å redusere rekrutteringstiden av konsulenter, fremstår det likevel som at avdelingslederne bruker mye tid på denne prosessen fordi de må forholde seg til over 20 konsulentselskaper.

Jeg tror man bruker for mye tid på hele prosessen for å få inn folk... for mye tid på intervjuer og å passe på at folk passer inn. I stedet for at vi har en leverandør som bare skal levere ferdig, også er det mye lettere hvis vi kan levere på et område vi ikke kan noe om og trenger hjelp til. Så kan vi si at vi trenger noen som kan teste dette området, send oss et team. (Informant 2)

Dette står også i kontrast til Matusik og Hills forskning om at bruk av konsulenter reduserer nettopp tidsbruken av rekrutteringsprosessen (1998, 680). Derimot sitter vi igjen med et inntrykk av at den nye leverandøravtalen, der de skal redusere fra tjue til to konsulentselskaper, vil føre til tidseffektiv innleie og at Test-seksjonen dermed oppnår fordelene numerisk fleksibilitet og bruk av konsulenter kan medbringe (681). *“Det går jo mer på avdelingsledernes arbeid, som administrerer det (...) At det er en forbedring der, det ser jeg jo... det er klart det er en fordel å få én leverandør” (Informant 4).*

På spørsmål om informantene opplever at konsulentene truer deres jobbsikkerhet, fremstår det som en felles oppfattelse at det ikke er tilfellet. Tvert imot kom det gjentatte ganger frem at de ser på dem som helt nødvendig, tatt i betraktning den store arbeidsmengden i Test-seksjonen. Det som derimot ser ut til å være tilfellet, er at de oppfatter konsulentenes jobbsikkerhet som lavere fordi det er de som forsvinner først ved nedbemanning. *”Hvis du opererer med en konsulent, er det lett og bli kvitt en unødvendig resurs. Det høres kanskje brutalt ut, men når du har konsulenter er det lettere å oppbemanne og nedbemanne” (Informant 3).* Dette ser ut til å samsvare med Atkinsons teori om at ansatte i de perifere gruppene opplever lavere grad av jobbsikkerhet og fungerer som en buffer for de fast ansatte i kjernegruppen (1984, 14). Olsens funn understreker også at ansatte med alternative tilknytningsformer opplever mindre jobbsikkerhet (2006, 404-405).

Selv om informantene så ut til å være enige om at innleides jobbsikkerhet var lavere, kom det også frem at graden av jobbsikkerhet kan variere avhengig av ansettelsesforhold.

For folk som driver sitt eget firma og er avhengig av å selge seg inn i nye prosjekter, er det liksom en større usikkerhet for dem. For de må jo holde seg selv i jobb. Når oppdraget deres går ut, la oss si at de har vært her i 4 år, som er maksgrensa for konsulenter. Da må du ut i markedet å selge deg selv. Det er ikke garantert at du har oppdrag på en stund. Det er verre å være selvstendig næringsdrivende konsulent, kontra det å komme fra et konsulenthus hvor omtrent oppdragene står i kø. (Informant 6)

Det ser ut til at jobbsikkerheten varierer basert på om man er ansatt i et toparts- eller trepartsforhold (Nesheim 2014, 288). På den ene siden kommer det an på om man er ansatt i et stort konsulentselskap hvor ”oppdragene kan stå i kø”. Disse konsulentene er fast ansatt hos en utleier, og har i prinsippet samme jobbsikkerhet som fast ansatte i DNB. Dette betyr at hvis de blir overtallig hos innleier, plasseres de i et nytt oppdrag via konsulentselskapet. På den andre siden er det også konsulenter som er ansatt i mindre konsulentselskap eller driver som selvstendig næringsdrivende. Disse står i fare for å være uten jobb, og må jobbe proaktivt for å skaffe nye oppdrag. Her kan det være relevant å trekke paralleller til hvordan entreprenører er tilknyttet sine oppdragsgivere. Disse har også en mindre stabil og forutsigbar jobb fordi de ofte ikke vet når neste oppdrag kommer, men også fordi kontraktsforholdet i form av tid og sted kan være uforutsigbart (Peel og Boxall 2005, 1681).

Når det gjelder konsulentenes kompetanse, fikk vi inntrykk av at de besitter høy kompetanse som tilfører Test-seksjonen verdi, eksempelvis i form av innspill til bedre løsninger. At også innleide besitter kunnskap som anses verdifull for bedriften, stemmer med Olsens funn, der hun fant at det i Norge benyttes alternative tilknytningsformer i bransjer med høye krav til ansattes kompetanse (Olsen 2006, 394).

Oppsummert kan disse funnene peke i retning av at Test-seksjonen primært består av innleide med høy kompetanse som kjennetegner den eksterne gruppen, som er én av de tre undergruppene i den perifere gruppen (Atkinson 1984, 10). Den eksterne gruppen består av innleide konsulenter som besitter spesialkompetanse som ikke er tilgjengelig i arbeidsmarkedet (Atkinson 1984, 10).

4.2 Oppfattelsen av de strategiske valgene

Nedenfor ser vi på hvordan ledelsens strategiske valg påvirker fast ansattes opplevelse av egen tilknytning og om de har forståelse for valgene. Til slutt tar vi for oss leverandørskiftet og hvilke refleksjoner fast ansatte har rundt dette.

Atkinson trekker blant annet frem to begrensinger som påvirker bedriftens strategiske valg av ulike ansettelsesformer. Den første avhenger av arbeidsledigheten i markedet, og hvilken mulighet dette gir for å ansette arbeidstakere med rett kompetanse (Atkinson 1984, 13). Det kommer frem hos flere av informantene at det er vanskelig å rekruttere fast ansatte med rett kompetanse til de ulike prosjektene. *”Klarer vi ikke å finne en intern ressurs, må vi lete etter det videre. Spesielt når det er et viktig prosjekt, MÅ vi ha riktig ressurser”* (Informant 3). Dette handler først og fremst om at det er mangel på rett kompetanse i Norge. Når Testseksjonen gjennomfører over 220 prosjekter årlig, kan man forstå vanskeligheten ved å ha all nødvendig kompetanse internt til enhver tid (Informant 4). Dette understøttes av forskning som viser at begrenset tilgang på rett kompetanse i markedet også kan sikre konsulenter gode jobber (Olsen 2006, 392). *”Det er ikke sånn at vi tar inn konsulenter fordi vi ikke har lyst til å ansette, det er bare et utrolig stort behov, som DNB ikke har klart å dekke med faste ansatte”* (Informant 6). Tidsbruk er den andre begrensningen Atkinson trekker frem som påvirker ledelsens strategiske valg (1984, 13). En rekrutteringsstrategi er tidkrevende å etablere, men også en omfattende prosess å gjennomføre hver gang det trengs en ny ressurs i seksjonen. Dette arbeidet blir forenklet ved å hente inn eksternt personell fra konsulentseksjoner som har kompetansen tilgjengelig. Etter de kvalitative intervjuene, kom det frem at dette var noe informantene også har reflektert over:

Vi har ikke tid til å si: ”Nå stopper vi med konsulenter og tar en ansettelsesrunde”. Fordi det tar jo minst et halvt år, fra du velger at nå skal vi utlyse noen stillinger... Du har jo søknadene og rekrutteringsprosessen, tre måneder oppsigelse. Også et halvt år etterpå har du en person til riktig stilling. Vi kan ikke vente så lenge. Det er et fjell av prosjekter som kommer mot oss veldig hurtig. (Informant 6)

På den andre siden, er det ikke gitt at fast ansatte har forståelse for ledelsens strategiske valg. Etter våre ni kvalitative intervjuer, var det flere av informantene som reagerte på misforholdet mellom innleide og fast ansatte. *”Nå er det ikke jeg som bestemmer det. Men fra min tidligere erfaring, så bør det være minst halvparten testledere i forhold til prosjektleder, minimum, og her er vi jo ikke i nærheten av det en gang”* (Informant 1). Det kan være flere årsaker til at

noen av informantene uttrykte uenighet mot den valgte strategien, en av de sa blant annet: ”Men prinsipielt så liker jeg ikke den utviklinga vi holder på med nå. Det er med den fysiske avstand til ressursene, kulturforskjell, språk og fysisk avstand, som gjør at det er mye tyngre å jobbe i team” (Informant 4). Dette kan tyde på at ulikhetene som oppstår mellom en fast ansatt og en konsulent kan vanskeliggjøre samarbeide mellom interne og eksterne slik Nesheim, Fahle og Tobiassen påpekte (Sitert i Nesheim 2014, 301). Her kan også kunnskapsdelingen mellom partene påvirkes, og gi en dårligere synergieffekt, altså merverdien som skapes gjennom samarbeid (Nesheim 2014, 302; Kaufmann og Kaufmann 2014, 201). Videre kom det fra en annen informant som også stilte spørsmålsteget til konsulentbruken:

En oppgave som jeg gjør, skal nå gjøres av konsulenter. Men jeg kunne fint ha gjort den oppgaven, men man har prioritert å leie inn en person til å gjøre det i stedet. Jeg er ikke så sikker på at det er så nødvendig, hehe. Men det er ikke noe stort problem for meg. (Informant 5)

Det kan være flere årsaker til at fast ansatte er enig eller uenig i den overordnede strategien. En faktor som kan trekkes frem, er ansattes opplevelse av jobbsikkerhet. Som nevnt tidligere fremstår det som at ingen av de fast ansatte føler seg truet av konsulentene. Dette kan blant annet komme av to årsaker. For det første er innleide konsulenter rammet av en fireårsregel, som gjør at de ikke kan være ansatt lengre enn fire år sammenhengende i virksomheten (Lovdata). Denne regelen er lovpålagt, og kan dermed fungere som en sikkerhet for fast ansatte, ved at konsulentene ikke gjør de overtallige. ”Jeg er absolutt ikke noe truet av dem. Konsulentene kommer inn på den fireårsregelen og vi følger den ganske nøye. De får ikke lov å være her mer enn fire år, da er det ut” (Informant 4). Det er flere av informantene som nevner denne fireårsregelen, så det er tydelig at dette er noe som blir kommunisert og praktisert i Test-seksjonen. Den andre årsaken informantene trekker frem, er fåtallet av fast ansatte, som gir de mer sikkerhet da de må ha fast ansatte til å følge opp og eie testprosessene for å beholde kjernekompetansen “in-house”.

Jeg har ikke noen følelse av at noen konsulent, noen gang, vil utkonkurrere meg i DNB, på det jeg holder på med. Til og med hvis vi får en stor leverandør som tar masse test fra oss, er vi fortsatt ikke nok fast ansatt testledere som kan følge opp alt vi skal. Vi skal jo sitte å følge opp og eie prosessen og sørge for at vi mottar et høykvalitetsprodukt. (Informant 6)

En annen vinkling som er viktig å trekke frem er det pågående leverandørskiftet i seksjonen. De skal, som vi har nevnt tidligere, gå fra tjue til to leverandører som skal levere alle konsulentene de trenger til de ulike prosjektene. Svarene vi fikk varierte fra det positive til det mer skeptiske, i tillegg til at flere var spente på hvilken effekt dette ville resultere i. Et positivt element som ble trukket frem var blant annet uttalelsen til informant 8: *”Jeg tenkte at nå blir det noen, en stor aktør, som kan hjelpe oss å bli bedre. Hjelp oss å få orden på disse prosessene våre”*. På en side kan de ansattes positivitet rundt leverandørskifte komme av at de ikke føler seg truet av endringer som kan dukke opp, noe som kom tydelig frem da ingen av informantene følte seg usikker i jobben sin på grunn av konsulentbruken. En annen faktor kan være realiteten de står overfor, og at det er godt kommunisert fra ledelsen om hvorfor de inngår en ny leverandøravtale. Noe som kan tyde på at tilstrekkelig informasjon fører til høyere engasjement. *”Jeg har fått veldig mye informasjon hele veien. Så jeg opplever det som en god kommunikasjon, og en god prosess”* (Informant 1). Dette inntrykket forsterkes ytterligere da informant 2 beskrev sine tanker rundt leverandørskifte og hvordan dette kan påvirke bedriften.

Jeg synes tanken er kjempegod. Også er det bare om å gjøre å få leverandøravtalen ombord. Få den på plass og få konsulentene opp å gå så raskt som mulig og se om vi på en måte klarer å få det til å fungere i fellesskap, for de må på en måte, begge sider må jo støtte det (...) Nå er det lettere for oss å snu oss etter hva vi faktisk trenger og den kompetansen vi trenger, mens når man ansetter noen må man faktisk bruke mer tid på å snu menneskene som er her. (Informant 2)

På den andre siden er det ikke nødvendigvis kommunikasjonen fra lederne som har ført til de ansattes positive inntrykk av leverandørskiftet. Vi kartla blant annet at kommunikasjonen fra nærmeste leder varierte, ved at noen følte seg godt informert og andre visste til en viss grad hva leverandørskifte gikk ut på, men hadde ikke hatt noen form for kommunikasjon på hvilke konsekvenser dette vil ha for seg selv. *”Nei, vi har aldri snakket om det”* (Informant 7). Denne personen kom heller ikke med noen andre bemerkninger om hvordan han stilte seg til avtalen, noe som kan indikere at informasjon fra lederne kan føre til større engasjement. Likevel er det kun én person som påpekte dette, noe som kan bety at det ikke har sammenheng med informasjonsdelingen, men at informanten ikke er spesielt engasjert i endringene som følger.

4.3 Faktorer som styrker og utfordrer tilknytningen

Som nevnt i teorien, har vi ikke funnet noe konkret teori som omhandler fast ansattes opplevelse av å arbeide med innleide konsulenter, som er et funn i seg selv. Med utgangspunkt i innhentet teori som beskriver ansattes opplevelse av trepartsforhold, vil vi knytte dette opp mot funnene fra empirien (For utfyllende informasjon, se teorigapittel 2.4). Basert på vår undersøkelse ser det ut til å være tre faktorer som skiller seg ut og styrker fast ansattes tilknytning. Disse presenteres nedenfor før vi tar for oss hvilke faktorer som kan utfordre og svekke fast ansattes tilknytning.

4.3.1 Kunnskapsdeling

Basert på forskningen vi har lest om kunnskapsdeling hadde vi på forhånd et inntrykk av at deling mellom fast ansatte og konsulenter var begrenset. I følge Torstein Nesheim og Håvard M. Hunskaar oppstod det ofte grupperinger mellom fast ansatt som én gruppe, og konsulenter som en annen gruppe innenfor kunnskapsdeling (2015, 1422). I vår undersøkelse ga informantene inntrykk av at de ikke opplevde samarbeidsproblemer på tvers av tilknytningsformene når det kom til kunnskapsdeling, heller ingen markante grupperinger. Blant annet kom det frem at konsulentene ble oppfattet som kunnskapsdelere, med ønske om å oppnå gode resultater i prosjektene. *“... Der er det jo eksterne testledere, og meg. Der lærer jo jeg mye av dem, deres måte å tenke på. Så hvis du jobber i et team, har de mye å tilføre”* (Informant 4). En årsak til at konsulentene ønsker å dele sin kunnskap med fast ansatte kan komme av at de har vært i Test-seksjonen over lengre tid og utviklet gode sosiale relasjoner, slik at tilhørigheten øker og legger til rette for kunnskapsdeling (Nesheim og Smith 2015, 259). En annen mulighet er hvis konsulentene føler jobbsikkerheten sin utsatt, ved at de kan bli byttet ut dersom de ikke presterer. *“Jeg opplever at de er veldig villig til å dele og det tror jeg også konsulenter i dag vet, hvert fall norske at de må inn å dele eller så kommer de rett ut igjen, hvis de på en måte driver med lukket business”* (Informant 2). Som informant 2 forteller, ser det ut til at det er viktig at konsulentene bidrar med kunnskapsdeling for at de skal være attraktive å beholde i Test-seksjonen.

Videre kan den enkeltes ønske om å dele sin kunnskap påvirkes av de arbeidsvilkårene man blir plassert under (Nesheim og Rønning 2008, 237). Basert på det vi observerte under våre besøk, fremstod det som at både konsulenter og fast ansatte hadde samme tilgang til arbeidsplasser, da det ikke fantes kontorer og de færreste hadde egne pulter. I tillegg hadde

samtligetilgang på kaffe og frukt. Dette kan ha en positiv virkning på konsulentens følelse av å bli inkludert, som kan øke graden av kunnskapsdeling og resultere i høyere motivasjon og innovasjonsevne (Nesheim og Rønning 2008, 237; Nesheim og Smith 2015, 261). Nesheim og Rønning hevder også at tillit er en sentral faktor for at deling skal skje (2008, 262). Mange av konsulentene har vært innleid hos DNB over lengre tid, noe som kan ha ført til høy grad av tillit mellom dem og fast ansatte. Nettopp graden av tillit opparbeidet over tid kan ha påvirket at kunnskap deles i større grad på tvers av tilknytningsformer (2008, 259).

Det ser også ut til at kunnskapsdeling fra fast ansatte til konsulenter kan ha en positiv påvirkning på fast ansattes tilknytning til bedriften. Etter intervjuene fremstod det som at dette var noe som ble praktisert i høy grad og som var med på å øke kvaliteten og effektiviteten på prosjektene.

Man leier inn noen fordi man trenger kompetansen, og vi lærer av hverandre, jeg tenker at det er sånn gi og ta greie. Det skaper et veldig mye bedre samarbeid. Litt sånn at man får det beste ut av folk. Og når man da skal investere så mye penger i å leie inn noen, så må man jo få det her til å fungere. (Informant 1)

Dette i seg selv er et veldig interessant funn. Nesheim, Fahle og Tobiassen fant i sin forskning ut at konsulenter bevisst ikke delte kunnskap for å beholde sin unike kompetanse og på den måten sikre seg framtidige oppdrag (Sitert i Nesheim 2014, 302). Dette kan sees i sammenheng med fast ansatte som befinner seg i en usikker posisjon. Det ville vært logisk at fast ansatte med unik kompetanse ville holdt dette for seg selv, for å øke sin egen trygghet i bedriften, ved at man sitter på en bedriftsspesifikk kompetanse. Dette ser ikke ut til å være tilfellet hos Test, da flere av informantene pekte på at det var avgjørende med kunnskapsdeling. *“Alle vokser på et oppdrag, uansett om det er et kjedelig oppdrag, eller et innovativt oppdrag. Det er en toveis erfaringsdeling her. Så lenge man er åpen og deler fritt, og det har jeg inntrykk av at vi gjør. Så går det begge veier”* (Informant 6). Dette kan igjen bidra til effektivt samarbeid på tvers og øke produktiviteten i Test-seksjonen.

Selv om informantene ga uttrykk for at det ikke var noe skille mellom fast ansatte og konsulentene, observerte vi likevel dette. Fast ansatte har sorte bånd på sine nøkkelkort og innleide har grønne, som ble bekreftet i en uformell samtale med en ansatt. Vi ble informert om at dette skulle sikre at konkurransesensitiv informasjon ikke skulle lekke til konsulentene. Et moment som kan påvirke kunnskapsdelingen, er om konsulentene føler seg integrert. I en

studie av entreprenører, fant Simon Peel og Peter Boxall at innleides følelse av integrering kan få to utfall (2005, 1689). Et utfall kan være når innleide ikke trekkes inn i avdelingsmøter, så kan det føre til at de yter bedre da de får brukt all sin tid i prosjektet (1689). Et annet utfall kan være at konsulentene føler seg utenfor i bedriften, som kan redusere følelsen av å være et fullverdig medlem, slik at tilliten reduseres og man velger å dele mindre av sin kunnskap (Pell og Boxall 2005, 1689; Nesheim og Smith 2015, 260). Da vi spurte informantene om nøkkelbåndene, fremstod det som at de ikke ble behandlet noe ulikt på grunn av båndene og samarbeidet like godt uavhengig av farge. ”Ja. Hos oss, om man er konsulent eller fast ansatt, så er vi likeverdige, ”same same” “ (Informant 8). Ut ifra informantenes beskrivelse, kan dette tyde på at konsulentene opplever å bli inkludert som en hvilken som helst fast ansatt, i hvert fall at de fast ansatte bevisst legger til rette for det. Dette kan igjen øke innleides motivasjonen for å lykkes med Test-seksjonens prosjekter (Nesheim og Rønning 2008, 238).

4.3.2 Kompetanse

Tilknytning kan videre påvirkes av konsulentens rolle, og sikkerheten fast ansatte kan få som følge av at konsulentene må ut etter fire år. Når en bedrift benytter seg av konsulenter, kan det oppstå et avhengighetsforhold hvis konsulenten har bygd opp en unik kompetanse bedriften trenger videre (Nesheim 2014, 302). For å unngå at fast ansattes tilknytning svekkes på grunn av dette, kan det være relevant å trekke frem verdikjedekompetansen fast ansatte besitter. Som nevnt tidligere ser det ut til at det er denne kompetansen som skiller fast ansatte fra konsulentenes, og som gjør dem til en fleksibel og viktig ressurs for DNB.

Konsulenter som kommer inn til oss, tar jo også med seg kompetanse inn fra andre bedrifter når de kommer inn. Men det som er kjernefunksjonaliteten, eller systemene som DNB har... Det er viktig å ha en forståelse for hele verdikjeden, og den forståelsen der er det, min påstand, den er det prosjektlederen og testlederen som klarer å se... hele verdikjeden. Den kompetansen er utrolig viktig når man driver med testledelse. Får du nye testledere begynner du å bygge deg sakte opp på det. Og når du kan det, må du ut etter fireårsregelen. (Informant 4)

Dette kan være en trygghet for fast ansatte da konsulentene kun er der midlertidig, som kan hindre at de får den samme verdikjedeforståelsen som fast ansatte. DNB er dermed nødt til å ha fast ansatte som forstår hvordan ting fungerer i bedriften, og kan derfor være med å styrke fast ansattes tilknytning. Videre kan det sikre et konkurransefortrinn, da kompetansen forblir i DNB (Nesheim og Smith 2015, 258). “De kan ikke kjøre denne butikken her med bare konsulenter, så det er jeg ikke bekymra for. Man må liksom uansett ha noen fast ansatte som

er solide og som på en måte evner å levere og er endringsdyktig” (Informant 2). Behovet for fast ansatte kan gi en trygghet ved at de allerede er veldig få faste, og på den måten kan føle seg tryggere, fordi de sitter på en unik kompetanse det vil ta tid å erstatte.

Vi fikk heller ikke inntrykk av at informantene så på konsulentene som et hinder for egen karriereutvikling innad i DNB. Det kom blant annet frem at det stadig tilføres flere konsulenter, herunder testledere, testanalytikere og prosjektledere. På tross av den høye andelen konsulenter, opplyste informantene at de tildeles stadig mer ansvar og nye utfordringer, som kan peke i retning av at de gjennom oppgaver i arbeidshverdagen tilegner seg ny kompetanse. *”Jeg føler at jeg sitter veldig bra plassert, får masse informasjon, får være med å jobbe med masse morsomme ting, får mye tillit og ansvar” (Informant 1). Dette ser ut til å samsvare med Olsens funn om at fast ansettelse sikrer stabilitet i ansettelsesforholdet og mulighet til karriereutvikling (2006, 391).*

4.3.3 Ledernes handlinger

Den tredje faktoren som ser ut til å styrke fast ansattes opplevelse av egen tilknytning omhandler lederne handlinger og i hvor stor grad de sender ut trygge signaler til sine ansatte. I samtale med seksjonsleder, etter at vi hadde gjennomført intervjuene, kom det frem at hovedvekten av konsulentene har begynt å arbeide hos egen arbeidsgiver på grunn av plassmangel i DNBs lokaler. Dette kan oppleves positivt for de fast ansatte, ved at man føler seg prioritert og hørt. Det kom tydelig frem i intervjuene at manglende arbeidsplasser var noe som påvirket opplevelsen av arbeidsmiljøet. *”Vi sliter med plasser, vi har... ja. Det er et tema i hele andre etasje. Det har påvirket miljøet i forhold til ”free seating”, men arbeidsmiljøet ellers tror jeg bare berikes av at det er forskjellige kulturer” (Informant 5). Dette ble også påpekt av informant 6: “Det er ikke sitteplasser her. Å det er omtrent ikke mulighet til å, altså man må jo være en uke i forveien, minst, for å booke et møterom. Det er plassmangel. Det er det sikkert mange som lider av, men spesielt Test”.*

Kommunikasjon fra lederne vil også være av betydning og kan gi ansatte innblikk i bedriftens situasjon, og i hvor stor grad man trenger å bekymre seg. Det kan være avgjørende hvordan de legger opp kommunikasjonen rundt ansattes jobbsikkerhet. Lederne kan skape trygghet for jobben, ved å gi gode tilbakemeldinger på det arbeidet som blir gjort. *”Jeg opplever at lederen min gir meg trygghet... men det er i forhold til tilbakemeldinger på jobben jeg gjør.*

De beroliger meg med å være ærlig” (Informant 5). Dette kan også gjøres ved å holde de ansatte oppdatert på fremtidige planer, som eksempelvis bemanningssituasjonen. “Jeg tror kanskje de vil at vi i avdeling Test skal føle at vi er sikre, for de sier jo det at de kanskje ikke vil ansette så mange faste. Hvis de sourcer det inn igjen så blir mange overtallig, så de tenker jo litt på sikkerheten til de som er her” (Informant 7). Informant 8 forteller at seksjonslederen har et høyt fokus på fast ansattes trygghet, og at dette er en av årsakene til at han føler seg trygg. ”Hvis jeg typisk hadde jobbet ute i bedriftsmarkedet nå, så ville jeg nok ikke vært trygg. Men her så synes jeg det er veldig bra. Og Gro, seksjonslederen, er også veldig på å informere om det”.

4.3.4 Ansattes tilknytning utfordres

På den andre siden vil det være momenter som kan utfordre de ansattes tilknytning. Dette kan bli tilfellet hvis ansattes karrieremuligheter svekkes på bekostning av konsulentenes kompetanse. Eksempel på dette er hvis DNB velger å leie inn en konsulent midlertidig, i stedet for å gi en kompetent fast ansatt muligheten til karriereutvikling. Dette kan føre til at de fast ansatte føler seg nedprioritert og det kan oppstå misnøye og usikkerhet.

Enkelte ganger har jeg inntrykk av at det er mye bedre konkurranse utenfor enn innenfor DNB. At man kunne utnyttet egen kompetanse bedre kanskje. Og det mener jeg også er viktig å bruke, som jeg har hørt, litt forskjellige steder i konsernet. At det gir de ansatte muligheten til å flytte på seg og gi de lyst til å flytte på seg. (Informant 8)

Konsulenter kan besitte ulike roller når de begynner å arbeide hos en kunde. En av rollene er konsulenter med lang erfaring som kan tre inn i samme type stillinger som bedriften allerede har fast ansatte til å utføre (Barley og Kunda 2004, 70-71). Eksempel på dette er DNB sine testlederstillinger som bemannes av både interne og eksterne. I følge informantene selv, har testlederne relativt like oppgaver, noe som kan påvirke fast ansatte til å føle en svakere tilknytning, da de i teorien kan erstattes av en innleid testleder. “Jeg tror ikke det skiller seg noe annet enn at innleide testleder må føre timene sine flere steder enn jeg trenger. De er mine kollegaer, bare at de har en annen kontrakt. That’s it. De har nøyaktig det samme ansvaret” (Informant 6).

Videre kan en konsulent som kommer inn i samme type stilling oppfattes som en konkurrent, ved at det signaliseres at det er lettere å leie inn ekstern kompetanse, enn å rekruttere og lære opp fast ansatte. Selv om mange av informantene ga uttrykk for at konsulentene fungerer som en sikkerhet ved nedbemanning, trenger nødvendigvis ikke det å være tilfellet, hvis konsulentene besitter kompetanse som DNB trenger for å levere sine tjenester. ”Det er ikke nødvendigvis konsulentene som ryker først, fordi de blir leid inn på grunn av at de har en kompetanse som ikke de andre har” (Informant 9). Likevel fortalte en av informantene at et mulig utfall, dersom den nye leverandøravtalen var suksessfull, kunne påvirke fast ansattes posisjon negativt ved at de går over til en enda høyere andel konsulenter, fremfor fast ansatte.

Det kan nok være en utrygghet, hvis de vi leier inn nå fra et indisk selskap, gjør det veldig bra og konserndirektøren syntes det er vellykket. Da kan det godt hende det er mindre fristende å ha fast ansatte når man kan leie inn konsulenter som kan jobbe fra andre lokasjoner. (Informant 8)

Dette samsvarer med en av utfordringene Nesheim, Fahle og Tobiassen fant, at man leier inn konsulenter fremfor fast ansatte, og at dette kan redusere fast ansattes tilknytning (Sitert i Nesheim 2014, 301).

Selv om vi tidligere har diskutert hvordan lederens kommunikasjon kan styrke fast ansattes tilknytning, kan det, dersom det oppleves at lederne opptrer med en skjult agenda eller tvetydig informasjon, bidra til at følelsen av tilknytning svekkes. Blant annet kan det fremstå som at Rune Bjerkes uttalelser, sitert i Dagens Næringsliv om en halvering av staben, kan skape usikkerhet og oppleves tvetydig blant de ansatte (Eriksen og Trumpy 2017). Dette står i strid med seksjonssjef i Test sine uttalelser, om at fast ansatte har høy jobbsikkerhet (Informant 8). Ærlighet fra lederne kan dermed være avgjørende for den enkeltes opplevelse av egen tilknytning, men det er selvfølgelig individuelt hva man føler er tilstrekkelig informasjon.

4.3.5 Fagforeningens rolle for fast ansatte

Til slutt kan det være interessant å se på hvordan fagforeninger påvirker ansattes opplevelse av egen tilknytning. Etter samtale med seksjonslederen en uke før vi gjennomførte intervjuene, fikk vi inntrykk av at DNB har et sterkt team av tillitsvalgte som ønsker å bidra for de ansatte. Vi valgte derfor å forhøre oss med informantene under intervjuet i hvilken grad fagforeninger påvirker deres opplevelse av jobbsikkerhet. I analysen avdekket vi at informantene hadde ulik opplevelse av hvilken rolle fagforeningen hadde for deres egen

tilknytning. Det var tydelig at på akkurat dette området bør man være forsiktig med å skape en teoretisk generalisering, da det var veldig individuelt hva informantene svarte. Noen følte at fagforeninger var en støtte og trygghet hvis noe uforutsett skulle oppstå. *”Du har noen i ryggen hvis noe skulle skje, eller noen å snakke med, sånn i forhold til rettigheter eller hva som er mine muligheter” (Informant 1).* Andre opplevde fagforeninger som lite verdifullt, da det heller var andre elementer de anså styrket tilknytningen til DNB. *”Nei, jeg er ikke organisert. Jeg opplever ikke det som noe jeg kan dra nytte av. Jeg føler ikke at det bidrar til noe mer jobbsikkerhet” (Informant 3).* Dette ble også fremhevet av informant 6: *“Min jobb og livssituasjon, hvordan jeg selv klarer å utøve mitt arbeid og hvilke inntrykk jeg gir fra meg og hva slags jobb jeg klarer å prestere, påvirker mer min jobbsikkerhet enn en fagforening”.*

5.0 Konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen “Hvordan opplever fast ansatte i DNBs Test-seksjon egen tilknytning?” vil vi dele konklusjonen i tre deler. Den første delen oppsummerer funn knyttet til Atkinsons teori om “Den fleksible bedrift”, de to siste sammenfatter fast ansattes opplevelse av de strategiske valgene og hva som styrker egen tilknytning.

Basert på analysen fant vi ut at fast ansatte fortsatt er organisert i en kjernegruppe, men at denne gruppen nå kjennetegnes av kompetansetrygghet fremfor stillingstrygghet. Funnene våre viser at fast ansatte opplever jobbsikkerhet, interne karrieremuligheter og innehar bedriftsspesifikk kompetanse som består av verdikjedekompetanse. Sistnevnte er det som skiller fast ansattes kompetanse fra konsulentenes kompetanse. Videre oppnås funksjonell fleksibilitet ved at fast ansatte brukes i alle prosjekter i Test-seksjonen, og kan tre inn i andre stillinger i konsernet ved omorganisering.

Vi fant også at konsulentene er organisert i en perifer gruppe, nærmere bestemt den eksterne gruppen, som består av konsulenter med ettertraktet kompetanse som er nødvendig i en tidsavgrenset periode. Konsulentene trer inn i roller som testledere, testere og analytikere for å bidra til at Test-seksjonen kan operere med numerisk fleksibilitet, gjennom rask tilgang på kompetanse. Det ser også ut til at den nye leverandøravtalen sikrer rask rekruttering i tråd med svingninger i DNBs etterspørsel, som også er et kjennetegn ved numerisk fleksibilitet og

også bidrar til finansiell fleksibilitet. Oppsummert viser det seg at Test-seksjonens fast ansatte og konsulenter er organisert etter Atkinsons prinsipper om en kjerne- og perifer gruppe.

Relatert til de strategiske valgene viste det seg at det var to faktorer som påvirket fast ansattes opplevelse av egen tilknytning, herunder DNBs kompetansebehov og fireårsregelen. Under kompetansebehov fant vi at mange av informantene så behovet for det høye antallet konsulenter i Test-seksjonen, da det er vanskelig å rekruttere kompetansen selv. Store deler av informantene følte seg upåvirket av konsulentbruken, noe vi mener har sammenheng med jobbsikkerheten de opplever grunnet sin bedriftsspesifikke kompetanse. Flere av informantene pekte også på at det var misforholdet mellom fast ansatte og konsulenter som gjorde fast ansatte tryggere, fordi DNB trenger deres bedriftsspesifikke kompetanse. Den andre faktoren var fireårsregelen som styrket fast ansattes tilknytning ytterligere fordi innleide kun er midlertidig i DNB.

I analysen fant vi spesielt tre faktorer som styrket fast ansattes tilknytning, henholdsvis kunnskapsdeling, egen kompetanse og ledernes handlinger. Samtlige av informantene anså kunnskapsdeling som nødvendig for å kunne levere i tråd med kravspesifikasjonene til prosjektene. Her mener vi jobbsikkerheten var avgjørende, da det ikke ville vært naturlig å dele kompetanse dersom man følte stillingen sin utsatt. Kompetanse fremstod som en annen nøkkelfaktor på grunn av den bedriftsspesifikke kompetansen fast ansatte besitter og at ansvarsområdene deres stadig ble utvidet. Den siste faktoren var ledernes handlinger som styrket tilknytningen både gjennom tilbakemeldinger på egen prestasjon, men også ledernes kommunikasjon innad i seksjonen. Basert på datainnsamlingen var det ingen markante funn som utfordret fast ansattes tilknytning.

Konklusjonen er dermed at fast ansatte opplever en sterk tilknytning til bedriften, upåvirket av konsulenter, fordi de knyttes til bedriften gjennom kompetansetrygghet.

6.0 Videre forskning

I vår forskning er det flere faktorer det vil være interessant å undersøke videre. Det første kan være å se utstrekningen av våre funn gjennom en kvantitativ undersøkelse. Her kan man benytte spørreskjema, som sendes ut til alle fast ansatte i ITOP for å undersøke om våre funn kan generaliseres til hele konsernet.

En annen retning for videre forskning er å vinkle undersøkelsen mot konsulentene i Testseksjonen for å bekrefte om konsulentene opplever kunnskapsdeling i like stor grad som informantene beskriver. Til slutt vil det være interessant å etterprøve vår studie i flere bransjer, for å se om de samme tre faktorene avdekkes, da vi har funnet lite teori om temaet. Dette vil i tillegg bygge mer teori rundt fast ansattes opplevelse av egen tilknytning.

7.0 Litteraturliste

- Abelia. 2012. *Konsulentbransjen-en forutsetnings for et kunnskapsbasert Norge*. Abelia rapport. Lesedato 5. januar 2017:
http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia_konsulentrapport_web.pdf
- Arbeidsrettsadvokater. Fast eller midlertidig ansettelse?. Lesedato 9. mai. 2017:
<http://www.arbeidsrettsadvokater.no/ansettelse/fast-eller-midlertidig-ansettelse/>
- Arbeidsrettsadvokater. Stillingsvern. Lesedato 10. Februar 2017:
<http://www.arbeidsrettsadvokater.no/oppsigelse/stillingsvern/>
- Atkinson, John. G. 1984. *The Flexible firm and the shape of jobs to come*. 5. utg. Oxford: Ruskin College Oxford.
- Barley, Stephen og Gideon Kunda. 2004. *Gurus, hired guns and warm bodies*. Princeton University Press. Lesedato 08. mai 2017:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=24376c68-1372-4668-9e0d-e52aa2be7333%40sessionmgr103&vid=0&hid=101&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=396367&db=nlebk>
- DNB. 2015. DNB-konsernets årsrapport. DNB rapport. Lesedato 20. januar 2017:
<https://www.dnb.no/portalfont/nedlast/no/om-oss/resultater/2015/konsernaarsrapport-dnb-2015.pdf>
- DNB 2017. Resultater som teller. DNB årsrapport. Lesedato 09. mars 2017:
<https://www.dnb.no/portalfont/nedlast/no/om-oss/resultater/2016/konsernaarsrapport-dnb-2016.pdf>
- DNB. DNB i verden. Lesedato 13. mars 2017:
<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/verdens-kart.html>
- DNB. Om oss. Lesedato 09. mars 2017:
<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>
- DNB. Organisasjonskart. Lesedato 08. mai 2017:
<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/organisasjonskart.html>

- Fafo. 2011. Utleie av arbeidskraft 2011. Fafo rapport. Lesedato 09. mars 2017:
http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20224.pdf
- Glaser, Barney G. og Anselm L. Strauss. (1967) 2009. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter. Lesedato: 17. April 2017:
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=rtiNK68Xt08C&oi=fnd&pg=PP1&dq=the+discovery+of+grounded+theory.+strategies+for+qualitative+research&ots=UVC TWj_GWK&sig=Lgmr18TBFDYOCschoQPGsxxX_c&redir_esc=y#v=onepage&q=61&f=false
- Green, Francis, Alan Felstead og Brendan Burchell. (2000). Job Insecurity and the Difficulty of Regaining Employment: An Empirical Study of Unemployment Expectations. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62:855–883. Business Source Complete (4387243).
- Heiberg-Andersen, Axel. 2014. *Dobling på tre år*. Kapital konsulentundersøkelse. Lesedato 05. januar 2017:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/Kapitals%20konsulentundersøkelse_2013%20\(FY14\)_30-05-2014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/Kapitals%20konsulentundersøkelse_2013%20(FY14)_30-05-2014.pdf)
- Ipe, Minu. 2003. "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework." *Human Resource Development Review*, 2(4):337-359. Lesedato 14. mars 2017:
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484303257985>
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lovdata. Kapittel 14 aml. Lesedato 14. mars 2017:
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_14#KAPITTEL_14
- Lovdata. Prop.74 L (2011-2012). Lesedato 09. mars 2017:
https://lovdata.no/pro/#document/PROP/forarbeid/prop-74-1-201112/KAPITTEL_5
- Matusik, Sharon F., Charles W. L. Hill. 1998. "The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage". *Academy of Management Review*. Lesedato. 05. januar 2017:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fd12a898-205a-46d2-8811-2f4bf94fabf7%40sessionmgr120&vid=5&hid=118>
- Nesheim, Torstein. 2009. "Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon?." *Sosiologisk tidsskrift*, 17(01):71-81.

- Nesheim, Torstein. 2014. "Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser". I *Strategisk HRM 1*, redigert av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 285-307. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nesheim, Torstein og Arnhild Rydland Rønning. 2008. "Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner." *Søkelys på arbeidslivet*, 25(2):231-241.
- Nesheim, Torstein og Håvard Mørch Hunskaar. 2015. "When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing". *International Journal of Project Management*, 33:1417-1424.
- Nesheim, Torstein og Janne Smith. 2015. "Knowledge sharing in projects: does employment arrangement matter?." *Personnel Review*, 44(2):255-269.
- NHO service. 2017. Bemanningsbarometeret, 4. Kvartal 2016. NHO service rapport 13/2. Lesedato 09. mars 2017:
<http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Bemanningsbarometeret%204.%20kvartal%202016.pdf>
- NHO. Teknologisk utvikling. Lesedato 08. April 2017:
<https://www.nho.no/arskonferanser/remix/forside/nyhetsarkiv/det-nye-arbeidslivet/>
- Olsen, Karen M. 2006. "Atypiske ansettelser-dårligere jobber?". *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 47(3):387-412. Lesedato 13. Mars 2017:
https://www.idunn.no/tfs/2006/03/atypiske_ansettelser_darlige_jobber
- Peel, Simon og Peter Boxall. 2005. "When is contracting preferable to employment? An exploration of management and worker perspectives." *Journal of Management Studies*, 42(8):1675-1697.
- Skjønberg, Alexander Næss og Eirik Hognestad. 2016. *Individuell arbeidsrett*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wang, S., Noe, R.A, 2010. Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management. Rev.* 20, 115-131.

Intervjuguide

Introduksjon:

- Presentere oss selv
- Informere om oppgaven og tema, og hva vi kommer til å stille spørsmål om
- Formidle informantens “rettigheter” og hvordan vi lagrer opptakene
- Antyde hvor lang tid intervjuet vil ta

Introduksjonsspørsmål:

1. Hvor lenge har du vært fast ansatt i DNB?
2. Fortell kort om hva du gjorde før du startet i DNB (utdanning)?
3. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
4. Hvis informanten har vært konsulent tidligere:
 - a. Hva fikk deg til å gå over i en fast stilling hos DNB?

Kompetanse:

5. Hvorfor tror du DNB operer med en høy andel konsulenter?
6. Ser du på dette som en nødvendig strategi for DNB?
7. Hva føler du den innleide kompetansen bidrar med?
8. Oppfatter du den innleide kompetansen som nødvendig?
 - a. På hvilken måte?
 - b. Har dette endret seg den siste tiden?
9. Opplever du en kunnskapsdeling fra konsulentene til fast ansatte?
 - a. Motsatt vei?
10. Opplever du en åpenhet for å dele “beste praksis” mellom konsulenter og fast ansatte
 - a. Kan du utdype dette nærmere?
11. Hvordan opplever du din egen kompetanse for Test-avdelingen?
 - a. Føler du behov for å videreutvikle din egen kompetanse (kurs, studier etc) for å opprettholde relevant kompetanse for Test-seksjonen? (med tanke på teknologisk utvikling/konkurransefortrinn ift andre ansatte)
12. På hvilken måte skiller dine arbeidsoppgaver seg, fra en innleid i liknende type stilling?

Jobbsikkerhet:

13. Hva legger du i ordet jobbsikkerhet?
 - a. Opplever du dette her?
 - b. Har dette endret seg det siste året?
 - c. Om den endrer seg det kommende året?
14. Er du organisert i fagforening?
 - a. Hvis ja; føler du dette har økt din jobbsikkerhet?
15. Hvordan opplever du ledernes fokus på din jobbsikkerhet? (beroligende, ærlig/uærlig)
16. Hvordan påvirker bruken av konsulenter, opplevelsen av din jobbsikkerhet?
17. Hvordan føler du din kompetanse er avgjørende for din opplevelse av jobbsikkerhet?
18. Hvordan opplever du å gå med svart bånd rundt halsen, kontra grønt?
 - a. Føler du deg tryggere?

Leverandøravtalen:

19. Hva er dine tanker rundt leverandørskifte
 - a. Vet du hva dette innebærer?
20. Hvordan stiller du deg til dette?
21. Husker du din umiddelbare reaksjon da du ble presentert for avtalen?
22. Opplever du at ledelsen opplyser om konsekvens av endringer på en realistisk/sannferdig måte?
23. På hvilken måte tror du den nye leverandøravtaler vil påvirke miljøet og kulturen i seksjonene/avdelingen?
24. Blir dine arbeidsoppgaver endret som følge av den nye leverandøravtalen?
 - a. Hvordan opplever du dette? (Motstand mot endring)
 - b. Hvordan påvirker dette din følelse av jobbsikkerhet?
 - c. Hvordan har du opplevd kommunikasjonen mellom deg og nærmeste leder fra det ble kjent og til i dag?

Arbeidsmiljø:

25. Hvordan påvirker antallet konsulenter din opplevelse av arbeidsmiljøet?
26. Hvordan har samspillet vært mellom deg og de innleide?
 - a. Hvordan tror du den nye avtalen vil påvirke dynamikken mellom deg og konsulentene? (mister personen gode venner?)
 - b. Opplever du noen konflikter i denne sammenheng, som skyldes fast ansatt-konsulent relasjonen?

Jobbengasjement:

27. Hvor engasjert føler du deg i jobben?
 - a. Hva er det som gjør deg engasjert?
28. Har det skjedd en endring på dette, det siste året?
 - a. Har det vært endringer i arbeidsoppgaver?
29. Hvordan opplever du kommunikasjonen fra din nærmeste leder på det som skjer fremover?
 - a. Hvordan blir informasjon spredt til de ansatte?
30. Hvordan opplever du at det kun er fast ansatte som blir inkludert på avdelingsmøter?

Avslutningsspørsmål:

31. Hvordan tror du at fremtiden for fast ansatte i Test-avdelingen ser ut?
 - a. Hvordan påvirker dette deg på jobb?
 - b. Hvordan påvirker det deg privat?
32. Er det noe du vil legge til?
33. Kan vi kontakte deg senere dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål?

Avslutning¹

¹ Transkribering av intervjuer kan ettersendes på forespørsel

Til deg som informant!

Først og fremst, tusen takk for at du tar av din arbeidsdag for å hjelpe oss med vår bacheloroppgave – det setter vi veldig pris på.

Vi er tre studenter fra Høyskolen Kristiania, som går siste året på en bachelorgrad i HR og Personalledelse. Hensikten med dette skrivet er å gi deg et innblikk i temaet for oppgaven og hva vi kommer til å snakke om i intervjuet.

Det som ligger til grunn for vår oppgave er valg av tilknytningsformer og hvordan dette påvirker organisasjonen. Vi har avgrenset dette videre ved å se på hvordan du som fast ansatt opplever samspeillet mellom deg og konsulentene, med en teoretisk modell utviklet av John Atkinson. Denne ble laget i 1984, så noe av tanken er å se om denne fortsatt er gjeldende eller ikke.

Atkinson-modellen skiller mellom en kjernegruppe og en perifer gruppe av ansatte, for å skille kjernekompetansen i større grad fra den generelle kompetansen. Agendaen for intervjuet vil først være en presentasjon av oss og en generell del om din bakgrunn. Deretter retter vi oss mot noen konkrete temaer som er relevant for vår problemstilling, herunder kompetanse, jobbsikkerhet, leverandøravtalen, arbeidsmiljø og jobbengasjement. Til slutt har vi noen generelle avslutningsspørsmål.

Dersom du lurer på noe i forkant av intervjuet er du velkommen til å ta kontakt med oss på mail (anonymisert).

Vi ser frem til å treffe deg

Mvh

XXX