

Kandidatnummer: 6023

Kandidatnummer: 6045

Emnekode: MOP5101

Emnenavn: Ledelse

Innleveringsdato: 10.06.2022

Antall ord: 18767

Masteroppgave i gruppe, skriftlig

En casestudie av gjennomtrekk og retainment i kunnskapsbedriften Knowit



Høyskolen Kristiania

Semester: Våren 2022

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

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	5
1.2 Om Knowit.....	5
1.4 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.5 Situasjonen i dag - Knowits statistikk over gjennomtrekk.....	7
1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.7 Oppgavens oppbygning.....	9
2.0 Litteraturgjennomgang.....	10
2.1 Perspektiver på gjennomtrekk.....	11
2.1 Hva er frivillig gjennomtrekk?.....	11
2.2 Gjennomtrekk: hvorfor er det et problem?.....	11
2.3 Etablerte teorier om gjennomtrekk - utilfredshet.....	12
2.4 Frivillig gjennomtrekk - Interne og eksterne faktorer.....	13
2.5 Frivillig gjennomtrekk - Verdier, planer og mål.....	14
2.6 Frivillig gjennomtrekk - de ansattes beslutningsprosesser.....	14
2.7 Kollektivt gjennomtrekk.....	16
2.8 Kollektivt gjennomtrekk - en gruppeprosess.....	16
2.9 Kvalitativt gjennomtrekk - Tap av kunnskap.....	17
2.10 Kunnskapsbedrifters særskilte utfordringer.....	18
2.11 Fem bakenforliggende årsaker.....	19
2.13 Retainment - De unge i fokus?.....	21
2.14 Retainment - Psykologisk trygghet.....	22
2.15 Retainment - Med jobb som livsstil.....	23
2.16 Oppsummering.....	24
3.0 Metode.....	25
3.1 Valg av metode.....	25

3.2 Forskningsdesign.....	25
3.3 Datainnsamling.....	26
3.4 Utvalg.....	32
3.5 Analyse og koding.....	32
Første fase:.....	33
Andre fase:	33
Tredje fase:	34
Fjerde fase:.....	34
3.6 Overførbarhet og bekreftbarhet:.....	35
3.7 Forskningsetikk	35
4.0 Diskusjon - gjennomtrekk	36
4.1 Konsulentvirksomheters unike utfordringer	37
4.2 Kollektivt gjennomtrekk og kunnskapsbånd i Knowit.....	39
4.3 Kvalitativt gjennomtrekk - Knowits tap av kunnskap.....	40
4.4 Knowits kvalitative gjennomtrekk - Organisatorisk flux.....	43
4.5 Diskusjon - retainment.....	44
Retainment (1) - rekruttering og arbeidspsykologiske tester	45
Retainment (2) - Har ledelsen i Knowit oversett utfordringer omkring organisatorisk flux?	48
Retainment (3) - Har Knowits retainment-strategi neglisjert de mer erfarne?	49
Retainment (4) - Er lønnen i Knowit god nok?	51
Retainment (5) - Kultur og psykologisk trygghet.....	53
5.0 Oppsummering	58
6.0 Konklusjon.....	61
Bibliografi.....	63

Forord

Denne masteravhandlingen er en kvalitativ casestudie av konsulentforetaket Knowit. Oppgavens problemstilling er; “Hvordan kan Knowit bli bedre på å beholde kunnskapsrike ansatte?”, noe denne kvalitative avhandlingen prøver å utforske. Vi bruker litteratur som omhandler forskjellige typer gjennomtrekk, hvordan gjennomtrekket kan ses i lys av beslutningsteori, samt hvilke tiltak som kan redusere gjennomtrekket. God lesing!

1.0 Innledning

Denne oppgaven handler om frivillig gjennomtrekk i kunnskapsbedriften Knowit. Med frivillig gjennomtrekk siktes det her til oppsigelser initiert av arbeidstaker. Oppgaven tar for seg Knowit sitt kontor i Oslo, og har kontorets ansatte i fokus. For å gjøre oppgaven mest mulig relevant for bedriften, ble problemstilling og forskningsspørsmål utformet i samtale med representant fra Knowit. Det som kom frem under denne samtalen, var et ønske om å skape mer kunnskap rundt gjennomtrekk og retainment internt i bedriften. Retainment i denne sammenheng refererer til aktiviteter som har som formål å beholde ansatte i selskapet. Bedriftens utfordring, ifølge representanten (Personlig kommunikasjon, 24. Januar, 2022), virket å være å beholde nettopp de ansatte som innehar den type kunnskap som skaper verdi for selskapet, altså kunnskapsrike ansatte.

1.2 Om Knowit

Knowit er et nordisk konsulentselskap som tilbyr tjenester innen systemutvikling, datadrevne kundeopplevelser, Internet of Things, skytjenester, cybersikkerhet og management consulting (Knowit AS, 2022). Ifølge Knowit (2022) har selskapet ca. 3 800 medarbeidere i seks land. Bedriften inngår i kategorien av virksomheter som kalles Professional Service Firms (PSF) (videre referert til som kunnskapsbedrifter), noe som vil ha implikasjoner for hvordan vi utforsker problemstillingen. Kunnskapsbedrifters viktigste ressurs, hevdes av flere (Sexton, McMurtrey, Michalopoulos og Smith, 2004; Olsen, Sverdrup og Kalleberg, 2019), å være den ansattes kunnskap. Denne oppgaven vil derfor ha et overordnet søkelys på kunnskapsbedrifter, ettersom KnowIt nettopp er en slik bedrift. Oppgaven vil i all hovedsak ha Knowit sitt kontor i Oslo i fokus, og vil i mindre grad ta for seg problematikk knyttet til situasjonen hos Knowit sine kunder der selskapets ansatte er utplassert.

På hvert prosjekt Knowit blir hyret inn til å gjøre, jobber bedriften i team. Teamene består av ansatte med ulik teknisk bakgrunn innenfor IT-faget, samt én operativ gruppeleder med 20 prosent personalansvar (Personlig kommunikasjon, 24. Januar, 2022).

1.3 Utfordringer for Knowit

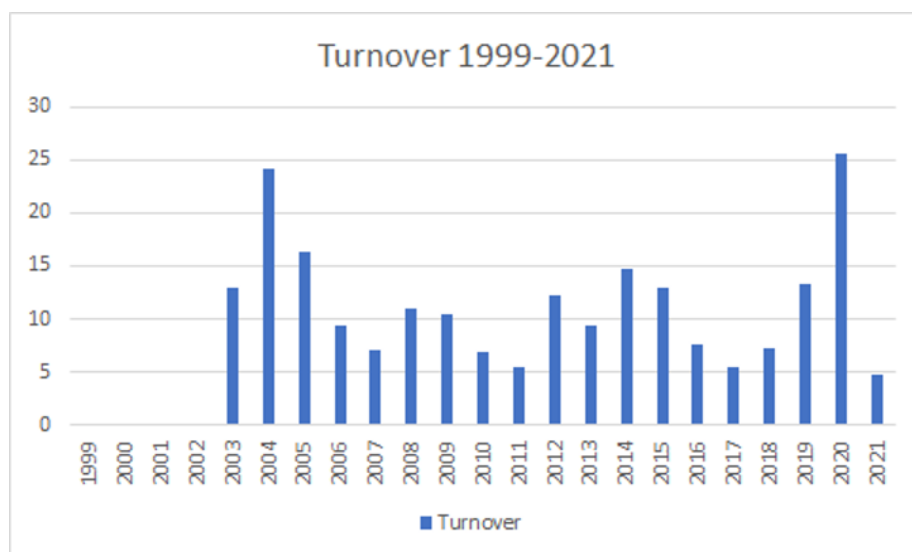
Under den innledende samtalen med representanten fra bedriften, ble utfordringene rundt gjennomtrekk og et ønske om å bli bedre på å beholde kunnskapsrike ansatte, ytterligere spesifisert. Bedriften hadde, ifølge representanten (personlig kommunikasjon, 24. Januar, 2022), en særlig utfordring med ansatte som sluttet på bakgrunn av å være de mest kunnskapsrike innen sitt fagfelt. Ifølge representanten, opplevde denne typen ansatte en stagnering av deres faglige utvikling, hvilket førte til et ønske om nye faglige utfordringer andre steder. Dette førte videre til et verditap for bedriften, både sosialt og faglig. Et vesentlig spørsmål oppgaven tar høyde for er hvorvidt Knowit har en utfordring knyttet til antallet ansatte som forlater selskapet, mer spesifikt - det kvantitative gjennomtrekket, eller om utfordringen snarere ligger i å beholde kunnskapsrike ansatte, altså det kvalitative gjennomtrekket. Slik situasjonen er for Knowit - som vi kommer tilbake til i diskusjonen - er ikke dette antallet representabelt for hvor mye kunnskap som lekker ut av bedriften. Ett spørsmål som derfor blir nærmere tematisert og drøftet i denne sammenheng er; hva kan være grunnen til at kunnskapsrike ansatte har følt på et behov for å slutte i Knowit?

1.4 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven kan ses i lys av en interessant gjesteforelesning på Høyskolen Kristiania da det som skulle bli vår representant i Knowit holdt et foredrag om lederutvikling. Etter forelesningen tok vi kontakt med personen for å høre om bedriften ville være interessert i en studie av deres bedrift, noe bedriften takket ja til. Som en praktisk øvelse i å bruke det vi har lært som masterstudenter i ledelse på Høyskolen Kristiania, ønsket vi en åpen tilnærming til oppgavens tematiske innhold, og at bedriften kunne komme med konkrete ønsker om hva de ønsket å undersøke nærmere. Dette ga oss muligheten til å forhåpentligvis gi bedriften nyttig innsikt - samt gi oss erfaring med - og styrke vår evne til å arbeide ut fra et konkret oppdrag. Som nevnt ble et ønske om å lære om frivillig gjennomtrekk i bedriften skissert. Oppgaven har gitt oss muligheten til å gi oss kunnskap om tematikken gjennomtrekk, en bedriftsutfordring som syntes å være relevant og nyttig å ha kjennskap til, for oss som kommende arbeidstakere. I tillegg til dette, har erfaringen med å arbeide tett med Knowit, et konsulentforetak i en stadig voksende bransje, vært av uvurderlig betydning for oss.

1.5 Situasjonen i dag - Knowits statistikk over gjennomtrekk

Gjennom korrespondansen med representanten fra Knowit har vi blitt tildelt statistikk over gjennomtrekkssituasjonen i bedriften fra 1999 frem til 2021. Grafen viser en gjennomsnittsberegning av hvor mange som har sluttet i bedriften sammenlignet med antall ansatte på årlig basis. Statistikken viser - ikke overraskende - et høyt nivå av gjennomtrekk for bedriften under pandemiårene 2019 og 2020.



Figur 1. Gjennomtrekket i Knowit (Personlig kommunikasjon, 24. Januar, 2022)

Bedriften har riktignok hentet seg inn igjen, og hadde i 2021 sitt beste prosentvise år med henhold til gjennomtrekk. Consultancy.uk (2018) postulerer at det er vanlig for konsulentbedrifter å ha et gjennomtrekksnivå på 15 til 20 prosent på årlig basis, et gjennomsnitt Knowit tilsynelatende er langt under. Her skal det nevnes at prosenten gjennomtrekk kun belyser det kvantitative gjennomtrekket, og tar i liten grad hensyn til hvor mye kunnskap som lekker ut av selskapet. Det ble derfor betimelig å stille spørsmål om hvorvidt Knowit hadde en større utfordring knyttet til å beholde kunnskap fremfor å beholde antall ansatte. Basert på statistikken vi ble tildelt og empirien vi har opparbeidet oss, kan det virke som at bedriften gjør et godt arbeid med å beholde sine ansatte, dette om vi ser bort i fra pandemiårene. Diskusjonen i denne oppgaven vil i mindre grad fokusere på denne perioden, men til tider bruke den som et sammenligningsgrunnlag da perioden kan fortelle en del om hva som gjør at bedriften er

vellykkede i sitt arbeid med å beholde sine ansatte. Likevel - som også innledningen til denne oppgaven referer til - eksisterer det nyanser i hva som inngår i begrepet gjennomtrekk, noe diskusjonen vil drøfte gjennom litteraturen som er presentert i teorikapittelet, samt empirien vi har opparbeidet oss gjennom denne prosessen.

1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det fremkom ulike diagnoser og hypoteser omkring utfordringen. Et spørsmål som ble nærliggende å stille var derfor dette: Hva er grunnen til at noen ansatte, etter å ha opparbeidet seg et visst kunnskapsnivå, klarer å utvide bedriftens arbeidsområder, mens andre slutter som følge av et behov for selvutvikling? Her lå det potensielt mange interessante forskningsspørsmål. Lå utfordringen i veiledningen og utforming av teamene? Med dette siktes det til utforming av teams som i størst mulig grad legger til rette for innovasjon, samt ledelse og teams som er strukturert på en måte som bidrar til å skape høy grad av selvtillit og selvoppnåelse. Et annet spørsmål man kan stille seg er hvorvidt det i det hele tatt er mulig å unngå at folk slutter etter en viss periode som ansatt i en bedrift. Her kunne man utforske bedriftens rutiner for innfasing (onboarding) og utfasing av sine ansatte. Hvor mye kunnskap går tapt som følge av at en ansatt slutter eller bytter prosjekt? Dette er aktuelt for en virksomhet i en bransje som preges av, og som lever av medarbeidernes kompetanse (Olsen et al. 2019; Sexton et al. 2004).

Utfordringene med gjennomtrekk finnes ikke bare i Knowit, men kjennetegner bransjen som helhet. Consultancy.uk's (2018) artikkel adresserer utfordringer omkring retainment av unge ansatte i konsulentvirksomheter. Artikkelen (ConsultancyUk, 2018) hevder at noen konsulentvirksomheter sliter med å beholde yngre ansatte som følge av at bedriften ikke henger med i tiden, og adresserer de områdene som gir størst utbytte for den yngre generasjonen. Consultancy.uk (2018) presiserer videre at gjennomtrekk er et utpreget problem blant store konsulentvirksomheter, og peker på navn som Deloitte, EY, KPMG og PwC, der gjennomtrekket kan sies å ha vært så høyt som 15 til 20 prosent på årlig basis. Hovedutfordringen for bedriften ble likevel konkretisert av representanten, og vil derfor utgjøre oppgavens problemstilling;

Hvordan kan Knowit bli bedre på å beholde kunnskapsrike ansatte?

Problemstillingen reflekterer vårt ønske om å skape kunnskap og verdi til bedriften. For å ytterligere spesifisere oppgavens tematiske innhold, kan det likevel være nyttig å inkludere et forskningsspørsmål som konkretiserer de ulike fasettene som inngår i utforskningen av problemstillingen;

Hvilke særegne utfordringer opplever konsulentforetak, med henhold til gjennomtrekk og retainment?

1.7 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven har som mål å utforske problemstillingen “Hvordan kan Knowit bli bedre på å beholde kunnskapsrike ansatte?” og forskningsspørsmålet “Hvilke særegne utfordringer opplever konsulentforetak, med henhold til gjennomtrekk og retainment?”. For å gjøre dette vil oppgaven inneholde litteratur og empiri som vi mener er av relevans.

Oppgaven presenterer først litteratur som har til hensikt å introdusere leseren for nyansene som inngår i begrepene gjennomtrekk og retainment.

Problemstillingen viser til det faktum at bedriften Knowit har en utfordring med gjennomtrekk. Dette vil derfor utgjøre første del av oppgavens litteraturgjennomgang og diskusjon. Avsnittet vil inneholde en redegjørelse av de ansattes bakenforliggende beslutningsprosesser og konsekvensene gjennomtrekk medfører.

Deretter utforsker vi hvordan Knowit kan møte utfordringene de har knyttet til gjennomtrekk. Derfor, vil andre del av litteraturgjennomgang og diskusjon inneholde det faglitteraturen kaller retainment. Under disse avsnittene vil vi først utforske hva litteraturen mener er viktige tiltak for å møte utfordringer knyttet til gjennomtrekk. Basert på disse teoriene, samt empirien, vil vi drøfte retainment med hensyn til Knowit. Samtidig vil oppgaven ha et overordnet fokus på konsulentforetak, da Knowit nettopp er en slik bedrift. Oppgavens struktur vil være i den rekkefølgen som er beskrevet over. I litteraturgjennomgangen presenterer vi de teoriene som er med på å belyse og analysere problemstillingen. Litteraturgjennomgangen forklarer

bakenforliggende prosesser knyttet til individuelt, kollektivt og kvalitativt gjennomtrekk, samt beslutningeprosesser og retainment.

I metodedelen vil vi redegjøre for vårt valg av kvalitativ tilnærming, hva slags forskningsdesign som ligger til grunne, hvordan datainnsamlingen har foregått, utvalg av informanter, samt analyse og koding.

I diskusjonen drøfter vi informasjonen fra informantene opp mot litteraturen vi har lagt til grunne for utforskningen av problemstillingen og forskningsspørsmålet. Her vil det diskuteres hvilke typer gjennomtrekk Knowit opplever, samt hvilke retainment-tiltak som kan ses som aktuelle for bedriften.

2.0 Litteraturgjennomgang

For å utforske problemstillingen *“Hvordan kan Knowit bli bedre på å beholde kunnskapsrike ansatte”*, og forskningsspørsmålet *“Hvilke særegne utfordringer opplever konsulentforetak, med henhold til gjennomtrekk og retainment?”*, vil litteraturgjennomgangen belyse forskning og teori som vi mener kan være relevant for denne oppgaven. Som tidligere nevnt, inngår det nyanser av hva som inngår i begrepene gjennomtrekk og retainment. Litteraturgjennomgangen vil derfor først presentere teorier og forskning som kan gi leseren en dypere forståelse av hva begrepet gjennomtrekk i bedrifter dreier seg om. Gjennomtrekk er en bedriftsutfordring som lenge har blitt forsket på, det vil derfor bli presentert teorier som har vært av historisk betydning, og hvordan denne forskningen er blitt bygget videre på. Det vil også bli presentert nyere forskning, både for betydningen av gjennomtrekk i bedrifter generelt, men også hvilke særskilte utfordringer kunnskapsbedrifter står overfor i møte med gjennomtrekk i dag. Videre vil det under avsnittet retainment bli presentert fagartikler og forskning som har til hensikt å belyse empirien vi har opparbeidet oss, og i så måte utforske problemstillingen og forskningsspørsmålet.

2.1 Perspektiver på gjennomtrekk

Det finnes forskjellige perspektiver på gjennomtrekk. På den ene siden, som nevnt i innledningen, kan gjennomtrekk være kvantitativt, noe som sier lite om hva slags kunnskap som forsvinner fra selskapet, men heller hvor mange ansatte som forlater jobben (Lee et al. 1996). På den andre siden kan gjennomtrekk representere hvor stor del av den menneskelige kapitalen som enten omrokes internt i selskapet, eller ut av organisasjonen (Jackofsky og Peters, 1983; Nyberg og Ployhart, 2013; Panitz og Glückler, 2020). Den sistnevnte formen for gjennomtrekk kaller vi i denne oppgaven for kvalitativt gjennomtrekk, som i stor grad omhandler forflytning av kunnskap, evner, ferdigheter og andre karakteristikker (Nyberg og Ployhart, 2013). I dette kapitlet presenterer vi hva gjennomtrekk er, hvorfor gjennomtrekk er et problem, samt teoretiske perspektiver på tematikken. Disse teoretiske perspektivene vil hovedsakelig ta for seg kvalitativt og kvantitativt gjennomtrekk.

2.1 Hva er frivillig gjennomtrekk?

Ifølge Jackofsky og Peters (1983) er ikke definisjonen på gjennomtrekk entydig. Gjennomtrekk kan være å bevege seg internt, eller bevege seg ut av virksomheten. En slik definisjon åpner opp for å se tematikken som et mer komplekst fenomen. Mye av den tidligere forskningen på gjennomtrekk har primært søkt å predikere gjennomtrekk av enkeltpersoner, og hatt lite fokus på kompleksiteten av intern forflytning av kunnskap (Nyberg og Ployhart 2013).

2.2 Gjennomtrekk: hvorfor er det et problem?

Frivillig gjennomtrekk har lenge vært en sentral ledelsesutfordring, der et grunnleggende tema har vært å forstå beslutningsprosessen som leder en eller flere ansatte til å frivillig forlate en organisasjon, samt hva slags retainment-tiltak som fungerer som en motkraft mot gjennomtrekket (Sexton, et al. 2004). I dagens organisasjoner, og spesielt konsulentvirksomheter, er menneskelig kapital den viktigste ressursen (Sexton, et al. 2004; Olsen et al. 2019). For å holde på dette konkurransefortrinnet er det viktig å beholde de menneskelige ressursene som innehar organisasjonens kjernekunnskap. Abbasi og Hollman (2000) hevder det eksisterer en sammenheng mellom intelligente og produktive ansatte, og deres mobilitet. Ifølge dem (Abbasi

og Hollman, 2000), tar talentfulle ansatte lettere på det å bytte jobb sammenlignet med deres kollegaer. Noen organisasjoner opplever da selvsagt å miste verdifull kompetanse. Kostnaden ved å erstatte ansatte kan ses gjennom både synlige økonomiske utgifter og usynlige sosiale og kulturelle tap. Gjennomtrekk resulterer også i at organisasjonen må ha søkelys på rekruttering, samtidig som den streber etter å beholde den etablerte kunnskapen (Sexton, et al. 2004; Lee og Mitchell 1994). Ifølge Olsen et al. (2019) er det et felles fenomen at kunnskapsbedrifter, spesielt dagens konsulentvirksomheter, har ansatte med høyt ettertraktet kunnskap som er lett overførbar til andre konkurrerende konsultentselskaper, noe som gjør det ytterligere vanskelig å beholde de mest kunnskapsrike ansatte. Kunderelasjoner, samkjøring og moral blant de ansatte som står igjen, blir direkte påvirket som følge av gjennomtrekk i organisasjonen (Abassi og Hollman, 2000). Dette tapet kan ifølge Dale (2014) kompenseres for ved at den ansatte som er på vei ut skriver et testament eller et manifest som har til hensikt å kartlegge arbeidsoppgaver og arbeidshverdagen slik at den nyansatte får en enklere start på arbeidet. I det neste avsnittet skal vi først presentere etablert teori på gjennomtrekk, samt hvordan nyere forskning bygger videre på denne teorien.

2.3 Etablerte teorier om gjennomtrekk - utilfredshet

Lee og Mitchell (1994) presiserer at de tidligere teoriene om frivillig gjennomtrekk, forsket på av March og Simon (1958), tar for seg ansattes tanker om hvor ønskelig og/eller enkelt det er å bytte eller forlate en organisasjon, som i mange tilfeller har blitt likestilt med **jobbtilfredshet**; *ønske om å bytte jobb*, og **antall jobber i arbeidsmarkedet**; *hvor lett det er å bytte jobb*, også referert til som *mobilitet*. Jobbtilfredshet og jobbalternativer har derfor tidligere fungert som det konseptuelle grunnlaget for forskning på gjennomtrekk (Lee og Mitchell, 1994). Ifølge Lee et al. (1996) har disse teoriene omhandlet tre steg som resulterer i å bli i, eller forlate en organisasjon, der (1) utilfredshet setter i gang prosessen med å (2) søke etter andre jobbalternativer og (3) evaluere alternativene opp mot hverandre. Beach og Mitchell (1987) mener dog utilfredshet ytterligere kan konkretiseres ved å analysere de ansattes verdier, planer og mål i jobbsammenheng, også kjent som *image theory*, en teori som blir belyst under punkt 2.5.

I de neste avsnittene vil vi ta for oss teorier som bygger videre på March og Simon's (1958) teori. Vi vil her presentere litteratur som teoretiserer individuelt gjennomtrekk (Lee et al. 1996;

Lee og Mitchell 1994), kollektivt gjennomtrekk og tap av kunnskap (Bartunek, Huang og Walsh, 2008; Nyberg og Ployhart, 2013; Panitz og Glückler, 2020). For å forstå de forskjellige teoriene, presenterer vi først de grunnleggende faktorene som er med på å forklare frivillig gjennomtrekk. Dette gjør vi ved å presentere teori som adresserer de ansattes beslutningsprosesser, og hvordan interne og eksterne faktorer påvirker den enkelte ansatte (Lee og Mitchell, 1994). Til sist vil vi presentere den delen av litteraturen som belyser hvilke tiltak som kan motvirke gjennomtrekk - mer spesifikt retainment-tiltak.

2.4 Frivillig gjennomtrekk - Interne og eksterne faktorer

Lee og Mitchell (1994) presenterte sin teori; An unfolding theory of voluntary employee turnover i 1994, og i 1996 ble det gjennomført en metaanalyse av modellen gjennomført av Wise og Lowell (1996) i samarbeid med Lee og Mitchell (Lee et al. 1996).

An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover (Lee og Mitchell, 1994) søker å beskrive frivillig gjennomtrekk ved hjelp av forskning på beslutningsprosesser og andre sosialpsykologiske faktorer. Modellen tar for seg blant annet **push** og **pull**- teori for å belyse eksterne og interne faktorer som påvirker enkeltindividets beslutningsprosess.

Push og Pull

Markedsorientert forskning har hatt søkelys på etterspørsel og tilbud i arbeidsmarkedet og hvordan eksterne forhold knyttet til jobbalternativer påvirker en gitt organisasjon (Lee og Mitchell 1994). En slik markedsorientert teori blir ofte omtalt som en «**pull theory**», som søker å forstå hvordan ansatte blir tiltrukket av organisasjoner til fordel for nåværende organisasjon (Lee og Mitchell 1994). På den andre siden har ansattes persepsjoner av en organisasjon blitt forsket på av psykologi-orienterte forskere som utforsker individets holdninger og intensjoner på arbeidsplassen, som i denne sammenheng kalles for «**push theory**» (Lee, et al. 1994). Samlet utgjør disse teoriene et godt analyseverktøy, kalt push og pull theory (Hulin, Roznowski og Hachiya 1985; Lee og Mitchell, 1994).

2.5 Frivillig gjennomtrekk - Verdier, planer og mål

Frivillig gjennomtrekk kan ifølge Beach og Mitchell (1987) også forklares gjennom **image theory**. Denne teorien brukes for å bedre forstå hva slags verdier, planer og mål som påvirker beslutningsprosessen i en gitt retning.

Image Theory

Beach og Mitchell (1987) presenterer en beslutningsteori som søker å forstå hvordan individer tar beslutninger og hva slags faktorer som spiller inn i en beslutningsprosess. Teorien tar for seg blant annet bilder (Image); verdier, planer og mål (Beach og Mitchell 1987).

Ifølge Beach og Mitchell (1987) blir mennesker utsatt for informasjon som kan påvirke en beslutningsprosess, for eksempel en begivenhet der en ansatt ikke blir forfremmet. Tolkningen av denne begivenheten hevdes av Beach og Mitchell (1987) å være påvirket av individets verdier, planer og mål. Denne måten å prosessere informasjon på, kaller Beach og Mitchell (1987) for “screening”. Utfallet av screeningen resulterer i enten en kompatibilitet eller ukompatibilitet mellom informasjon og kriterier (images), og at dette utfallet i stor grad påvirker ansattes valg i jobbsammenheng (Lee og Mitchell, 1994).

Ved hjelp av den overnevnte image teorien samt push og pull-teori kan vi bedre forstå Lee og Mitchell (1994) sine fire beslutningsprosesser presentert under. Begivenhetene i disse beslutningsprosessene er altså den utløsende faktoren som setter i gang den nevnte screeningen.

2.6 Frivillig gjennomtrekk - de ansattes beslutningsprosesser

Lee og Mitchell (1994) foreslår fire beslutningsprosesser som tar for seg push, pull og image theory (Beach og Mitchell, 1987) for å forklare frivillig gjennomtrekk. Den viktigste konseptene i modellen er et såkalt *shock to the system*, herunder; en **begivenhet** av positiv eller negativ karakter. En begivenhet er ifølge Lee og Mitchell (1994) en hendelse som setter i gang en bevisstgjøring av hvorvidt en situasjon strider med den ansattes verdier, planer og mål, som eventuelt resulterer i en frivillig oppsigelse. Denne bevisstgjøringen gir også rom for å tolke

begivenheten i en sosial og kognitiv kontekst som skaper en beslutningsramme for den ansatte. Ifølge Lee og Mitchell (1994) vil den innledende tolkningen av en begivenhet påvirkes av organisasjonskulturen og hvorvidt begivenheten strider med normer og regler innad i organisasjonen (Lee og Mitchell 1994).

beslutningsprosess én; den ansatte opplever en begivenhet (begivenheten trenger ikke være overraskende eller negativ) som muligens fremkaller minner om en tidligere erfart begivenhet, samt en respons til begivenheten, som kan sammenlignes med en form for skript, der den ansatte allerede har en reaksjon til begivenheten eller har reagert på en lignende situasjon før. Denne reaksjonen kalles i dette tilfellet for en “match”, og valget om å bli eller forlate organisasjonen blir vedtatt basert på tidligere erfaring (Lee et al. 1996).

Beslutningsprosess to; en begivenhet påvirker den ansatte til å vurdere dens tilknytning til organisasjonen, og hvorvidt den ansatte egentlig vil være en del av organisasjonen. Denne vurderingen finner sted uten at andre jobbalternativer er aktuelle, begivenheten blir så vurdert som kompatibel eller u-kompatibel opp mot den ansattes tre kriterier; verdier, planer og mål (Lee et al. 1996).

Beslutningsprosess tre; en begivenhet påvirker en ansatt til å vurdere om en tilknytning til et annet selskap kan oppstå, og i hvor stor grad personen ønsker å forlate den nåværende organisasjonen til fordel for en annen. I denne situasjonen har personen ett eller flere jobbalternativer. Denne beslutningsveien tar for seg tre sekvensielle beslutninger; (1) begivenheten og kriterier blir vurdert uten at det resulterer i et valg om å bli eller forlate organisasjonen, men heller i en form for misnøye med organisasjonen som får personen til å søke etter andre jobbalternativer. Disse alternative jobbene blir så (2) screenet opp mot de tre bildene, som resulterer i en kompatibilitet eller en u-kompatibilitet, og (3) om ett eller flere alternativer overlever screeningen, blir alternativene analysert opp mot den nåværende jobben (Lee et al. 1996).

Beslutningsprosess fire (a og b); istedenfor en begivenhet, tar denne prosessen for seg en gradvis misnøye grunnet en følelse av å ikke lenger passe inn i organisasjonen, samt en tanke om at organisasjonen ikke kan oppfylle den ansattes målsettinger. Dette kan resultere

(beslutningsprosess 4A) i at den ansatte forlater organisasjonen på tross av manglende jobbalternativ, eller (beslutningsprosess 4B) at personen starter en mer tradisjonell beslutningsprosess som beskrevet av March og Simon (1958), der en generell u-tilfredshet kan resultere i en manglende involvering i organisasjonen, som setter i gang søken etter jobbalternativer (Lee et al. 1996).

2.7 Kollektivt gjennomtrekk

Teorien presentert over har i stor grad lagt vekt på individuelle prosesser knyttet til frivillig gjennomtrekk. I neste avsnitt skal vi presentere teorier som legger større vekt på kollektive prosesser og gruppeprosesser knyttet til frivillig gjennomtrekk. Et sentralt tema i kollektivt gjennomtrekk er gruppeprosessens påvirkning på individuelle valg induisert av delte sosiale prosesser (Bartunek, Huang og Walsh, 2008). Det kollektive gjennomtrekket vil også kunne teoretiseres å handle om det såkalte kvalitative gjennomtrekket, som i denne sammenheng sikter til gjennomtrekk av kunnskap, ferdigheter, evner og andre karakteristikker (Nyberg og Ployhart 2013).

2.8 Kollektivt gjennomtrekk - en gruppeprosess

Ifølge Bartunek, Huang og Walsh (2008) kan kollektivt gjennomtrekk defineres som tilfellene der to eller flere individer frivillig forlater samme organisasjon med korte mellomrom gjennom delte sosiale prosesser. Ut ifra deres case-studie, har Bartunek et al. (2008) utformet en modell; **a process of collective turnover**: som viser at en innledende følelse av misnøye fra to eller flere ansatte i samme gruppe vil føre til en eskalerende kollektiv prosess dersom eventuelle klager ikke blir hørt. Denne prosessen vil videre skape delte negative persepsjoner om organisasjonen som velter over i en emosjonell smitte blant gruppemedlemmene, som skaper en negativ kollektiv erfaring. Til sammenligning med Lee og Mitchell (1994) refererer Bartunek (et al. 2008) til begivenheter (shock to the system) som den innledende årsaken til misnøye. Dette sammen med pull-faktorer, som alternative jobber, kan ifølge Bartunek et al. (2008) eventuelt resultere i en kollektiv exit.

2.9 Kvalitativt gjennomtrekk - Tap av kunnskap

Konsekvensene av individuelt gjennomtrekk blir, ifølge Nyberg og Ployhart (2013), tradisjonelt målt på grunnlag av erstatningskostnader og tap av individuell produktivitet, mens konteksten og de sosiale relasjonene sjeldent blir tatt med i beregningen. På grunnlag av dette postulerer Nyberg og Ployhart (2013) at konsekvensene av gjennomtrekk avhenger av de ansattes aggregerte kunnskap, ferdigheter, evner og andre karakteristikker. Denne teorien kalles for kontekstbasert gjennomtrekk og utdyper at kollektivt gjennomtrekk er en uttømming av den menneskelige kapitalen (Nyberg og Ployhart, 2013).

I likhet med Nyberg og Ployhart (2013) tematiserer Panitz og Glückler (2020) konsekvensen av tapt kunnskap, men med hovedfokus på gjennomtrekk av mennesker, ideer, strukturer og prosesser. Deres forskning antyder at midlertidig samarbeid i prosjekter og grupper ofte innebærer en pågående endring av gruppemedlemmer som i sin tur, eventuelt resulterer i et brudd på kunnskapsbånd når prosjekter avsluttes (Panitz og Glückler 2020). I tillegg til at sammensetninger av grupper er i forandring, vil et høyt gjennomtrekk ikke bare innebære fornyelse av ekspertise, men også en forandring i den kollektive læringen og lagring av selskapets kunnskap. Ifølge Panitz og Glückler (2020) er det overnevnte et fenomen som kalles organisatorisk flux. Panitz og Glückler (2020) definerer organisatorisk flux som; “det kontinuerlige gjennomtrekket av mennesker og idéer i en organisasjon, som påvirker organisasjonens strukturer og prosesser” (Panitz og Glückler 2020).

Nevnte Panitz og Glückler (2020) har gjennom forskning på et konsulentselskap søkt å finne faktorer som fungerer som motkrefter mot organisatorisk flux gjennom å forske på stabiliteten i et kunnskapsnettverk med flat struktur. Gjennom denne forskningen hevder Panitz og Glückler (2020) at deltakelse i team og samarbeid i prosjekter har en positiv effekt på formasjonen av kunnskapsbånd, der nye kolleger ofte spør om hjelp, mens erfarne ansatte i mer formelle posisjoner deler kunnskap. Forfatterne hevder å se en positiv effekt på kunnskapsbåndene når den som deler kunnskap anerkjennes som en kunnskapskilde (Panitz og Glückler, 2020). På den andre siden vil, ifølge studiet til Panitz og Glückler (2020), denne kunnskapskilden ha en negativ effekt på innovasjon, som påvirker prosjektets ytelse. Dette er ifølge Panitz og Glückler (2020) fordi kunnskapskilden mye sjeldnere stiller spørsmål, og sjeldnere tilegner seg ny kunnskap. På

grunn av dette funnet, mener Panitz og Glückler (2020) at den antatte negative effekten av organisatorisk flux i kunnskapsnettverk og organisatorisk læring bør revurderes, og at organisatorisk flux i mange tilfeller stimulerer til nye kunnskapsbånd (Panitz og Glückler 2020, s. 178).

2.10 Kunnskapsbedrifters særskilte utfordringer

Olsen et al. (2019) forskning på gjennomtrekk i kunnskapsbedrifter adresserer et viktig poeng, nemlig at jobbtilfredshet antas å være den viktigste faktoren for å forklare gjennomtrekk i bransjen. Bakgrunnen for dette kan ses i lys av at kunnskapsarbeiderens evner kan sies å være svært overførbare til andre bedrifter som opererer i samme bransje.

Ifølge en studie gjennomført av Guthrie (2001), kan aktive arbeidspraksiser mulig medføre både gode og dårlige utfall for bedrifter. Studien tar for seg hvordan variablene gjennomtrekk, produktivitet og aktive arbeidspraksiser, altså ansattes forventede aktivitetsnivå, påvirker hverandre over tid. Studien (Guthrie, 2001) kan ved første øyekast se ut til å antyde at aktive arbeidspraksiser med sentralisert beslutningsmakt mulig burde justere den ansattes aktivitetsnivå i henhold til nivået av gjennomtrekk. Guthrie (2001) hevder - i likhet med andre studier - at bedrifter med flattere organisasjonsstrukturer og mer sentralisert beslutningsmakt gir avkastning i form av høyere produktivitet. Samtidig viser resultatene fra studien at produktiviteten i bedrifter med desentraliserte arbeidspraksiser ikke i like stor grad blir påvirket av høy turnover.

Studien (Guthrie, 2001) viser at produktiviteten blant ansatte faller dersom høy-innvolveringspraksiser blir tatt i bruk under en periode med høy turnover. Forfatteren (Guthrie, 2001) presiserer likevel noen fallgruver i tolkningen av resultatene av studien. Selv om tallene viser til en korrelasjon mellom nedgang i produktivitet og bruken av høy-innvolveringspraksiser under perioder med høy turnover, er ikke dette ensbetydende med at man burde senke aktivitetsnivået på arbeidsplassen. Tvert imot, kan studien (Guthrie, 2001) antyde at bedrifter som gir sine ansatte mer beslutningsmakt, med tid blir mer verdifulle for bedriften og vanskeligere å erstatte som sådan. Derfor, postulerer Guthrie (2001) at HR-relaterte arbeidsoppgaver - og da spesielt aktiviteter knyttet til retainment - er særskilt viktig for bedrifter med høy-innvolveringspraksiser.

2.11 Fem bakenforliggende årsaker

I dette avsnittet presenteres det som kan sies å være gjennomtrekkets motkraft, nemlig retainment. Vi vil også presentere teori som kan være med på å belyse situasjonen i Knowit. Abassi og Hollman (2000) hevder organisasjoner kan begrense gjennomtrekk ved å investere sine midler i å skape lojalitet blant sine ansatte. Dette kan gjøres ved å tilfredsstille deres intellektuelle og personlige behov gjennom kurs og langsiktig visjon for bedriften. Abbasi og Hollman (2000) hevder nøkkelen ligger i at ledelsen forstår seg på sine ansatte og tilrettelegger for individuell oppfølging og tilpasning av deres behov.

Det er vanskelig å peke ut en enkelt faktor som beskriver gjennomtrekk i organisasjoner (Abassi og Hollman, 2000). Forfatterne (Abassi og Hollmann, 2000) postulerer likevel videre i sin artikkel, "Turnover: The real bottom line" fem mulige bakenforliggende årsaker til jobbskifter blant ansatte i organisasjoner.

1. Rekruttering og onboarding
2. Ledelsesstil
3. Mangel på anerkjennelse
4. Mangel på konkurransedrevet kompensasjonsordning
5. Dårlig arbeidsmiljø

For å motvirke dette peker eksisterende forskning på ulike tiltak. Vi vil senere i diskusjonsdelen komme tilbake til disse fem punktene.

2.12 Retainment - rekruttering, onboarding og arbeidspsykologiske tester

Med onboarding siktes det til både det som skjer før ansettelsen - altså rekrutteringsfasen - og det som følger når ansettelsen er et faktum (Abassi og Hollman, 2000). Abassi og Hollman (2000)

hevder at disse prosessene er avgjørende for organisasjoner dersom de ønsker å beholde kunnskapsrike ansatte. Konsekvensene av en feilansettelse kan ses gjennom både de direkte og de indirekte kostnadene som nevnt i innledningen. Derfor hevder forfatterne (Abassi og Hollmann, 2000) at gjennomtrekk i bedriften som oftest er en konsekvens av dårlig ledelse, der mangel på en sammenhengende visjon, og utarbeidelse av behov for nyansettelser ses som en årsak til høyt gjennomtrekk. Rekrutteringsprosesser blir hyppig nevnt i ulike ledelses og HR-relatert faglitteratur. Skorstad (2017) postulerer hva det innebærer å utføre det han beskriver som arbeidspsykologiske tester under rekrutteringsprosessen. Skorstad (2017) definerer arbeidspsykologiske tester til å innbefatte tester som brukes i arbeidslivet for å måle motivasjon, evner, interesser, integritet og ferdigheter (Skorstad, s. 209, 2017). Testene har som mål å predikere fremtidig arbeidsatferd og arbeidsprestasjon hos den ansatte. Skorstad (2017) mener arbeidspsykologiske tester har evnen til å fjerne eventuelle feilvurderinger som kan forekomme under det tradisjonelle intervjuet. Fallgruver som f. eks jobbsøkers utseende og utstråling under intervjusituasjon kan i noen tilfeller være direkte årsak til feilansettelser. Skorstad (2017) fremhever også at rekrutteringsprosesser ofte er en tidkrevende prosess. Arbeidspsykologiske tester som personlighets og evnetester kan bidra til å komprimere og effektivisere tiden man har til rådighet, ved at man er nødt til å være grundige i kartleggingen av hvilke kvaliteter som er ønskelige for den gitte stillingen. På den måten vil man fjerne unødvendig tidsbruk på irrelevante spørsmål, noe Skorstad (2017) hevder ofte forekommer under det tradisjonelle intervjuet. Resultatene fra arbeidspsykologiske tester uttrykkes også i tall, noe som gjør det enklere for arbeidsgiver å sammenligne de aktuelle kandidatene (Skorstad, 2017).

Skorstad (2017) hevder forskning på arbeidspsykologiske tester har gitt oss muligheten til å kunne avgjøre hvilke rekrutteringsmetoder som er best egnet til å predikere fremtidige arbeidsprestasjoner, også kalt prediktiv validitet. Forskningen, som er gjort gjennom metaanalyser av ulike forskningsprosjekter, tilsier at det er en stor kvalitativ diskrepans mellom de ulike metodene som blir brukt under rekruttering (Skorstad, 2017). Metoden som regnes å ha den høyeste prediktive validiteten er evnetester. Kombinasjonen av arbeidsprøver og evnetester virker å være en spesielt hensiktsmessig metode for rekruttering (Skorstad, 2017, s. 114). Skorstad (2017) argumenterer for at målet bør være å fjerne alle subjektive oppfatninger av

kandidaten dersom man som arbeidsgiver ønsker å predikere fremtidige jobbprestasjoner hos kandidaten.

I tillegg til å være gode metoder for å predikere fremtidig arbeidsprestasjoner virker det også som at forskningen underbygger bruken av arbeidspsykologiske tester fra et økonomisk standpunkt. Den kumulative økonomiske effekten en riktig ansettelse medfører, virker ifølge forskningen å indikere at arbeidspsykologiske tester vil gi god avkastning for bedriftene som anvender de, og ha positiv effekt på bunnlinjen som sådan (Skorstad, 2017). Dette kan dog kun sies å være riktig dersom bedriften makter å beholde den nyansatte over en viss periode. Metodene kan også sies å gi særlig positive økonomiske effekter dersom bedrifter foretar seg mange nyansettelser. Skorstad (2017) hevder derfor at bedriftens innsats i HR - relaterte oppgaver, og særlig de som fokuserer på retainment, er en forutsetning for at den økonomiske gevinsten av arbeidspsykologiske tester skal kunne maksimeres.

2.13 Retainment - De unge i fokus?

Consultancy.uk (2018) mener ledere og HR-ansatte bør etablere en forståelse for de bakenforliggende årsakene for gjennomtrekk blant deres yngre ansatte. Faktorene som er i spill, kan hevdes å være mangefasetterte. For det første hevder Consultancy.uk (2018) at den yngre generasjonens tilnærming til arbeidslivet har endret seg i takt med den sosioøkonomiske utviklingen. Yngre generasjoner har til eksempel mindre finansielle forpliktelser i dag enn tidligere. Forfatteren (Consultancy.uk, 2018) sikter her til det faktum at den yngre generasjonen slår seg til ro senere nå enn tidligere, og boliglån og barn er forskjøvet til fordel for karrieremål. Mens tidligere generasjoner gjerne kunne bli i konsulentforetak i flere tiår, ser man nå en tendens til at den yngre generasjonens økte mobilitet kan sees som konsekvens av deres karrieredrevne fokus og forventning til sin respektive arbeidsplass. Dersom konsulentvirksomheter skal kunne adressere disse utfordringene er det derfor, ifølge forfatteren (Consultancy.uk, 2018), nødvendig at virksomheten tar sikte på å tilpasse seg de ønskene og behovene segmentet besitter. Forfatteren (Consultancy.uk, 2018) fremhever karriereutvikling, arbeidstids-fleksibilitet og organisasjonskultur som viktige fokuspunkter dersom man skal kunne nå målet om lavere gjennomtrekk. Forfatteren (Consultancy.uk, 2018) presiserer videre viktigheten av å skape en arbeidsplass der karriereutvikling og karriereprogresjon inngår i stillingsbeskrivelsen. Forfatteren

(Consultancy.uk, 2018) hevder at over 90 prosent av yngre ansatte tiltrekkes i særlig grad av bedrifter som verdsetter utvikling av ferdigheter, egenskaper og karriereprogresjon. Derfor kan det å skape utviklingsprogrammer for den enkelte ansatt fungere som et insentiv til å beholde disse ansatte. Utbredelsen av utviklingsprogrammer kan sies å være betydelig blant konsulentvirksomheter. Artikkelen (Consultancy.uk, 2018) fremhever blant annet PwCs innsats med å korrigere utfordringer knyttet til gjennomtrekk blant deres yngre ansatte. Bedriften gjennomførte en intern undersøkelse som konkluderte med at yngre ansatte i stor grad verdsatte fleksibilitet og ledelsestrening. På bakgrunn av dette igangsatte bedriften spesifikke programmer som ga ansatte anledningen til å ta del i flere deler av organisasjonens virksomhet, samt muligheten til å delta på leder - og lederutviklingskurs. Deloitte med deres «work agility programme» trekkes også frem som et eksempel på hvordan konsulentvirksomheter skreddersyr programmer for å øke tilfredsheten blant yngre ansatte. I tillegg til dette virker det som at de store konsulentbedriftene har adoptert tanken om at det å sikre selvutvikling for sine ansatte kan gi utslag for gjennomtrekksgraden. Mentoringsprogrammer, workshops og fleksible arbeidstider kan sies å være gjennomgripende for hele sektoren. Den ansattes selvutvikling kan som sådan sies å ha fått et større fokus blant konsulentforetakene, med blant annet retainment som måloppnåelse (Consultancy.uk, 2018).

2.14 Retainment - Psykologisk trygghet

En faktor som kan være nyttig å fremheve er Edmonsons (2019) forskning på psykologisk trygghet, da Knowits arbeid i all hovedsak blir utført i team. Som nevnt tidligere, hevder Olsen et al. (2019) at jobbtilfredshet bør ses som den mest utslagsgivende faktoren for om en ansatt blir eller forlater en kunnskapsbedrift. Edmonsons (2019) forskning på psykologisk trygghet i teamarbeid anser vi derfor som relevant litteratur ettersom jobbtilfredsheten til de ansatte i bedriften mulig kan knyttes opp mot følelsen av psykologisk trygghet, og hvorvidt de har velfungerende autonome team. Teorien er relevant, da det i dagens konsulentvirksomheter er vanlig å jobbe i større og mindre team, samt at prosjekter ofte inneholder ansatte med forskjellige kompetanser (Edmondson, 2019). Den psykologiske tryggheten er ifølge Edmondson (2019) nært knyttet til prestasjon og læring, og er et viktig virkemiddel for å gi ansatte mulighet til å føle på prestasjon, som igjen har en effekt på hvor lenge de ansatte blir i samme organisasjon.

Edmondson (2019) hevder at organisasjoner må finne nye metoder for å skape verdi på langsikt, og hevder at verdiskapning starter med å bruke en organisasjons kunnskapsarbeidere på en best mulig måte. Edmondson (2019) presiserer videre at kunnskapsarbeidere presterer best i en organisasjon der de ansatte føler de kan dele sin kunnskap. Kunnskapsdeling i denne sammenheng innebærer å kunne dele bekymringer, stille spørsmål, ta feil eller presentere ideer som ikke nødvendigvis realiseres, uten å stå i fare for å føle seg dum eller mislykket (Edmondson 2019).

Ifølge Edmondson (2019) er dagens organisasjoner i større grad opptatt av team-arbeid enn tidligere, og at ansatte i enhver organisasjon bruker 50 prosent mer tid i team sammenlignet med starten av 2000-tallet. Faktoren Edmondson (2019) mener forklarer forskjellen i teambaserte prestasjoner, kalles for psykologisk trygghet. Forskningen baserer seg primært på team-arbeid, da teorien foreslår at det er gjennom team-arbeid de fleste arbeidsoppgaver blir gjennomført (Edmondson 2019). Psykologisk trygghet er en faktor som fremmes gjennom åpenhet og et arbeidsmiljø som verdsetter gjensidig respekt (Edmondson 2019). Ifølge Edmondson (2019); “setter psykologisk trygghet scenen for mer ærlighet, mer utfordring, mer samarbeid og derfor også et mer effektivt arbeidsmiljø” (Edmondson 2019).

2.15 Retainment - Med jobb som livsstil

Consultancy.Uk (2018) trekker frem konsulentbedriften Baringa partners og deres imponerende gjennomtrekks – og jobbtilfredshetsstatistikk, med henholdsvis kun 8 % gjennomtrekk og 92 % jobbtilfredshet blant sine ansatte. Bedriften hevder det ikke er nyttig å anse retainment som en enfoldig utfordring. Nøkkelen ligger i å bruke alle anledninger til å øke ansattes potensial og tilfredshet. Et av de mest iøynefallende tiltakene bedriften har iverksatt er et 300 pounds budsjett som er allokert til hver enkelt ansatt som skulle ønske det. Pengene kan brukes til det formål den ansatte selv måtte ønske. Tiltakets suksess kan ifølge forfatteren (ConsultancyUk, 2018) ses i sammenheng med den yngre generasjonens ønske om en jobb som ikke bare innebærer et sted man tjener penger til livets opphold, men en arbeidsplass som tilbyr en livsstil. Det kan i så måte se ut til at det har skjedd et paradigmeskifte i hva folk anser en arbeidsplass for å være. Det er derfor, ifølge forfatteren (ConsultancyUk, 2018), nødvendig at bedrifter forstår seg på at

muligheten for selvutvikling og tiltak som hever jobbtilfredshet, er gjennomgripende for hele bedriftens kultur, og at det dette er utslagsgivende for å beholde yngre ansatte.

2.16 Oppsummering

Gjennomtrekk kan forstås som en individuell prosess, som av tidligere forskning har bunnet i en form for utilfredshet. Lee og Mitchell (1994) forskning har dog postulert at denne teorien ikke er tilstrekkelig for å forstå gjennomtrekk, og at de ansattes verdier, planer og mål sammen med eksterne og interne faktorer er viktig for å forstå ansattes beslutningsprosesser i sammenheng med frivillig gjennomtrekk. Likevel skriver Olsen et al. (2019) at det i kunnskapsbedrifter nettopp er jobbtilfredshet som er den mest utslagsgivende faktoren for gjennomtrekk, ettersom kunnskapen de ansatte besitter hevdes å være lett overførbart til bedrifter i samme bransje. Videre presenterte vi kollektivt og kvalitativt gjennomtrekk, som tar for seg gjennomtrekk som en gruppeprosess, og gjennomtrekk av kunnskap, ferdigheter, evner og andre karakteristikk. Til slutt tok vi for oss teori som belyser hvilke tiltak som kan virke som motkrefter til gjennomtrekk, også kalt *retainment*. Vi har forsøkt å skissere ulike teoretiske perspektiver vi mener kan bidra til å belyse og tematisere de ulike nyansene av problemstillingen, og Knowits utfordringer knyttet til gjennomtrekk og *retainment*. Hovedsakelig vil kategoriene *individuell*, *kollektivt*, *kvalitativt gjennomtrekk*, samt *retainment*, bli brukt som gjennomgående perspektiver i analysen og diskusjonen av empirien som studie har avdekket. Dette fordi vi mener gjennomtrekk i konsulentvirksomheter har en større utfordring enn kun å ha et lavt prosentvis gjennomtrekk, men også ta høyde for hva slags kunnskap gjennomtrekket tar med seg. Samtidig er tematikken så kompleks at noen få teorier ikke favner aspektene ved fenomenet vi i kapitlene framover skal se kjennetegner Knowit. Det er derfor viktig å presisere at vi på ingen måte kan hevde å ha inkludert all relevant teori omkring gjennomtrekk og *retainment*, men belyst deler av litteraturen vi mener kan benyttes til å diskutere Knowits situasjon omkring tematikken.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

På bakgrunn av problemstillingen «hvordan beholde kunnskapsrike ansatte i Knowit?» vil vi i dette avsnittet redegjøre for valg av metodisk tilnærming. I samfunnsvitenskapen er det vanlig med en todeling i kvantitative eller kvalitative undersøkelser (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Den første tar for seg sosiale fenomener omgjort til tall og statistikk, mens den andre tar for seg meningene, erfaringene og forklaringene som folk legger i disse fenomenene. Valg av innfallsvinkel styres av problemstillingen. Som følge av problemstillingens fokus på å forstå hvordan man kan beholde kunnskapsrike ansatte, vil vi hevde at oppgaven har som mål å undersøke hvorvidt utfordringer knyttet til gjennomtrekk på arbeidsplassen kan sies å være et fenomen som kan sees i lys av teoretiske perspektiver. Med dette som bakgrunn, argumenterer vi for at en kvalitativ tilnærming ansees som den mest hensiktsmessige. Ifølge Svartdal (2015), ligger kvalitative metoders styrke i å kunne skape en helhetlig og inngående forståelse av temaet som forskes på, hvor informantenes persepsjon av tematikken vektlegges i særlig grad. Oppgavens problemstilling etterspør også å skape en forståelse for hva som kan sies å være utslagsgivende for ansatte når det kommer til valget om å bli eller slutte i sin nåværende yrkesstilling.

3.2 Forskningsdesign

Ifølge Gripsrud et al. (2010) avhenger valg av forskningsdesign av hvor mye man vet om området man skal forske på. Forfatterne (Gripsrud et al., 2010) peker på tre faktorer som er avgjørende for å bestemme hvilken type design man velger å benytte for å besvare problemstillingen man har identifisert; hvor mye kjennskap man har til saksområdet, teoretiske studier som identifiserer sammenheng mellom variabler, og hvorvidt man ønsker å undersøke sammenheng og korrelasjoner mellom variabler, utgjør de tre faktorene forfatterne (Gripsrud et al., 2010) trekker frem. Ettersom vi i denne sammenheng ikke kan si at vi har inngående kjennskap til saksområdet (gjennomtrekk og retainment i Knowit) vil vi ifølge forfatterne (Gripsrud et al., 2010) ha nytte av å utforme oppgaven med utgangspunkt i et eksplorativt design. Tidligere forskning og teorier rundt gjennomtrekk i organisasjoner er allerede presentert under

litteraturgjennomgangen. Denne oppgavens utgangspunkt i forskning på konsulentvirksomheter - mer spesifikt IT-konsultentselskapet Knowit - gjør at vi ikke kan hevde å ha dyptgående innsikt i utfordringer knyttet til gjennomtrekk i bedriften. På bakgrunn av dette, vil et eksplorativt design med hensikt om å skape forståelse for saksområdet antas å være det mest aktuelle forskningsdesignet i denne sammenheng.

3.3 Datainnsamling

Oppgaven vil i hovedsak ta utgangspunkt i primærdata hentet fra intervjuene. Det vil likevel bli brukt sekundærdata der det ansees som nyttig å supplere med allerede etablert kunnskap. Gripsrud et al. (2010) viser til en distinksjon mellom primærdata og sekundærdata, der primærdata viser til data som er innhentet gjennom datainnsamling på egenhånd, mens sekundærdata refererer til allerede etablerte data hentet inn fra tidligere forskningsprosjekter. Fordelen med sekundærdata er at de allerede foreligger, og i så måte ikke krever en grundig datainnsamlingsprosess. Forfatterne (Gripsrud et al., 2010) påpeker likevel viktigheten av å ha en forståelse for at sekundærdata kan ha lavere validitet ettersom de kan ha vært hentet inn på bakgrunn av et annet analyseformål. Det har derfor vært viktig for oss gjennom denne prosessen, at det meste av forskningen som er presentert under litteraturgjennomgangen har vært forskning og fagartikler knyttet til tematikken gjennomtrekk og retainment. Det vil likevel bli presentert litteratur som nødvendigvis ikke har en direkte tilkobling til tematikken, som f. eks psykologisk trygghet, men som vi mener kan bidra til å gi nyanser til situasjonen i Knowit.

Primærdata som blir anvendt i denne oppgaven er hentet inn gjennom dybdeintervjuer. Intervjuene har foregått med ansatte i IT-konsulentbedriften Knowit med en fenomenologisk tilnærming. Med fenomenologisk tilnærming siktes det til forskning som bestreber seg på å tolke menneskene man studerer, og hvordan deres subjektive oppfatning av fenomenet samspiller med forskernes forforståelse av temaet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2016). Johannesen et al. (2016, s. 172) beskriver hvordan det ikke eksisterer “rene opplevelser” ettersom folks subjektive virkelighetsoppfatning alltid vil være tilknyttet tolkning. Tolkningene forskningsobjektene foretar seg vil derfor videre overføres til fenomenet vi som forfattere har definert. Dette vil vi komme nærmere tilbake til under avsnittet “forskningsetikk”.

Informantene i denne oppgaven har også samtykket til å delta i prosjektet gjennom et samtykkeskjema. Siden dette er en kvalitativ undersøkelse basert på dybdeintervjuer, meldte vi prosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for godkjenning. Vedlagt ligger også informasjons- og samtykkeskjema som ble sendt til NSD og informantene før intervjuene fant sted.

Intervjuene foregikk gjennom en semistrukturert intervjuguide som er utformet med bakgrunn i ulike ledelsesteoretiske perspektiver, i et forsøk på å undersøke hvorvidt respondentenes svar sammenfaller med fenomener som er beskrevet i litteraturen.

Tema	Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
Team og ansiennitet	Hvor lenge har du jobbet i Knowit? Hvilket team er du en del av? Alder?	
Før KnowIt	Hva fikk deg til å slutte i din gamle jobb, og hva fikk deg	Lønn

	til å søke jobb i KnowIt? Evt, kommer respondenten rett fra skolen. (Hva mener du er en gyldig grunn til å slutte i en jobb?)	Utvikling Struktur (flat/hierarki) Visjon Prestasjon
Muligheter i KnowIt	Hva slags muligheter føler du at du har som ansatt i KnowIt (i hvor stor grad er du klar over utviklingsmulighetene i KnowIt)	Selvutvikling Lønn Visjon Prestasjon
Selvutvikling	På hvilken måte får du mulighet til å utvikle ditt potensiale her i KnowIt? I hvilken grad føler du at din personlige utvikling er viktig for Knowit (Hvor godt blir du fulgt opp på dette punktet?)	Lønn Utvikling Struktur (flat/hierarki) Visjon Prestasjon

Kultur i KnowIt (Psykologisk trygghet)	Hvordan oppfatter du kulturen i KnowIt? I hvilken grad føler du at du går glipp av viktig kunnskap i frykt for ydmykelse?	
Struktur	Hvordan opplever du teamarbeidet i Knowit? Hva slags erfaringer har du med organisasjonsstrukturer?	
Ledelse	Kan du beskrive hva god ledelse innebærer for deg? Hvordan oppfatter du ledelsen i Knowit?	
Onboarding/utfasing	Hvordan opplevde du å være nyansatt i Knowit?	

	Har du opplevd at bedriften har mistet verdifull kunnskap som følge av at en ansatt har sluttet i jobben?	
Innovasjon	I hvilken grad føler du at du er hindret i å ta kreative/egne valg når det kommer til produktutvikling?	
OKR (selvledelse)	Hvordan trives du med å jobbe med OKR? Føler du at du har de riktige verktøyene til å nå målene satt i OKR?	
Lønn	Hva synes du om lønnen i KnowIt	
Fremtiden	Hvor ser du deg selv om 5	Lønn

	år/Hva ønsker du å oppnå i KnowIt? Hvordan oppfatter du arbeidsmarkedet (tar du lett på det å bytte jobb/ push-pull)?	Utvikling Struktur (flat/hierarki) Visjon Prestasjon
Tilbakeblikk	Hva kunne du ha gjort ting annerledes? Har du lært av dine feil? Hva tror du er grunnen til at folk slutter som ansatt i Knowit?	Gjort feil Misforstått uenigheter samarbeid

Semistrukturerte intervjuer – i likhet med strukturerte intervjuer – tar utgangspunkt i forhåndsbestemte spørsmål og temaer som skal belyses. Distinksjonen mellom de to intervjuformene kan sees gjennom den semistrukturerte intervjuformens fleksibilitet i henhold til rekkefølge på spørsmål og intervjuerens mulighet for improvisasjon (Svartdal, 2015). Vi anser det som hensiktsmessig å kunne invitere informantene til å utdype sin opplevde arbeidshverdag utover det tematiske innholdet i intervjuguiden, dette for å forsikre oss om at vi ikke går glipp av viktige faktorer som mulig kan være gjennomgående blant informantene.

Sekundærdataene som er anvendt i denne oppgaven er i noen tilfeller statistiske data mottatt av representanten fra Knowit. Disse vil bli anvendt som et supplerende element for å belyse våre primærdata i sammenheng med tall på gjennomtrekk bedriften har opparbeidet seg. Vi har ingen kilder på hvorvidt denne statistikken kan anses å være troverdig, det eneste vi vet er at dette er tall vi har fått tildelt av representanten fra bedriften. Likevel, ser vi ingen grunn til at bedriften skulle ha noen form for interesse av å oppgi feilinformasjon med formål om å fremstille

bedriftens situasjon i et bedre lys. Det er dog viktig å presisere dette faktum da det ses som nødvendig, av leseren av denne oppgaven, å ha en årvåkenhet rundt drøftingen av disse tallene.

3.4 Utvalg

Denne oppgaven er basert på åtte informanter, og utvalget har blitt til med hjelp av representanten i Knowit. Utvalget kan sies å være det Silverman (2014) beskriver som et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg gir oss muligheten til å velge et utvalg av populasjonen som er av betydning for forskningsprosjektet. Ifølge Silverman (2014) krever dette evner til kritisk tenkning rundt hvilke parametere som er interessante og aktuelle for det gitte forskningsprosjektet. Vi har i denne prosessen tatt dette til etterretning og tatt sikte på et strategisk utvalg med variasjon av ansiennitet, alder og kjønn. Dette med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålenes mål om å forstå seg på mulige sosiale og økonomiske mekanismer bak gjennomtrekk i bedriften vi undersøker, samt muligheten for overførbarhet til andre konsulentvirksomheter. Gjennom et strategisk utvalg med variasjon av informanternes stillings- og demografiske situasjon, er vårt ønske og mål å kunne fremstille et troverdig bilde av ansattes oppfatning av hva som er de bakenforliggende årsakene til gjennomtrekk i Knowit. En annen årsak til valget om en strategisk utvelgelse av informanter kan sees gjennom dens praktikalitet (Silverman, 2014). Ressursene som er tilgjengelige for oss kan sies å være begrenset til representanten fra Knowit. Forsøk er blitt gjort på å utføre datainnsamling i andre konsulentbedrifter uten hell, og ressursknapphet og tidsbegrensninger har hindret oss i å utforske disse mulighetene videre. Derfor har samarbeid med representanten i Knowit vært av betydelig verdi for oss, da vi føler at våre forespørsler knyttet til utvelgelse av informanter har blitt lyttet til og tatt til etterretning. Da vår representant i Knowit selv har valgt ut informanter, må vi stille oss kritisk til utvalgets tilfeldighet. Vi kan bare anta at utvalget er randomisert, men vi har ingen bevis på at dette er tilfellet.

3.5 Analyse og koding

Karakteristisk for fenomenologisk metode, er ifølge Johannessen et al. (2016, s. 176) å analysere meningsinnhold, slik denne oppgaven baserer seg på. Intervjuene av ansatte i konsulentbedriften Knowit i Oslo utgjør grunnlaget for analysen av fenomenet gjennomtrekk i bedriften. Vi vil -

som Johannessen et al. (2016) presiserer - forsøke å opparbeide en dypere forståelse for meninger og erfaringer bak fenomenet, og tolke og kode dataene i tråd med vår egen, samt allerede etablerte teorier og forskning rundt tematikken. Dette med bakgrunn i metodelitteraturens beskrivelse av hva som er gjeldene for god praksis ved en kvalitativ fenomenologisk tilnærming (Johannessen et al. 2016, Silverman, 2014; Svartdal, 2015). Tolkningen vil foregå gjennom en systematisk gjennomgang av transkriberingen av intervjuene, der en selektering og komprimering av det vi anser som meningsbærende elementer vil bli kodet inn i kategorier som vi mener utgjør deler av et svar på problemstillingen. For å oppnå systematikk i forskningsarbeidet fremhever Johannessen et al. (2016, s. 173) fire hovedfaser i analysen av meningsinnhold, som i hovedtrekk vil bli brukt som rammeverk for denne oppgaven.

Første fase:

Som et første steg i analysen av intervjuene, har vi gjennom oppgaveprosessen, transkribert og lest gjennom intervjuene for å skaffe oss oversikt over sentrale temaer vi mener er interessante for oppgavens tematiske innhold. Under transkriberingen og gjennomgangen av innholdet i intervjuene, noterte vi oss – uten å gå i detalj – intervjuenes grove tematiske trekk. Samtalen oss imellom gjorde oss oppmerksomme på viktige, samt mindre interessante svar under intervjuene. Prosessen førte til at vi kunne luke ut og fremheve tekst vi syntes virket relevant å ta med inn i analysens neste steg. Johannessen et al. (2016, s. 173) postulerer at fasen kan spille en avgjørende rolle for analysens videre tolkning, og at man må være påpasselig med å være åpne for at tolkningens førsteinntrykk kan endre seg når man går dypere inn i detaljene av datamaterialet.

Andre fase:

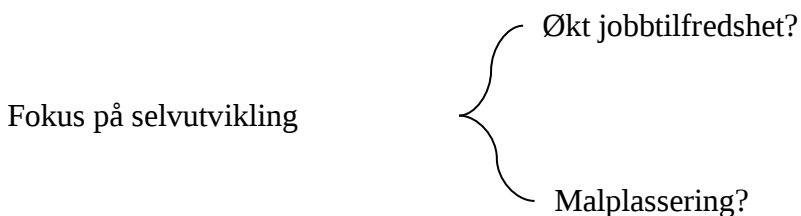
Som et neste steg i analysen har vi gått videre med koding av datamaterialet vi har opparbeidet oss. Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 173) kan koding foregå ved at man systematisk gjennomgår teksten fra intervjuene og markerer deler av intervjuene som kan være av relevans. Deretter kategoriserer man teksten inn i kodeord som er beskrivende for hvilken informasjon som inngår i tekstelementet. I vårt tilfelle vil kodene reflektere deler av intervjuene som vi og faglitteraturen mener har en innvirkning på gjennomtrekk. I vårt tilfelle har vi kategorisert svarene inn i kodene:

Interne faktorer - kultur, psykologisk trygghet, ledelse, mulighet for selvutvikling og lønn.

Eksterne faktorer - etterspørsel og tilbud i arbeidsmarkedet, overførbarhet av ferdigheter og lønn og goder hos konkurrerende konsulentforetak.

Tredje fase:

Analysens tredje fase består av det Johannessen et al. (2016, s. 176) beskriver som kondensering. Her siktes det til en fortolkning av kodene som er utviklet, og hvordan man kan komprimere og nyansere kodene til å kunne gi et mer presist grunnlag for å skrive tekst som gir et nøyaktig bilde av meningsbærende elementer. Her kan det tenkes at noen av kodene har behov for underkoding og/eller sammenslåing. Vi har i denne oppgaven inndelt kodene i matriser for å systematisere kodene slik at de med nøyaktigheten kan benyttes under drøftingen av problemstillingen, som eksemplifisert nedenfor:



Fjerde fase:

Den fjerde delen av analysen går ut på å sammenligne kodene med den opprinnelige informasjonen vi hadde tilgjengelig fra intervjuene. Dette for å undersøke hvorvidt kodene fortsatt kan ansees for å være presise i forhold til det opprinnelige materialet som vi hadde tilgjengelig (Johannessen, 2016, s. 176). Dette var viktig for oss da vi ved flere anledninger gjennom skriveprosessen fant svar som kunne benyttes til å belyse kodene vi hadde etablert.

3.6 Overførbarhet og bekreftbarhet:

Ved kvalitative studier hevdes målet å være det Johannessen et al. (2016, s. 233) beskriver som overførbarhet. Med dette siktes det til studier som kan overføres til lignende scenarioer. Fremfor en generalisering av fenomenet, som er vanlig i kvantitative studier, der studien kan bekreftes med tall, vil kvalitative studier forsøke å skaffe en dypere innsikt i fenomenet som kan være gjeldene for fenomener som ligner det en studerer (Johannessen et al., 2016). I vårt tilfelle vil studien kunne sies å være overførbar til konsulentbedrifter der man ønsker å forstå mekanismene omkring gjennomtrekk i bransjen. I tillegg til dette har vi - etter beste evne - prøvd å være transparente i henhold til fremgangsmåte i alle ledd av oppgaven. På denne måten sikrer vi at andre studenter og forskere kan etterprøve studiens analyse dersom man er interessert i mer forskning på temaet gjennomtrekk i bedrifter. Mer spesifikt har vi forsøkt å sikre oppgavens bekreftbarhet (Johannessen et al., 2016, s. 234).

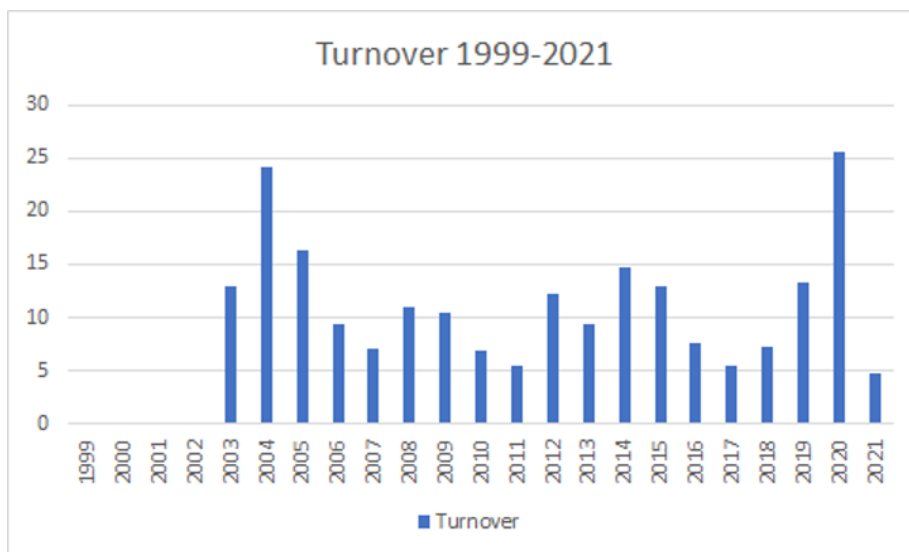
3.7 Forskningsetikk

Denne oppgaven er gjennomført i samarbeid med Knowit Oslo. I tråd med de nasjonale forskningsetiske komiteene og deres retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (2021), har balansen mellom uavhengigheten til oss som studenter og Knowits ansatte blitt ivaretatt. Det har aldri, i løpet av denne prosessen, blitt diskutert hva som kan eller ikke kan bli sagt, og det har aldri blitt pålagt føringer for hvilke resultater som bør fremkomme som følge av dette studiet. Med fenomenologisk forskning siktes det til - som nevnt ovenfor - å kartlegge menneskers subjektive realitet knyttet til temaet som blir diskutert (Svartdal, 2015). Målet med fenomenologisk forskning kan sies å være å skape meningsenheter som kan kategoriseres, og settes opp mot hverandre. Det er dog viktig at forskerens forståelse og subjektive oppfatning av respondentenes svar kan ha en innvirkning på hvordan tolkningen kommer frem i forskningen. Som også Silverman (2014) postulerer vil det være utfordringer til tolkning som oppstår på et filosofisk nivå, som ikke vil bli gjort et poeng ut av i analysen av svarene i denne oppgaven. Silverman (2014) hevder likevel at det er mulig å gjennomføre gode kvalitative undersøkelser uten å diskutere de ulike etiske og filosofiske forgreninger som måtte fremkomme. Vår hensikt med studien er - i tråd med litteraturens (Johannessen et al., 2016; Silverman, 2014; Svartdal, 2015) oppfatning av kvalitative studiers egenskaper - å skape en bedre forståelse for ansattes

opplevde arbeidshverdag, og hva det betyr for gjennomtrekk i organisasjonen. Likevel, er det viktig å påpeke det faktum at utformingen av problemstillingen for denne oppgaven er blitt til i samarbeid med bedriften. Dette kan i så måte ha gitt oss det Dwyer og Buckle (2009) beskriver som en “insider-status”. Dwyer og Buckle (2009) påpeker det faktum at det nærmest er umulig å ikke ha en form for forutinntatthet i utforskningen av fenomener man har en personlig kjennskap til. Med insider-status sikter Dwyer og Buckle (2009) til forskere som er en del av gruppen de studerer, altså at de deler idenditetskoder som språk, kultur og erfaringer. Beskrivelsene av forskeren med insider-status kan i så måte være gjeldende for oss i denne sammenheng, da vi og representanten fra bedriften møter de overnevnte kriteriene. Under denne prosessen har vi i tillegg undersøkt et fenomen som vi har en grunnleggende forståelse for, nemlig det å slutte i en jobb, noe man kan være tilbøyelig til å hevde er nært beslektet med å avslutte et hvilket som helst annet forhold i livet generelt. I tillegg til dette er vi masterstudenter i ledelse, et studium som utforsker forskningsbasert litteratur omkring prosesser i arbeidslivet. De overnevnte faktorene til sammen gjør at vi kanskje har et kompromittert skråblikk på empirien vi har opparbeidet oss. Dwyer og Buckle (2009) hevder likevel at dikotomien insider- og outsider-status bør revideres da det nærmest er uoppnåelig å utforske et fenomen uten å oppta en av rollene - og det rollene medfører. Det viktigste, ifølge Dwyer og Buckle (2009), er å være transparente i presentasjonen av empirien man har opparbeidet seg. Det er derfor viktig at leseren av denne oppgaven tar dette til etterretning og forstår at kompleksiteten av den menneskelige opplevelsen ikke alltid vil fremkomme under presentasjonen av informantenes svar.

4.0 Diskusjon - gjennomtrekk

Som nevnt i innledningen har Knowit i dag, skal vi tro Consultancy.uk (2018) et lavt gjennomtrekksnivå sammenlignet med andre konsulentforetak. Utfordringen, ifølge representanten selv, hevdes å være knyttet til retainment av de mer erfarne ansatte i selskapet. Som en innledning - og en påminnelse - før diskusjonen kan det være nyttig å nok en gang trekke frem Knowits gjennomtrekkssituasjon (Personlig kommunikasjon, 24. Januar, 2022):



Figur 2. Gjennomtrekket i Knowit (Personlig kommunikasjon, 24. Januar, 2022)

Som både innledningen til denne oppgaven og litteraturen skisserer, eksisterer det nyanser i hva som inngår i begrepet gjennomtrekk. Som Jackofsky og Peters (1983) beskriver, er ikke gjennomtrekk entydig da gjennomtrekk kan være å bevege seg internt eller bevege seg ut av bedriften. Vi vil i dette avsnittet først begynne med å se nærmere på gjennomtrekkslitteraturen, både for å se på bakenforliggende årsaker til oppsigelser i Knowit, men også - som forskningsspørsmålet tematiserer - undersøke de unike utfordringene kunnskapsbedrifter står overfor når det gjelder tematikken. For å gjøre dette, vil avsnittet forsøke å speile litteraturgjennomgangen i et forsøk på å undersøke de ulike fasettene litteraturen presenterer, og se nærmere på hva som kan synes å være interessant sett opp mot både de ansatte i Knowit og konsulentforetak ellers. Videre, under overskriften retainment, vil vi se nærmere på hvilke implikasjoner deler av gjennomtrekket som forekommer i bedriften har for retainment.

4.1 Konsulentvirksomheters unike utfordringer

Som nevnt av både Sexton et al. (2004), Olsen et al. (2019) og Guthrie (2001) har konsulentvirksomheter en unik posisjon i forståelsen og håndteringen av gjennomtrekksproblematikk. Ifølge Sexton et al. (2004) er gjennomtrekk en unik utfordring for kunnskapsbedrifter nettopp fordi den menneskelige kapitalen må anses å være den viktigste ressursen. Ifølge Olsen et al. (2019) kan dette ytterligere problematiseres da kunnskapen som den

ansatte besitter virker å være svært overførbar. Under intervjuene i dette studiet kan beskrivelsene til forfatterne (Sexton et al. 2004; Olsen et al. 2019) virke å være gjeldende:

“Tror det er lett å bytte jobb. Om jeg blir sparket kommer jeg ikke til å slite med å få jobb”. (informant en)

“Aldri sendt en jobbsøknad i mitt liv” (kandidat to)

“De ringer hele tiden og sjekker deg opp på LinkedIn. Det ville ha vært enkelt å bytte jobb”. (Kandidat tre)

“Har jo bare byttet jobb en gang, men det koster meg vel ikke så mye. Har ikke en veldig høy terskel for å bytte jobb, men prøver jo å få til ting der jeg er i dag”. (Kandidat 6)

Sitatene bekrefter i så måte Olsen et al. (2019) forskning på gjennomtrekk i konsulentforetak da det kan virke som at informantene enkelt kunne fått jobber andre steder. Kunnskapen de besitter kan derfor sies å være veldig overførbar. Dersom vi går dypere inn i materien, og ser dette i lys av Lee og Mitchells (1994) “an unfolding theory of voluntary employee turnover”, kan man kanskje hevde at ansatte i Knowit - og i konsulentforetak generelt - alltid befinner seg i det de beskriver som beslutningsprosess tre. Beslutningsprosess tre kjennetegnes ved at ansatte alltid vil vurdere sin tilknytning til sin nåværende jobb opp mot et annet selskap (Lee og Mitchell, 1994). Sett ut fra et markedsorientert perspektiv befinner bedriften seg i en bransje der pull-faktorene er svært tydelige. Dette eksemplifiseres ytterligere av informant åtte:

“Frem til 2018 hadde vi kjempegode tall på gjennomtrekk, så doblet det seg i 2019, og dernest eksploderte det i 2020. Plutselig forsvant den sosiale biten, og nysgjerrigheten for x antall konsulentselskap som kan tilby mye bedre lønn ble større. Terskelen for å svare headhuntertelefoner, som våre ansatte får åtte av hver uke, ble lavere. Det siste året har derfor fokuset vårt vært å få det ned igjen, og heldigvis greide vi det delvis i fjor, og nå ser vi en gradvis nedgang igjen”.

Sitatet skisserer tydelig at konkurransen om ressursene - som i konsulentforetaks tilfellet er de ansatte - er svært høy. Informanten eksemplifiserer også det Lee og Mitchell (1994) beskriver om beslutningsprosess tre, nemlig at en begivenhet - i dette tilfelle pandemien og mangel på sosialt samvær - førte noen av de ansatte videre ned i beslutningsprosessen og over i en screeningprosess, der misnøyen ble vurdert opp mot deres verdier, planer eller mål. Deretter kan den ansatte, ifølge Lee og Mitchell (1994), ha følt på en u-kompatibilitet med kriteriene som videre har ført til å se nærmere på alternative jobber.

Guthries (2001) forskning på gjennomtrekk viser at bedrifter med høy-innvolveringspraksiser og flatere strukturer, opplever et større tap av produktivitet i perioder med høyt gjennomtrekk sammenlignet med tradisjonelle bedrifter med hierarkiske strukturer. Vi har i denne oppgaven ikke kartlagt bedriftens produktivitet, men vi kan - basert på det vi vet om bedriften under pandemien, og det representanten har fortalt om tapt kunnskap - anta at bedriften anser gjennomtrekk som et problem uten at det foreligger noen grunn til å hevde at bedriften har et høyt prosentvis nivå av gjennomtrekk. Dette kan igjen muligens bekrefte Guthries (2001) forskning om at bedrifter med flatere organisasjonsstrukturer opplever gjennomtrekk som særlig sårbart. I Knowits tilfelle er kanskje dette ikke overraskende da det, som Sexton et al. (2004) påpeker, er kunnskapen til de ansatte som utgjør selve livsgrunnlaget til kunnskapsbedrifter.

4.2 Kollektivt gjennomtrekk og kunnskapsbånd i Knowit

En form for gjennomtrekk postulert av Bartunek, Huang og Walsh (2008) oppstår når to eller flere individer frivillig avslutter sitt arbeidsforhold i samme sosiale prosess. Dette kalles kollektivt gjennomtrekk, og beskriver hvordan misnøye fra ansatte i samme gruppe kan føre til en dominoeffekt, der misnøyen får spre seg blant de ansatte. Prosessen sammen med pull-faktorer, som vi fra tidligere vet er til stede i konsulentforetaket, kan ifølge Bartunek, Huang og Walsh (2008) resultere i en kollektiv beslutning om å forlate organisasjonen.

Under intervjuene med informantene i dette studiet virket ikke dette å være et særlig utbredt tema, men under intervju med informant tre ser det ut til at den skisserte gruppeprosessen har funnet sted i bedriften:

“Nei, men tapt kunnskap er det jo alltid. Det har vært mange kull der mange har sluttet i puljer. De starter i puljer, og da blir alle venner og så slutter to av dem og så går alle sammen. De tetteste slutter”. (kandidat tre)

Vi har i denne oppgaven ikke hatt med spørsmål som belyser gjennomtrekk på gruppenivå. Likevel ser vi sitatet over som relevant for dette fenomenet. Informanten hevder dessuten at dette er noe som har forekommet ved flere anledninger, noe som gir belegg til å anta at forskningen til Bartunek, Huang og Walsh (2008) er relevant, særlig ettersom bedriftens ansatte opplever sterke pull-faktorer.

4.3 Kvalitativt gjennomtrekk - Knowits tap av kunnskap

Som kartleggingssamtalen med representanten i KnowIt antydte, virket utfordringen i bedriften å dreie seg om det Nyberg og Ployhart (2013) beskriver som kvalitativt gjennomtrekk.

Utfordringen virket ikke å dreie seg om kvantitativt gjennomtrekk, men heller tapet av kvaliteten på den ansatte som sluttet. Nyberg og Ployhart (2013) hevder det ikke er tilstrekkelig å se gjennomtrekk som tap av individuell produktivitet og påfølgende erstatningskostnader, men at gjennomtrekk må ses i kontekst av bedriftens tap av ansattes aggregerte kunnskap, ferdigheter, evner og andre karakteristikk. Dette anses som relevant å drøfte nærmere i denne sammenheng, da oppgavens problemstilling ønsker å utforske Knowits utfordring med denne typen gjennomtrekk.

Under intervju med kandidat åtte, blir utfordringen eksemplifisert:

“Det som var litt nytt under pandemien, dels pga pandemien, men delvis fordi noen av de eldre ansatte mente vi hadde vokst for fort, og gjerne ville tilbake til et mindre miljø, mistet vi for første gang noen av de veldig erfarne, folk med 15 + års erfaring som hadde vært med helt siden starten. Det var selvsagt en stor utfordring.”

Fenomenet kan også ses i lys av det Abassi og Hollman (2000) beskriver om talentfulle ansatte. De hevder talentfulle ansatte ofte tar lettere på valget om å bytte jobb. Likevel kan situasjonen,

dersom vi skal tro Consultancy.uk (2018), sies å være uvanlig. De hevder konsulentbransjens største utfordring - med tanke på gjennomtrekk - er å beholde yngre ansatte.

Det kan her være nyttig å se til Panitz og Gluckler (2020) forskning som hevder at kunnskapsrike og erfarne ansatte ofte får forhøyet status som følge av deres spisskompetanse, og at dette er noe den erfarne ansatte trives godt med. Som kandidat åtte sier, forlot de erfarne medarbeiderne KnowIt under pandemien, noe som mulig kan forklare årsaken bak fenomenet. Under pandemien forsvant muligheten til å være fysisk til stede, og dernest også den normale samhandlingen. Følelsen av å være verdsatt som kunnskapsrik blant sine medarbeidere kan derfor ha blitt mindre tydelig. Kandidat åtte oppgir at bakgrunnen for oppsigelsene også kan ses i lys av at bedriften hadde vokst seg for stor, og utdyper:

“Du kommer på julebordet, også kjenner du ikke en fjerdedel av firma, da forsvinner den gamle familiefølelsen.”

Dersom vi tar Panitz og Glucklers (2020) forskning et steg videre, og tolker den i samsvar med Knowits utvikling under pandemien, kan man teoretisere at fenomenet ikke nødvendigvis hadde noe med at KnowIt hadde vokst seg for store, men at de hadde vokst seg store under en periode der de normale samhandlingsmønstrene - med påfølgende statussymboler - ikke var til stede. Ser vi dette i lys av Lee og Mitchell (1994) sin teori på gjennomtrekk, vil det være naturlig å spekulere i om dette har skapt et brudd med de verdier, planer og mål de mer erfarne ansatte hadde. Vi kan derfor teoretisere at selskapets vekst sammen med et mer digitalt samhandlingsmønster har stått i strid med de mer erfarne ansattes verdier, planer og mål. Bruker vi teorien til Lee og Mitchell (1994) er det naturlig å se på dette bruddet som en begivenhet (shock to the system) som muligens har påvirket de ansatte til å vurdere sin tilknytning til organisasjonen, og hvorvidt de egentlig ville være en del av selskapet. I dette tilfellet har begivenheten vist seg å være u-kompatibel med de ansattes kriterier, som har resultert i frivillige oppsigelser. Vi kan her referere til beslutningsprosess 4B i Lee og Mitchell (1994) sin teori om gjennomtrekk, der den ansatte føler på en gradvis misnøye, som resulterer i å starte søken etter alternative jobber. Vi kan dog ikke si noe om hvilke kriterier som eventuelt ble brutt, men vi kan spekulere i om samhandlingsmønsteret ikke passet deres ønskelige arbeidssituasjon. Det kan derfor være nyttig å se etter gjennomgående meningsbærende elementer blant de mer erfarne

informantene fra vår empiri. Kan forskningen til Panitz og Gluckler (2020) være beskrivende for det som skjedde i Knowit?

Informant to svarer på spørsmål om hva som kan være grunnen til at folk slutter som ansatt i Knowit:

“Når det gjelder de litt mer erfarne ansatte, så har det - og dette har jeg sagt mange ganger før - vært et fokus på å få de yngre ansatte til å vokse, så man på en måte har oversett de mer erfarne og eldre. Og, det er ikke sånn at så fort en fyller et visst antall år, så trenger du ikke oppfølging lenger. Man har fortsatt behov for oppfølging og ros for den jobben man gjør.”

Informant syv svarer på hvordan han/hun oppfatter ledelsen i Knowit:

“Grupperlederstrukturen liker ikke jeg. Jeg har prøvd å ta livet av den strukturen lenge. Liker ikke at det har blitt en karrierevei for teknologer. Mange teknologer får lederansvar, noe jeg mener er feil. Vi anerkjenner ikke i stor nok grad ledelsesfeltet som fagretning. Nå ser det ut til at vi begynner å ta det litt mer på alvor, noe jeg syntes er bra. Dersom en med lang erfaring som teknolog fungerer litt som en mentor kan det jo fungere greit, men en 25 åring som ikke er interessert i personalledelse er ikke en jeg er interessert i å ha som gruppeleder. De lederne jeg har hatt har vært veldig ålreite folk, men noen av de dårligste lederne jeg har hatt.” (kandidat syv)

Svarene fra de to mest erfarne informantene fra dette studiet kan antyde en viss grad av misnøye med noen av bedriftens praksiser. Panitz og Glucklers (2020) forskning på viktigheten av å anerkjenne erfarne ansattes kompetanse virker å være gjeldende. Vi vil komme tilbake til dette temaet under avsnittet retainment.

4.4 Knowits kvalitative gjennomtrekk - Organisatorisk flux

En annen tilnærming til kvalitativt gjennomtrekk i Knowit, kan ses gjennom det Panitz og Glückler (2020) beskriver som organisatorisk flux. De hevder at midlertidig samarbeid i prosjekter kan resultere i tap av verdifulle kunnskapsbånd (Panitz og Glückler 2020). Ifølge forfatterne tar det tid å bygge effektive kunnskapsbånd, samt at et slikt bånd mellom to eller flere medlemmer i en gruppe innehar store mengder med kunnskap for selskapet. Dette er spesielt relevant for organiseringen av prosjektene hos Knowit, da gjennomtrekk av mennesker, ideer, strukturer og prosesser skaper et behov for fornyelse av ekspertise når kunnskapsbånd brytes (Panitz og Glückler 2020). Denne teorien kan synes å være gjeldende for selskapet, da informant seks hevder et slikt gjennomtrekk har funnet sted i Knowit;

“Jeg har hatt folk på teamet som har byttet prosjekt. Det har vært problematisk i noen tilfeller. Det største problemet er at vi ikke har hatt noen plan for hva som skal skje når noen bytter prosjekt. Jeg mistet tre av de fem personene på temaet mitt, og det er klart, da mister du mye kunnskap. Det endte med at jeg måtte gå fra å være «fullstack frontender» til å lære meg «backend-utvikling», det var ganske problematisk. Her burde vi ha hatt bedre dokumentasjon, altså det å utarbeide protokoller for hvordan ting fungerer. Da vår dedikerte backender sluttet så hadde han ikke skrevet noe dokumentasjon på hvordan «backenden» fungerte. Det var ikke godt nok håndtert synes jeg. Derfor har jeg nå etablert rutiner for dokumentasjon. Dette har jeg gjort på egenhånd. Jeg har ikke kommunisert dette”. (kandidat seks)

Mer spesifikt viser eksempelet over hvordan organisatorisk flux skaper problemer for de gjenværende prosjektmedlemmene, som i dette tilfellet, selv måtte stå til ansvar for å tilegne seg ny ekspertise for å kunne utføre prosjektets arbeidsoppgaver. Kunnskapsbåndene som her har blitt brutt, kan i følge Panitz og Glückler (2020), påvirke prosjektets etablerte strukturer og prosesser, samt den kollektive lagringen av prosjektets kunnskap. For Knowit, vil et slikt vedvarende gjennomtrekk muligens resultere i et stadig tap av effektive arbeidsstrukturer. Nyberg og Ployhart (2013) berører også dette fenomenet, der de hevder at tapet av kunnskap øker i takt med kompleksiteten i arbeidsstrukturen. En slik tilnærming kan synes å være relevant for Knowit, da det kan bekreftes at tapet av prosjektmedlemmer er svært problematisk, og fører

med seg store utfordringer for prosjektene. En slik problematikk kan sies å være unik for konsulentvirksomheter, da overførbarheten av kunnskap (Olsen et al, 2019), ikke nødvendigvis kun gjelder for de som bytter jobb, men også for de som bytter prosjekt. Sagt på en annen måte; hadde ikke Knowit hatt kunnskapsrike ansatte med overførbare ferdigheter, hadde heller ikke gjennomtrekket internt i selskapet vært like stort.

På en annen side, postulerer Nyberg og Ployhart (2013) at organisatorisk flux i noen tilfeller er sunt for bedriften, da fenomenet legger til rette for at nytenkning i større grad kan finne sted. I Knowit sitt tilfelle, der prosjekter har en utskiftning av gruppe-medlemmer, kan det ifølge Nyberg og Ployhart (2013) også være en fordel, der nyskapning og innovasjon kan være et resultat av at ny kunnskap kan innovere de nevnte strukturene, prosessene og kunnskapsbåndene. Dette betyr dog ikke at en slik utskiftning av prosjektmedlemmer skal være en prosess av tilfeldig art, men at en slik tankegang også kan være med på å skape innovasjon (Nyberg og Ployhart, 2013)

Om en ser dette fenomenet i lys av Beach og Mitchell (1987) sin beslutningsteori, er det ikke unaturlig å se på slike hendelser som en form for negativ begivenhet som muligens utløser en beslutningsprosess der resultatet kan være at de gjenværende i prosjektet, slik March og Simon (1958) beskriver det, føler på en utilfredshet, som igjen teoretiseres av Lee og Mitchell (1994) å kunne ha stor betydning for eventuelle beslutningsprosesser. Huang og Walsh (2008) berører også dette temaet, men på en mer bokstavelig måte, der de hevder at uønskede situasjoner som ikke håndteres av ledelsen, kan føre til en eskalerende kollektiv prosess dersom misnøyen ikke blir tatt hånd om.

4.5 Diskusjon - retainment

Vi vil i denne del av diskusjonen ta utgangspunkt i Abassi og Hollmanns (2000) fem punkter som et analytisk rammeverk for retainment, med våre diskusjonspunkter uthevet i kursiv:

1. Rekruttering og onboarding - *Rekruttering og arbeidspsykologiske tester*
2. Ledelsesstil - *Har ledelsen i Knowit oversett utfordringer omkring organisatorisk flux?*

3. Mangel på anerkjennelse - *Har Knowits retainment-strategi neglisjert de mer erfarne?*

4. Mangel på konkurransedrevet kompensasjonsordning - *Lønn*

5. Dårlig arbeidsmiljø - *Kultur og Psykologisk trygghet*

Diskusjonspunktene vil bli drøftet i kronologisk rekkefølge, uten at dette har noen innvirkning på viktigheten av de ulike temaene.

Retainment (1) - rekruttering og arbeidspsykologiske tester

En mulig fallgrube bedrifter kan havne i når det gjelder gjennomtrekk, er å ikke være nøye under rekrutteringsfasen og den påfølgende onboardingprosessen (Abassi og Holmann, 2000). Som nevnt har denne oppgaven til hensikt å se nærmere på frivillig gjennomtrekk, da problemstillingen tematiserer hvordan bedriften kan beholde kunnskapsrike ansatte. Likevel, for å undersøke hvorvidt Knowit faktisk rekrutterer de mest kunnskapsrike ansatte, anser vi det interessant å se nærmere på hvilke metoder bedriften benytter seg av under denne prosessen. Dette på bakgrunn av at litteraturen hevder det eksisterer en sammenheng med gjennomtrekk og rekrutterings- og onboardingprosesser (Abassi og Hollman, 2001).

Når det gjelder spørsmål angående bruk av arbeidspsykologiske tester under rekrutteringsprosessen, ble dette kun tematisert under ett av intervjuene. Det virket derfor naturlig å benytte seg av sjansen til å komme med oppfølgingsspørsmål om arbeidspsykologiske tester, dette i henhold til den semistrukturerte intervjuguidens fleksibilitet og mulighet for improvisasjon (Svartdal, 2015).

“Vi har en sånn fire-trinns-prosess. Første trinn er at man tar en hjemmeoppgave for utviklere for å etablere om søkeren er på et visst teknisk nivå. Så går vi over i en førstegangssamtale (bli kjent prat) sammen med én eller to ledere. Hvis denne samtalen fungerer bra, går vi over i et teknisk intervju, der kandidaten møter et par tekniske konsulenter som er potensielle team-medarbeidere der vi prøver å sette opp en arbeidslik situasjon, hvor man skal jobbe sammen om en gitt problemstilling. På denne måten kan vi

se om kandidaten besitter samarbeidsevner. Dersom team-medarbeideren svarer at dette er en person han/hun kunne tenke seg å jobbe med i nærmeste fremtid, så er det jobbtilbud og kontrakt i trinn fire. Så er det også viktig at de som gjennomfører det tekniske intervjuet har avgjørende myndighetsmakt. Under denne prosessen møter gjerne kandidaten 4-6 av oss fra KI. Dersom en av disse sier at kandidaten ikke er egnet, så er det nok til å ikke ansette vedkommende. Det vil si at vi har et veldig trangt nåløy, og vi er dermed veldig trygge på at når vi ansetter at dette er en person som er godt egnet for oss. Også er prosessen veldig mye enklere når vi snakker om teknikere, for det er litt som i matte, ikke sant, for de det er to streker under svaret. Så er det vanskeligere når du skal ansette designere, forretningsutviklere, rådgivere og produkteiere, å ha en like grundig prosess. Dette er derfor et fokusområde for oss nå, vi vil bli like flinke på prosessene rundt disse type ansettelsene.” (kandidat åtte)

Under intervjuet fremkom det at alle rekrutteringsprosesser av utviklere i Knowit inneholdt en hjemmeoppgave for å forsikre bedriften om at kandidaten besitter den nødvendige faglige kunnskapen. Arbeidsprøver, som Skorstad (2017) kaller det, har en høy prediktiv validitet og er en god metode for å predikere fremtidig arbeidsprestasjon. Likevel, fremkommer det også at bedriften - som et andre steg i prosessen - kombinerer denne testen med en uhyøytidelig prat med én til to ledere. Praten er utslagsgivende for om kandidaten går videre til tredje steg. Dersom vi skal være pirke litt nærmere i hva dette innebærer, kan en slik metode, ifølge Skorstad (2017), bidra til å svekke prosessens prediktive validitet. Dette er selvsagt ikke nødvendigvis sant i dette tilfelle, da en slik prat - utført av de riktige personene med kjennskap til fagmiljøet - kan gi en viss oversikt over kandidatens kjennskap til både faget og fagmiljøet. Samtidig kan det være greit å være klar over eventuelle feilkilder som kan oppstå under et tradisjonelt intervju, da feilkilder som utseende og utstråling, ifølge Skorstad (2017), er en av de vanligste årsakene til feilansettelser. Her kan det tenkes at bedriften går glipp av en mulighet til å heve prosessens kvalitet ved å kombinere hjemmeoppgave (arbeidsprøven) med en evnetest, en kombinasjon Skorstad (2017) hevder å ha den høyeste prediktive validiteten av alle parkombinasjoner innenfor arbeidspsykologiske tester.

“Nei, ikke noe annet enn det vi prøver ut gjennom de tekniske intervjuene våre. Men da er det, som jeg sier, like viktig at du og jeg finner tonen som parprogrammerere enn at du står på tavle og velter ut algoritmer. Fordi jeg vet allerede, basert på hjemmeoppgaven, at du er god nok, så må jeg da finne ut om du fungerer på teamet mitt.”

Informant åtte, på spørsmål om bedriften benytter seg av evnetester.

Sitatet ovenfor viser at informanten har sterk tro på hjemmeoppgaven som verktøy for å predikere kandidatens fremtidige arbeidsprestasjoner, men ville - dersom vi skal tro Skorstad (2017) - kunne styrke denne antagelsen dersom hjemmeoppgaven ville blitt kombinert med en evnetest.

Bakgrunnen for at dette i det hele tatt blir diskutert i denne sammenheng må ses i lys av både det Abassi og Hollman (2000) beskriver om synlige kostnader forbundet med gjennomtrekk, og Skorstads (2017) beskrivelse av kostnader forbundet med rekrutteringsprosessens tidshorisont. Arbeidspsykologiske tester, og deres evne til å komprimere tiden man har til rådighet samtidig som man styrker den prediktive validiteten, kan være nyttig for å minske de økonomiske kostnadene gjennomtrekk medfører. Samtidig fremhever Skorstad (2017) et viktig poeng, nemlig at kostnadene rundt implementeringen av arbeidspsykologiske tester kun er av verdi dersom bedriften klarer å beholde ansatte, et poeng informanten virker å være enig i:

“Mitt ansvar er rekruttering, og rekruttering er viktig, men det viktigste er jo å beholde folk.” (kandidat åtte)

Et annet viktig argument for å diskutere rekrutteringsprosessene i Knowit kan ses i sammenheng med problemstillingen denne oppgaven skisserer. Slik vi ser det kan nødvendigheten av forståelse for hvordan man ansetter kunnskapsrike medarbeidere være av viktighet for Knowit, da utfordringene som ble skissert til oss virket å dreie seg om hvordan man kan beholde denne type ansatt i bedriften. Her kan det kanskje diskuteres hva som inngår i definisjonen av kunnskapsrik, da det i denne oppgaven virker å dreie seg om kunnskapsrik i form av fartstid som ansatt i bedriften og de kvalitetene en slik ansatt innehar. Likefullt, om ikke bedriften mestrer å

beholde sine mest kunnskapsrike ansatte, kan nyttigheten av å undersøke hvordan man ansetter dem være av verdi.

Retainment (2) - Har ledelsen i Knowit oversett utfordringer omkring organisatorisk flux?

Som nevnt tidligere i diskusjonen, har organisatorisk flux (Panitz og Glückler, 2020) vist seg å være et fenomen vi kan anta at har funnet sted i Knowit. Tilfellet vi trakk frem skildret et prosjekt som mistet verdifull kompetanse som et resultat av at noen av prosjektmedlemmene ble flyttet til et annet prosjekt. Da denne hendelsen kun er skildret av en av informantene, kan vi ikke si noe om hvor hyppig slike omrokkinger oppstår, men vi kan anta at en ledelsesfunksjon har tatt valget om å flytte de nevnte prosjektmedlemmene. For KnowIt er dette interessant, da problematikken bunner i at kunnskap forflyttes, uten at det nødvendigvis kompenseres for den tapte kunnskapen. Sitatet under er fra samme informant som opplevde problematikken, men vi fremhever her at informanten mener situasjonen ikke var godt nok håndtert;

“Det var ikke godt nok håndtert synes jeg. Derfor har jeg nå etablert rutiner for dokumentasjon. Dette har jeg gjort på egenhånd. Jeg har ikke kommunisert dette”.

(kandidat seks)

Ser en dette i lys av problemstillingen, kan en anta at slike begivenheter ikke er med på å beholde de mest kunnskapsrike ansatte, og at det tvert imot er med på å skape en følelse av utilfredshet blant de gjenværende i prosjektene. Et naturlig spørsmål å stille i denne sammenheng er hvordan en slik problematikk kan løses fra et ledesperspektiv, og løsningen kan sies å være en prosess Knowit allerede har etablert, men som muligens kun er etablert for de tilfeller noen beveger seg ut av selskapet;

“Vi har nå etablert en personalhåndbok, og der står det retningslinjer for offboarding og prosesser for når noen skal slutte, alt i fra innlevering av PC, og oppgjør for plusstimer og ferie til avslutningssamtaler, der vi etablerer grunner til at den ansatte skal slutte, og hva vi kan lære av det” (kandidat åtte).

Om vi ser dette i lys av organisatorisk flux, kan vi spekulere i at det i dag ikke finnes noen

etablerte rutiner for hvordan man kompenserer for tapt kunnskap i de tilfeller ansatte forlater pågående prosjekter. Slik Nyberg og Ployhart (2013) teoretiserer det, vil det å ha oversikt over selskapets menneskelige kapital være av stor nytte om det ofte omrokes på medlemmer av prosjekter. En mulig løsning på en slik problemstilling kan være å ha en personalhåndbok for utfasing internt i selskapet. En slik utfasing, skal vi se det i lys av organisatorisk flux, bør ha rutiner som tar for seg prosjektets sosiale og tekniske strukturer og prosesser for å på best mulig måte kunne kompensere for den tapte kunnskapen, og på den måten etablere grunner til at ansatte forlater prosjekter, og hva Knowit kan lære av det. Dale (2014) sikter til nettopp en slik prosess, der et testament hevdes å burde inngå i en utfasingsprosess for å kompensere for kunnskap som forflyttes. Et slikt dokument kan muligens redusere den antatte misnøyen som følge av kunnskapstapet, men hvordan en slik prosess skal ta vare på de kunnskapsbånd, strukturer og prosesser som har oppstått i prosjektet, er vanskeligere å svare på.

Retainment (3) - Har Knowits retainment-strategi neglisjert de mer erfarne?

Som nevnt tidligere i diskusjonen kan utfordringene knyttet til at de mer erfarnes følelse av å ikke bli verdsatt, ha blitt fremprovosert av pandemien, men svarene fra de to mest erfarne informantene kan mulig også skildre en systemisk utfordring for bedriften. Kanskje har bedriftens retainment-strategi vært tuftet på idéen - som skildres av Consultancy.uk (2020) - om at utfordringer knyttet til gjennomtrekk i stor grad dreier seg om å møte behovene til deres yngre ansatte?

Som Consultancy.uk's (2018) artikkel adresserer, har konsulentforetaks fokus på å skreddersy programmer for å tilfredsstille sine yngre ansatte vært en målrettet prosess for å unngå høy gjennomtrekksgrad blant segmentet. Ulike utviklingsprogrammer som ledelsestrening anses å være standarden for sektoren, skal vi tro artikkelen (Consultancy.uk, 2018). Dette virker også å være tilfelle i Knowit dersom svarene fra informantene fra dette studiet medfører riktighet. De fleste informantene svarer at de tror deres personlige utvikling er viktig for bedriften, og at de er klar over mulighetene Knowit har lagt til rette for. Fagseminarer, sertifiseringskurs, ledelsestrening og sosiale tiltak er alle eksempler på tiltak Knowit tilbyr sine ansatte. Tiltakene kan antyde at Knowit i stor grad møter det Consultancy.uk (2018) skriver om at bedriften bør bestrebe å tilby sine ansatte en "livsstil" fremfor en arbeidsplass. Ordet livsstil sikter i dette

tilfelle til å møte flere behov enn bare å gjennomføre rene arbeidsoppgaver, men er det ikke også riktig at livsstilen til en tjueåring i mange tilfeller avviker fra en førtiårings? eller i det minste at livsstilen til de fleste unge er preget av mer sosialt samhold enn de eldre?

“Ja, vi har mistet faglig fyrstårn som har drevet fagområde. Nå er det jo veldig få som er uerstattelige. jeg kan tenke på en, og det er økonomisjefen, og om hun slutter blir det vanskelig.” - informant to på spørsmål om bedriften har mistet verdifull kunnskap på bakgrunn av at en har sluttet i Knowit.

Det er i det hele tatt lite i retainment-litteraturen som tar for seg hva eldre og erfarne ansatte verdsetter mest på arbeidsplassen. Svarene fra dette studiet antyder i alle fall at de mer erfarne ansatte til tider føler seg oversett. Under kartleggingssamtale med representanten fra bedriften fremkom det også at kjernen i problemet var at bedriften hadde mistet kunnskapsrike ansatte, og at utfordringene bedriften opplevde med henhold til gjennomtrekk i stor grad dreide seg om det nevnte kvalitative gjennomtrekket (Nyberg og Ployhart, 2013). Dersom det er slik at moderne retainment tiltak i stor grad treffer den yngre generasjonen bedre enn den eldre, kunne det vært interessant å undersøke hvordan - sett bort i fra å bli verdsatt som kunnskapskilder ref. (Panitz og Glucker, 2020) - man kan etablere gode rutiner for å beholde eldre, mer erfarne ansatte på en arbeidsplass.

Kanskje er det ikke bare de eldre som føler seg malplasserte av en retainment-ideologi som tar sikte på å tilby sine ansatte en livsstil (Consultancy.uk, 2018), men kanskje det snarere dreier seg om den ansattes ekstroversjon?

“Er ikke helt sikker på om jeg passer helt inn. Mange som er gira på talks og fakturer og konferanser, det er ikke helt min greie, blir likevel akseptert av gjengen. Føler likevel det er forventet at en er med på disse tingene”. (kandidat fem)

Sitatet over fra informant syv kan indikere at Knowit sin praksis for å utvikle sine ansatte ikke passer for alle. Det kan i denne sammenheng være naturlig å se på de mer erfarne som de som trenger minst faglig påfyll, som derfor også er de som i minst grad tar del i arrangementer som har som formål å gi faglig utvikling. Informant syv er ikke av de eldre ansatte, men det kan

likevel dra relevans mellom behov for å delta i sosiale og faglige arrangementer, og at disse arrangementene er tilegnet de mindre erfarne, men også mer utadvendte ansatte.

Retainment (4) - Er lønnen i Knowit god nok?

I et forsøk på å undersøke de bakenforliggende årsakene til frivillige oppsigelser i Knowit har vi spurt informantene om hva de selv tror er årsaken til at ansatte slutter i bedriften. Ut ifra svarene kan vi se at lønn er et gjennomgående tema, da samtlige informanter nevner at lønnen er lavere enn hos konkurrerende bedrifter. I dette avsnittet vil vi undersøke hvorvidt dette fenomenet kan ses i lys av gjennomtrekkslitteraturen (March og Simon, 1958; Lee og Mitchell, 1994; Beach og Mitchell 1987).

På spørsmålene; “hva tror du er grunnen til at folk slutter som ansatt i KnowIt”

“Tror det er fordi de har egne mål. Vet mange har sluttet fordi de har fått jobb i en start up. Andre grunner kan være lønn. Knowit gir nødvendigvis ikke den høyeste lønnen. Skjønner at det frister med andre stillinger med høyere lønn, eller at det sosiale ikke er noe for dem, men det er mer spekulasjon” (Informant en)

“Som regel er det lønn. Noen som har lyst til å prøve noe nytt. prosjekter kan bli litt

kjedelige og langvarige her, og da tror jeg de bytter på grunn av det”. (informant fire)

Og, “hva synes du om lønnen i KnowIt?”

“Kunne fått bedre lønn andre steder, men OK vil jeg si”. (Informant en)

“Jeg tjener greit, Det er ikke best”. (informant tre)

”Underbetalt. Brutalt ærlig, men jeg har det siste året skulle hatt mer lønn.

“Har venner som tjener mer og jobber med ca. det samme, men lønn er en kjedelig grunn til å slutte. Jobber en del overtid, jevnt over et par timer i uken, og føler ikke jeg får så mye igjen for det”. (Informant fem)

“Er ikke dårlig, men er ikke grunnen til at jeg fremdeles er her”. (Informant seks)

Det er tydelig at informantene trekker en linje mellom lønn og gjennomtrekk, der majoriteten tilsynelatende tror folk slutter på grunn av lønnsnivået, samtidig som de mener de kunne fått bedre lønn hos andre konsulentselskap. Her må det også påpekes at spørsmålene også kan reflektere informantenes følte verdi, og sier lite om faktisk lønnsnivå i andre konsulentforetak. Informasjonen over kan tyde på at de ansatte i Knowit føler en form for utilfredshet med lønnsnivået, men at denne utilfredsheten nødvendigvis ikke resulterer i en frivillig oppsigelse. Ut ifra push og pull-faktorer (Lee og Mitchell, 1994) kan en spekulere i hvorvidt lønnen i andre konsulentforetak har en stor nok påvirkning på de ansatte, og at fraværet av push-faktorer, som for eksempel godt samhold, i større grad sier noe om beslutningen om å bli i, eller forlate selskapet. Skal KnowIt beholde sine beste ansatte, er det tilsynelatende liten effekt i å øke lønnsnivået. Om en ser dette i lys av Olsen et al. (2019) beskrivelser av konsulentforetak, der kunnskapen sies å være lett overførbar, kan det være nærliggende å spekulere i at KnowIt i dag innehar kvaliteter som stiller sterkere enn det eksterne lønnsnivået, noe som muligens var fraværende under pandemien.

“Frem til 2018 hadde vi kjempegode tall, så doblet det seg i 2019, og dernest eksploderte det i 2020. Plutselig forsvant den sosiale biten, og nysgjerrigheten for x antall konsulentselskap kan tilby mye bedre lønn ble større. Terskelen for å svare headhuntermtelefoner, som våre ansatte får 8 av hver uke, ble lavere. Det siste året har derfor fokuset vårt å få det ned igjen, og heldigvis greide vi det delvis i fjor, og nå ser vi en gradvis nedgang igjen”. (Informant åtte)

Det kan også være mulig at informantene fra dette studiet er farget av pandemiårenes effekt på gjennomtrekk da det - som det sistnevnte sitatet skildrer - muligens var vanligere å forlate bedriften på bakgrunn av lønn under pandemien. Det som ytterligere bekrefter at lønnen ikke er utslagsgivende for de ansatte er at de også oppgir at de ser seg selv som ansatt i KnowIt i

fremtiden grunnet interne muligheter og samhold. På spørsmålet om hvor informantene ser seg selv om fem år kommer følgende frem:

“I verste fall om jeg blir lei prosjektet så bytter jeg prosjekt før jeg bytter jobb”

(informant en)

“Har ikke tenkt på det så veldig mye. Motstand møter en nesten alltid. De ringer hele tiden og sjekker deg opp på LinkedIn. Det ville ha vært enkelt, men et mer spennende sted er vanskelig å finne”. (informant tre)

“Jeg vet ikke hvor jeg ser meg selv om 5 år. Mine kortsiktige mål er å bli en bedre gruppeleder” (Informant syv)

Det kan i denne sammenheng trekkes relevans fra Lee og Mitchell (1994) om at teorien til March og Simon (1958) ikke er tilstrekkelig for å forklare individuelt gjennomtrekk. March og Simon (1958) postulerer at ansatte på generell basis sier opp jobben som en respons på utilfredshet, mens Lee og Mitchell (1994) skriver at innkommende informasjon filtreres gjennom de ansattes verdier, planer og mål. Dette er relevant for problemstillingen, da lønnen i Knowit tilsynelatende skaper en form for utilfredshet som ikke resulterer i en beslutning om å forlate organisasjonen. Vi kan ikke bekrefte at utilfredshet med lønn ikke kan tolkes som en begivenhet, men vi kan anta at samholdet i KnowIt stiller sterkere enn lønnen.

Retainment (5) - Kultur og psykologisk trygghet

Det som kan være med på å belyse kulturen i KnowIt er hva slags verdier, planer og mål de ansatte i bedriften har. Om vi tar teoriene til Beach og Mitchell (1987) og Lee og Mitchell (1994) kan en spekulere i om selskapet tilsynelatende har kontroll på nettopp disse kriteriene. Dette kan vi begrunne med at det i diskusjonen ikke har kommet frem noen tydelige brudd på disse kriteriene. Sagt på en annen måte, virker det som negative begivenheter oppstår sjeldent. En felles oppfattelse blant informantene er at arbeidsmarkedet er til deres fordel, og at de fleste av informantene uttrykker at det hadde vært lett å bytte jobb. Lee og Mitchell (1952) nevner at pull-faktorer er med i ansattes beslutningsprosesser om å bli værende, eller forlate organisasjonen, og

i dette tilfellet er det tydelig at det finnes pull-faktorer, som for eksempel lønn og headhuntere, men at KnowIt sitt samhold, nærmere bestemt fravær av push-faktorer, gjør at disse faktorene stiller svakere. Uten å kunne si noe helt sikkert, kan det være naturlig å tenke at den lave arbeidsledigheten i dagens arbeidsmarked gjør det lettere å få seg en annen jobb, som i sin tur også kan legge til rette for at ansatte, under en eventuell beslutningsprosess slik det er beskrevet av Lee og Mitchell (1994), lettere vil se etter alternative jobber. Dette, sammen med at de fleste er enige om at de kunne fått bedre lønn andre steder, tyder på at KnowIt gjør mye riktig. I og med at vi sikter til at det sosiale stiller sterkere enn for eksempel lønn og det eksterne arbeidsmarkedet, er det også naturlig å tenke seg at fraværet av pushfaktorer bunner i en god kultur. Vi kan derfor spekulere i om et brudd på de sosiale verdiene muligens kan være en stor faktor i de ansattes beslutningsprosess, men at disse begivenhetene, slik vi har nevnt før, sjeldent oppstår. Vi har tidligere nevnt at image theory er en del av beslutningsprosessen til de ansatte, og at lav jobbtildfredshet ikke forklarer beslutningen alene (Beach og Mitchell (1987). Likevel hevder Olsen et al. (2019) at når det eksisterer en høy ferdighetsoverførbarhet på tvers av konsultantselskaper, sammen med et mangfold av pull-faktorer, blir jobbtildfredshet en større faktor for valget om å bytte jobb. Jobbtildfredsheten blir ifølge Olsen et al. (2019) direkte påvirket av den ansattes følelse av å inneha verdifull kompetanse, et poeng som støttes av Nyberg og Ployhart (2013). Det kan derfor virke som at litteraturen (Olsen et al., 2019; Nyberg og Ployhart, 2013) hevder at den viktigste faktoren, når det gjelder jobbtildfredshet, er å føle seg verdsatt og kunnskapsrik av bedriften. I Knowits tilfelle virker det som at tilbud om kursing og kompetanseutvikling er med på å skape denne følelsen, og at dette videre fører til økt jobbtildfredshet. Dette gir den ansatte paradoksalt nok en form for forhandlingsmakt da den ansatte nå stiller sterkere på arbeidsmarkedet. Mer spesifikt kan man hevde at dersom man fjerner push faktorene internt i bedriften, så øker pull faktorene. Men, som vår empiri skildrer, stiller fravær av push faktorer sterkere enn eventuelle pull faktorer.

Informant 1 svarer på spørsmålet; i hvilken grad føle du at din personlige utvikling er viktig for KnowIt;

“Tenker det er kompetanse. Jo mer jeg jobber og er på kurs, får jeg kompetanse til å gjøre tingene riktig på en bra måte uten å bare bli kastet ut i det. Når jeg får

kompetansen, og kan bygge videre på den, kan jeg lære det bort og inspirere dem til å gå det samme løpet, og det skaper en tilknytning til selskapet som jeg kan gi tilbake”.

Informant 6, på spørsmål om hvordan hen oppfatter arbeidsmarkedet (tar du lett på det å bytte jobb/ push-pull) ?:

“Å bytte jobb er noe jeg har vurdert en stund, men sliter litt med å finne motivasjonen til å bytte jobb både fordi jeg ser på det som litt skummelt å starte et sted der ingen kjenner meg, og litt fordi jeg er usikker på hva jeg mister som følge av å bytte arbeidssted. Har vurdert å bytte jobb på bakgrunn av lønn, men jeg veier de andre tingene tyngre enn dette.”

Informant seks styrker spekulasjonen om at fraværet av push-faktorer sammen med et godt samhold stiller sterkere enn pull-faktorer. Dette er relevant for problemstillingen, da Knowit slik vi ser det, er flinke på å beholde kunnskapsrike ansatte. Dette styrkes også av at ansatte som mener de kunne fått høyere lønn hos andre konsulentselskaper fortsetter å bli værende i Knowit. Selv om vi kan anta at kunnskapsrike ansatte velger å bli i selskapet tross lavt lønnsnivå, har vi fortsatt ikke et godt svar på akkurat hva som gjør at ansatte velger å bli. Vi har ingen tall på hvor tilfredse de ansatte i Knowit er, men hva forteller empirien oss? Mange sosiale sammenkomster, gode faglige arrangementer og engasjerte ansatte. Flesteparten av informantene i denne studien klager heller ikke på kulturen. Eksempler på uttrykk fra informantene er at selskapet er flinke på å arrangere sosiale aktiviteter utenfor jobb, og at selskapet fasiliteterer til en avslappet kultur;

“Det er veldig avslappet, jeg er veldig komfortabel, bli hilst på, sier hei til nesten alle i gangen selv om jeg ikke kjenner dem og vi møtes ved kaffemaskinen osv. og snakker sammen. Jeg er veldig forutinntatt, da jeg fikk et godt inntrykk av Knowit fra studiene helt frem til i dag”. informant én svarer på spørsmålet om hvordan hen oppfatter kulturen i Knowit.

Det overnevnte eksempelet sier også noe om rekrutteringsprosessen, eller nærmere bestemt, Knowit sin egen pull-effekt i markedet, der informanten hevder å ha fått et godt inntrykk av selskapet i forkant av å faktisk bli ansatt. Hva slags goder eller lønn som har blitt tilbudt i denne

prosessen vet vi ikke noe om, men vi vet at inntrykket var bra nok til at informanten valgte Knowit fremfor andre konsultentselskaper.

Et annet punkt som kan være med å beskrive kulturen i Knowit er faktoren psykologisk trygghet (2019). Som nevnt i litteraturgjennomgangen av denne oppgaven, ble valget om å inkludere Edmonsons (2019) forskning på psykologisk trygghet tatt på bakgrunn av Olsen et al. (2019) beskrivelser om jobbtilfredshet som den mest utslagsgivende faktoren for gjennomtrekk i kunnskapsbedrifter. Nedenfor vil derfor svar fra informantene som kan belyse tematikken bli presentert og drøftet.

På spørsmålet om hvorvidt de ansatte er redde for å stille dumme spørsmål, virker det som at de færreste har følt på en frykt for ydmykelse.. Informant fire utdyper:

“Jeg har ikke opplevd det i KI. Men det har jeg absolutt opplevd ute hos kunde. I prosjekt, da jeg var fersk synes jeg det ofte var skummelt å stille dumme spørsmål. Faggruppene og fagarbeidet i KI er grasrotdrevet og der er det en god arena for å stille disse spørsmålene og jeg tror det hjelper”.

Informant fire antyder at hen opplever at Knowit til en viss grad legger til rette for det Edmonson (2019) beskriver som psykologisk trygghet. Edmonson (2019) postulerer at kjernen i team-arbeid er informasjon og kunnskapsdeling, og at disse faktorene fasiliteres av ansatte som ikke har en aversjon mot å stille spørsmål som kan oppfattes som mindre intellektuelle av de andre på teamet. Under intervjuene fremkommer det også at de fleste ansatte oppfatter kulturen og teamarbeidet i Knowit til å være god. Det virker i det hele tatt som at bedriften er stolte av å ha velfungerende autonome team, eksemplifisert gjennom informant åtte:

“Også er vi et utradisjonelt konsulentfirma, i og med at vi alltid tenker team. Vi har også en stor andel juniorer, som gjør at vi må balansere teamene med juniorer og seniorer, men også kompetansemessig, slik at du har et team bestående av både designere, utviklere og forretningsutviklere. Slik at vi alltid gir kundene våre et godt totaltilbud på team. Vi har også andre team i KI som består av seniorer, som fungerer som eksperter (de er liksom spydspisser), men våre team (i objectnet) er team der seniorer lar seg

inspirere av å ta med seg juniorene ut og bygge team ute hos kunder.”

Sitatet skildrer ikke nødvendigvis at teamene har høy grad av psykologisk trygghet, men sier likevel noe om hvordan bedriften ønsker å skape team der kunnskapsdeling er i fokus.

Edmonson (2019) viser til en vanlig misoppfattelse av hva som inngår i begrepet psykologisk trygghet, da flere vurderer psykologisk trygghet til å være å ha en bedriftskultur der folk er snille med hverandre. Psykologisk trygghet dreier seg i større grad om å skape en læringsarena der ansatte er åpne for innspill og konstruktive tilbakemeldinger (Edmonson, 2019). Edmonson (2019) hevder mellomlederen/gruppelederen har en viktig rolle i å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Under intervjuene fremkommer det flere eksempler på at de ansatte er fornøyde med sin nærmeste leder, her eksemplifisert ved informant 1, på spørsmål om hvorvidt hen er redd for å stille spørsmål i frykt for ydmykelse:

“Ja, fordi det tar litt tid å bygge opp selvsikkerhet til å stille dumme spørsmål. Jeg fikk perspektiv på at hvis jeg ikke stiller spørsmålene kommer jeg ikke til å komme frem til en løsning, og det er ikke bra for meg eller andre på teamet. Det tar tid å skape den psykologiske tryggheten til å stille slike spørsmål, og en må jo bli trygg på både teamet og selskapet. Min greie er at jeg fortsetter å prøve litte grann og ser hvordan det går. Jeg har vært heldig med å ha en gruppeleder som jeg stiller mange spørsmål, og han er ganske pedagogisk som gjør at jeg kan stille spørsmål i møter og i teamet, og jeg har aldri blitt møtt med latter eller hån eller lignende ...”

Et annet interessant aspekt ved sitatet er at informanten bruker begrepet psykologisk trygghet uten at det har blitt nevnt av oss, hvilket mulig kan indikere at dette er noe de ansatte og ledelsen i Knowit jobber for. Sitatet skildrer i alle fall at informanten har en forståelse for hva begrepet innebærer - uavhengig av hvor hen har hørt om begrepet - og at informanten føler at gruppelederen på deres team bidrar til å fasilitere til følelsen av psykologisk trygghet. Begrepet blir også nevnt av informant åtte, hvilket videre kan antyde at dette er noe bedriften aktivt prøver å oppnå:

“Vi har et introprogram, der vi er opptatt av at nyansatte skal ha mentorer og veiledere

rundt seg i form av eldre konsulenter. I tillegg har man jo gruppeledere, som er den nærmeste i linjen. Introprogrammet er 1 til 2 ganger i uka første halvåret, hvor man samles en halv dag, med sosialt opplegg på kvelden, og dette er viktig for å oppnå den psykologiske tryggheten som du trenger i en jobb.”

Det er i det hele tatt vanskelig å si hvorvidt alle de ansatte opplever en følelse av psykologisk trygghet innad i sine team. Dette muligens på bakgrunn av at vi ikke har oversikt over produktiviteten til teamene, en indikator Edmonson (2019) påpeker som et kjennetegn ved team med høy grad av psykologisk trygghet. Det vi dog kan si noe om er at det er lite som tilsier at noen av informantene i dette studiet vurderer informasjonsdelingen dithen at den preges av usikkerhet. Det virker heller ikke plausibelt å tro at mangel på psykologisk trygghet har ført til en begivenhet i form av brudd verdier, planer eller mål (Lee og Mitchell, 1994).

5.0 Oppsummering

Denne oppgaven har hatt som hensikt i å utforske problemstillingen *“Hvordan kan Knowit bli bedre på å beholde kunnskapsrike ansatte”* og forskningsspørsmålet *“Hvilke særegne utfordringer opplever konsulentforetak, med henhold til gjennomtrekk og retainment?”*.

Oppgaven er en casestudie av kunnskapsbedriften Knowit Oslo med fokus på deres gjennomtrekk og retainment-utfordringer.

Ulike former for gjennomtrekk har blitt beskrevet i litteraturen. Diskusjonen har også belyst hvordan kunnskapsbedrifter er i en unik posisjon med tanke på gjennomtrekk, både på bakgrunn av at kunnskapen de besitter er lett overførbar til andre bedrifter i samme bransje (Olsen et al., 2019), men også fordi gjennomtrekk oppleves som særlig sårbart da kunnskapen de ansatte besitter utgjør selve livsgrunnlaget for denne typen bedrift (Sexton et al., 2004). I så fall kan man kanskje argumentere at det alltid vil eksistere et kvalitativt gjennomtrekk i bransjen.

Videre adresserer diskusjonen at Knowit muligens opplevde et kollektivt og kvalitativt gjennomtrekk da det under pandemien forsvant noen av de mest erfarne ansatte. Kollektivt gjennomtrekk (Panitz og Glückler, 2020) virker å ha vært tilfelle i Knowit, da fenomenet ble

beskrevet, både i den innledende samtalen med representanten for bedriften, og av informantene. Det spesielle – og kanskje også alarmerende – med det kollektive gjennomtrekket i dette tilfellet, var at det også kan sies å ha vært et gjennomtrekk av høy kvalitativ karakter (Nyberg og Ployhart, 2013). Til dels på grunn av pandemien, men muligens også på bakgrunn av at bedriften i denne perioden ikke maktet å gi denne typen ansatte en følelse av å være verdsatt som kunnskapsrike. Dette hevdes av Panitz og Gluckler (2020) å være en utslagsgivende faktor for de mest kunnskapsrike ansatte med henhold til gjennomtrekk. På den måten mistet bedriften mye av den kollektive lagringen de hadde opparbeidet seg ved at kunnskapsbånd ble brutt. En annen faktor ved gjennomtrekk som virker å være aktuell for Knowit, er det Panitz og Gluckler (2020) beskriver som organisatorisk flux. Dette særlig på bakgrunn av at Knowit i all hovedsak utfører sitt arbeid i team. Under ett av intervjuene fremkommer det at den ansatte har opplevd å miste flere på teamet sitt som følge av intern forflytning. Dette kan sies å være uheldig da det kan påvirke effektive arbeidsstrukturer og kunnskapsbånd i negativ forstand. Oppgaven har også sett nærmere på ulike deler av Knowits daglige drift. Dette for å etablere en forståelse for hva som kan være nyttig for Knowit å se nærmere på når det gjelder aktiviteter knyttet opp mot retainment. For å gjøre dette har vi tatt i bruk Abassi og Hollmanns (2000) fem punkter for hva som utgjør de største truslene for gjennomtrekk i bedrifter, ikke fordi den kan sies å være helt nøyaktig, men for å etablere en struktur og oversikt over Knowits praksiser.

Som et første punkt har vi sett nærmere på rekrutteringsprosessene i bedriften. Her fremkommer det at bedriften målrettet jobber med å ansette de riktige personene, men at de kan, dersom vi skal tro Skorstad (2017), dra nytte av å se nærmere på metodene som blir anvendt. Bakgrunnen for drøftingen bør også ses i lys av bedriftens håndtering av situasjoner der gjennomtrekk allerede er et faktum.

Som et andre punkt har vi igjen sett nærmere på hva bedriften kan foreta seg når det kommer til utfordringer knyttet til organisatorisk flux (Panitz og Gluckler, 2020), og drøftet hvorvidt ledelsen i Knowit faktisk er klar over at dette bør ses som en utfordring. Det blir også tematisert hvordan organisatorisk flux ikke nødvendigvis bør ses som noe utelukkende negativt ettersom omstruktureringen av kunnskapsbånd kan skape nytenking, men at ledelsen bør ta veloverveide valg med tanke på forflytning av ansatte internt i bedriften. I tillegg til dette nevner vi at Dales

(2014) ideer rundt et testament under utfasing kan ses som aktuelt for bedriften for å møte utfordringer knyttet til organisatorisk flux.

Som et tredje punkt ser vi det kvalitative gjennomtrekket (Nyberg og Ployhart, 2013) Knowit opplevde, da flere erfarne sluttet under pandemien, i lys av retainment. Vi diskuterer oppfatningen om at konsulentforetaks største utfordring knyttet til gjennomtrekk dreier seg om å beholde yngre ansatte (Consultancy.uk, 2018) og at dette fokuset muligens kan ha utgjort Knowits retainment-strategi. Videre drøfter vi også hvorvidt et fokus på å tilby de ansatte en livsstil kan virke frastøtende på mer introverte ansatte, og at fokuset på selvutvikling i form av kursing og sosiale sammenkomster nødvendigvis ikke faller i god smak hos alle.

Som et fjerde punkt har vi utforsket muligheten for at lønn kan være en faktor for gjennomtrekk, noe empirien viser at ikke er tilfelle. Empirien viser at et mulig lavt lønnsnivå ikke har en stor nok påvirkning på de ansattes valg om å forlate organisasjonen. Ifølge informantene er dette grunnet det gode sosiale samholdet i Knowit, som tilsynelatende er en faktor de ansatte i Knowit ser på som viktigere enn lønnsnivået.

Som et femte punkt undersøker vi hva som gjør at kulturen i Knowit tilsynelatende er god. Her fremkommer det at det veldig sjeldent oppstår begivenheter av negativ art, som i sin tur resulterer i at de ansattes verdier, planer og mål i stor grad holdes intakt, der utviklingsmuligheter og sosiale sammenkomster ser ut til å være en betydelig faktor for kulturen.

Som en tilleggsfaktor for kultur diskuterer vi hvorvidt de ansatte opplever høy grad av psykologisk trygghet (Edmonson, 2019) i teamarbeidet. Her virker informantene i dette studiet å være samstemte. Ingen av de ansatte svarer at de redde for å stille spørsmål i frykt for ydmykelse, noe som kan antyde en viss grad av psykologisk trygghet.

6.0 Konklusjon

Det er mange grunner til at Knowit kan være fornøyd med hvordan de håndterer gjennomtrekket i bedriften. Bedriften har, om vi skal tro Consultancy.uk, (2018), et lavt prosentvis gjennomtrekksnivå, og informantene fra dette studiet virker å trives. Vi har ingen tall på jobbtilfredsheten hos de ansatte i bedriften, men vi kan – basert på det informantene sier om at lønnen ikke er like god som andre steder – anta at det er andre deler av bedriftens praksiser som gjør at utilfredsheten ikke fører dem inn i en beslutningsprosess (Lee et al., 1996) med oppsigelse som utfall. Den generelle trivselen kan kanskje ses i lys av at bedriften gjør mye av det vår utvalgte retainment litteratur (Consultancy.uk, 2018; Abassi og Hollmann, 2000; Edmonson, 2019; Skorstad, 2017), mener er nødvendig for å oppnå et lavt gjennomtrekk. Kanskje kan det være at utgangspunktet for denne oppgaven - en samtale med representanten fra bedriften - viste seg å bunne i en frykt for det pandemiårene gjorde med bedriftens gjennomtrekksgrad. Likevel er det enkelte faktorer i vår empiri som kan være verdt å se nærmere på.

Det første – og kanskje mest påfallende – funnet kan sies å være at eldre og erfarne til tider føler seg litt malplasserte i firmaet. Vi spekulerer i om dette – paradoksalt nok – kanskje har noe med det som har gjort dem så vellykkede i utgangspunktet, nemlig det Consultancy.uk (2018) beskriver om å tilby sine ansatte en livsstil med utviklingsmuligheter og sosiale arrangementer. Denne spekulasjonen kan kanskje overføres til å gjelde de mer introverte ansatte også. En annen - og kanskje mer plausibel - grunn kan ha vært at bedriften ikke mestret å gi de erfarne ansatte en følelse av å være verdsatte som kunnskapskilder under pandemiårene, da de normale samhandlingsmønstrene forsvant, et faktum Panitz og Gluckler (2020) mener er utslagsgivende for denne typen ansatt.

Det andre funnet som kan være av verdi for bedriften med henhold til problemstillingen og forskningsspørsmålet denne oppgaven skisserer, kan ses i lys av én informants beretning om intern forflytning av ansatte ut av teamet hen var en del av. Her spekulerer vi i hvorvidt bedriften er klar over at gjennomtrekk – spesielt i kunnskapsbedrifter – bør ses som et sammensatt fenomen, og at det ikke kun dreier seg om ansatte som forlater bedriften, men at Panitz og Gluckler (2020) forskning på organisatorisk flux også må tas høyde for.

6.0 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Fra et teoretisk ståsted er det ingen forskning som direkte belyser utfordringene hos konsultentselskapet Knowit. Teoriene vi har presentert er ikke spesifikt rettet mot norske konsulentforetak, og de tar heller ikke hensyn til hvordan individene har endret atferd som følge av pandemien, men statistikken vi ble tildelt tar høyde for at pandemien hadde en effekt på gjennomtrekket i den gjeldende perioden. Når det gjelder de eldre mer erfarne ansatte har vi ingen teori som spisser seg inn på denne gruppen individer, som gjør at samlebetegnelsen «kunnskapsrike ansatte» inkluderer individer i alle aldre som har opparbeidet seg vesentlige mengder med kunnskap.

Fra et praktisk perspektiv, ser vi det som usannsynlig å utføre retainment-tiltak som treffer alle ansatte på tvers av alder og ansiennitet, samtidig som vi også ser det som usannsynlig å skape tiltak som kun har som formål å beholde de eldre, mer erfarne ansatte. Hvilke tiltak som har effekt på de forskjellige målgruppene, er noe vi i liten grad kan si noe om, annet enn at de eldre muligens kan ha blitt neglisjert til fordel for de yngre.

7.0 Forslag til videre forskning

Da vi i denne oppgaven – til en viss grad – kan se at Knowit til tider ikke er oppmerksomme på de eldre og mer erfarne ansatte sine behov, ser vi det som fornuftig å foreslå forskning som omfavner nettopp denne gruppen individer, for å videre kunne forstå hva slags tiltak som eventuelt kan gjøres i Knowit for å redusere gjennomtrekket.

Bibliografi

Abassi, Dr. Sami M, og Dr. Kenneth W Hollman. 2000. «Public Personnel Management.» *Sage Journals*. 1 September. Funnet 3. juni, 2022.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600002900303>.

Bartunek, Jean M, Zhi Huang, og Ian J Walsh. 2008. «The development of a process model of collective turnover.» *Human Relations*, 3. mars: 5-38.

Beach, Ray Lee, og Terence R Mitchell. 1987. «Image Theory: Principles, goals, and plans in decision making.» *University og Washington*, 1. april: 201.220.

Consultancy.uk. 2018. *Consultancy.uk*. 4 December. Funnet 3. mars, 2022.

<https://www.consultancy.uk/news/19569/how-consulting-leaders-can-tackle-the-retention-problem-of-juniors>.

Dale, Frode. 2014. *Lederskifter - om lederutvelgelse, innføring av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2022. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. 6 December. Funnet 3. april, 2022. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>.

Dwyer, Sonya Corbin og Jennifer L. Buckle. 2009. «The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research.» *International Journal of Qualitative Methods*. 4. mars. Funnet 5. januar, 2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/160940690900800105>.

Edmondson, Amy C. 2019. *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olson, og Ragnild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Guthrie, James P. 2001. «HIGH-INVOLVEMENT WORK PRACTICES, TURNOVER, AND PRODUCTIVITY: EVIDENCE FROM NEW ZEALAND.» *Academy of Management Journal*, 16. februar: 180-190.
- Huin, Charles L, Mary Roznowski, og Donna Hachiya. 1985. «Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration.» *Psychological Bulletin*, 1 Januar: 233-250.
- Jackofsky, Ellen F, og H Lawrence Peters. 1983. «Job Turnover Versus Company Turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis.» *Journal of Applied Psychology*, 1. mars: 490-495.
- Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Knowit. 2022. Om oss. 6 June. Funnet 7. juni, 2022. https://www.knowit.no/om-knowit/?_gl=1*ovs4zw*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwheyUBhD-ARIsAHJNM-OGkhjPwEFdh9h6JLsceDoWXeJyevhe30SQSdiG5qDGp5iRe5HFP2saAo_YEALw_wcB#34792.
- Lee, Thomas W, og Terence R Mitchell. 1994. «An alternative approach: Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover.» *Academy of Management Journal*, 1. februar: 51-89.
- March, J G, og A H Simmons. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Nyberg, Anthony J, og Robert E Ployhart. 2013. «CONTEXT-EMERGENT TURNOVER (CET) THEORY: A THEORY OF COLLECTIVE TURNOVER.» *Academy of Management Review*, 16. januar: 109-131.

- Olsen, Karen M, Therese E Sverdrup, og Arne L Kalleberg. 2019. «Turnover and transferable skills in a professional service firm.» *Juornal of professions and organization*, 5. mars: 2-16.
- Panitz, Robert og Johannes Glückler. 2020. «Network stability in organizational flux: The case of in-house management consulting.» *Elveiser*, 1. januar: 170-180.
- Sexton, Randall S, Shannon McMurtrey, Joanna O Michalopoulos, og Angela M Smith. 2004. «Employee turnover: a neural network solution.» *Computers & Operations Research*, 31 July: 2635-2651.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Skorstad, Espen. 2017. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal
- Svartdal, Frode. 2015. *Psykologiens forskningsmetoder*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.