

KAPITTEL 6

Frelserer eller parasitter? Ledermotiver for bruk av IT-konsulenter

Jarle Bastesen

Høyskolen Kristiania

Elin Ørjasæter

Høyskolen Kristiania

Abstract: The high degree of digitalization in Norway depends on external IT-consultants working on internal projects in private firms as well as in public organizations. This is partly because of organizations' need for key skills, and partly because of the need for the flexibility. The consultants are employed in flexible non-standard employment contracts with their customers, but usually have standard employment contracts with their "real" employer: the consulting firm. While managers in the customer (focal) firms highly appreciate the key competences and flexibility in these arrangements, they are also concerned about losing control of their own strategic choices, due to their own lack of competence. They also worry about how internal budget and decision procedures fuel the use of consultants, on behalf of building internal competencies by recruiting more of their own standard employment staff.

Keywords: the flexible firm, external consultants, contingent labor, managerial challenges

Innledning

Topartsrelasjonen, med et avtaleforhold bestående av arbeidsgiver på den ene side og arbeidstaker på den andre, er vanlig og også normgivende i norsk arbeidsliv. De siste årene har vi sett økt mangfold og kompleksitet

Sitering av denne artikkelen: Bastesen, J. & Ørjasæter, E. (2020). Frelserer eller parasitter? Ledermotiver for bruk av IT-konsulenter. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 6, s. 163–184). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch6>
Lisens: CC-BY 4.0.

i arbeids- og organisasjonsformer (Nesheim, 2009). Det er eksempelvis blitt mer vanlig å leie inn arbeidskraft og utkontraktere arbeidsoppgaver, en trend som er enda mer tydelig i andre OECD-land (Eurofond, 2017; Standing, 2011). Mangfoldet av tilknytningsformer øker stadig, også slik at den rent *arbeidsrettslige* tilknytningen blir mer uklar (Roverud, Kjølvik, Nesheim & Jesnes, 2017). I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i en av de mange fasettene ved såkalt atypisk arbeid, nemlig norske virksomheters innleie av høykompetent arbeidskraft innenfor IT, det som til daglig kalles IT-konsulenter. I arbeidsrettslig forstand vil de fleste IT-konsulentene være i et topartsforhold med sin arbeidsgiver, nemlig konsulentselskapet. Når vi likevel kategoriserer forholdet som atypisk arbeid, er det fordi de (som regel) har kundens arbeidsplass som arbeidssted, og er under kundens styring og ledelse. Det er også betegnende at de kalles for «innleide» av kunden, en terminologi vi også bruker videre i artikkelen. Vi kaller derfor dette for et treparts-forhold i videre tekst, selv om dette i henhold til det arbeidsrettslige forholdet i noen tilfeller kan være feil.

Det har vært en viss forskningsmessig oppmerksomhet om fordeler og utfordringer for konsulenter i trepartsforholdet mellom utleier, konsulent og kunde (innleier). Det har vært mindre oppmerksomhet rundt motivasjonen for dem som inngår kontrakten med utleier og konsulent, samt kundens lederutfordringer knyttet til å lede både fast ansatte og innleide konsulenter (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2014). Vi ønsker i dette kapitlet for det første å sette søkelyset på kundenes og spesielt lederes motiver for å inngå slike kontrakter. Lederne som leder prosjekter hvor det inngår både innleide konsulenter og fast ansatte, sitter typisk i en mellomlederposisjon i virksomheten. For det andre ønsker vi å vurdere fordelene og ulempene ved bruk av innleid arbeidskraft sett fra et lederperspektiv.

Vi mener at ledelse av innleid, høykompetent arbeidskraft er et relevant og dagsaktuelt fenomen og forske på. Rådgivings- og konsulentnæringen er en stor og viktig næring, som stod for 6 prosent av verdiskapningen i næringslivet i 2016 – større enn for eksempel både reiseliv og sjømatnæringen hver for seg (Wifstad, Stokke & Skogli, 2017).

IT-konsulenter utgjorde da over 30 prosent av de ansatte i rådgivingsnæringen. De er spesielt viktige i å hjelpe virksomheter til å løse sine digitale utfordringer. Denne hjelpen er viktig for at virksomhetene kan

henge med i den teknologiske utviklingen, utnytte nye forretningsmuligheter og skaffe seg konkurransefortrinn. Det innebærer at de innleide konsulentene ofte jobber med kjerneoppgaver i virksomhetene.

Tradisjonelt sett har en tenkt at det er de fast ansatte som arbeider med virksomhetens kjernevirksomhet, og man leier inn ekstern arbeidskraft dersom man trenger numerisk og finansiell fleksibilitet i takt med svingninger i etterspørselen eller produksjonen (Atkinson, 1984). Innenfor denne tradisjonen arbeider altså ikke de innleide med kjerneoppgavene. De leies inn på korte oppdrag for å ta av topper i arbeidsbelastningen, og krever dermed mindre ledelse og oppfølging. Det er derfor spesielt interessant å undersøke ledelse av IT-konsulenter, da disse ofte jobber med kjerneoppgaver og leies inn på oppdrag over lang tid, gjerne over flere år. Innen forskning på innleid arbeidskraft har det vært lite søkelys på ledelse av innleid arbeidskraft (Nesheim et al., 2014) og innleie av høykompetent arbeidskraft (Kunda, Barley & Evans, 2002).

Kapitlet bygger på en empirisk studie gjennomført i norske selskaper som tilbyr tjenester hvor det er behov for IT-kompetanse i utviklingen av disse. Tjenestene spenner fra offentlig forvaltning, bankvirksomhet, logistikk, maskinlæring, salg og markedsføring. Informantene har mellomlederstillinger i virksomheter på mellom fem og ti tusen ansatte. Kunden (tjenesteleverandøren) inngår en kontrakt med et IT-konsulentfirma, som sender sine IT-konsulenter på oppdraget, oftest slik at konsulenten er fysisk plassert i kundens lokaler. Prosjektene vi har inkludert i studien har lang varighet, uten at det betyr at konsulenten må ha vært med på prosjektet i lang tid. Vi er ikke opptatt av relasjonen mellom konsulentfirma (utleier) og kunden, men mellom kunden og konsulent, og spesifikt relasjonen mellom leder (hos kunden) og konsulent. Vi tar utgangspunkt i det veletablerte funnet at *tilgang til kompetanse* er en viktig driver for innleie av IT-konsulenter (Andreassen, Ryberg, Grotle, Slettum & Nesheim, 2014; Bastesen & Nesheim, 2008; Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007). I tillegg viser vår egen undersøkelse at det økonomiske handlingsrommet for å leie inn konsulenter ofte er større enn for fast ansettelse, slik at *økonomiske rammer* også fremstår som en viktig motivasjon for bruken av konsulenter. Vi diskuterer tre momenter som fremstår viktige

for informantene når de beskriver fordelene og utfordringene ved å *lede konsulenter* sammenlignet med fast ansatte. Det er 1) selve styringen av konsulenter, 2) konsulenter som kunnskaps- og beslutningsstøtte, og 3) strategiske utfordringer ved bruk av konsulenter i kjerneoppgaver. Vi tar også med et fjerde moment, nemlig 4) faren for kunnskapslekkasje, fordi dette i forskningslitteraturen er nevnt som en mulig ulempe ved bruk av IT-konsulenter (se f.eks. Matusik & Hill, 1998).

I dette kapitlet vil vi først redegjøre for det teoretiske fundamentet og tidligere empirisk forskning på feltet. Deretter presenterer vi metoden for vår empiriske undersøkelse. Videre diskuterer vi lederes motiv for å leie inn IT-konsulenter, interne beslutningsprosesser for ressurs- og kompetansetilgang, og deres opplevelse av fordeler og utfordringer med å leie inn IT-konsulenter. Kapitlet avsluttes med en konklusjon og forslag til videre forskning.

Teoretisk rammeverk

En virksomhet har mange organisatoriske muligheter til å få utført sitt arbeid. Noen av avveiningene lederne gjør handler om i hvilken grad de skal bruke egne ansatte, utkontraktere hele eller deler av arbeidet, benytte alternative tilknytningsformer til arbeid, eller kombinasjoner av disse (Anand & Daft, 2007; Atkinson, 1984; Lepak & Snell, 1999; Pfeffer & Baron, 1988). I dette kapitlet setter vi søkelyset på en ordning hvor konsulenter ansettes i et konsulentselskap, for å igjen leies ut til en virksomhet som har behov for arbeidskraften. Konsulentselskapet betaler lønn og har arbeidsgiveransvar, men innleievirksomheten (kunden) har ansvar for å organisere og lede arbeidet (Nesheim, 2016; Olsen, 2016).

Vi kan skille mellom bemanningsbyråer som formidler arbeidskraft på generell basis, og konsulentselskaper som formidler spesifikk kompetanse innenfor et bestemt felt. Grensene mellom disse to er ikke alltid åpenbare, men i vårt tilfelle handler det om innleie av IT-kompetanse og rådgiving som normalt krever relevant universitetsutdanning på bachelor- eller masternivå. De jobber gjerne som programmerere, utviklere, programvareeksperter og prosjektledere. Konsulentene er ordinært ansatt i konsulentselskapet, og arbeidsgiver tar risikoen for

oppdragsinngangen. Dette gir ansatte i konsulentselskapene et mer reelt stillingsvern enn tradisjonen har vært for bemanningsselskapene (Eldring & Ørjasæter, 2018). I tillegg har IT-konsulentene normalt sett høyere lønn og høyere kompetanse enn en typisk arbeider fra bemanningsbyrå. I diskusjonen om atypiske tilknytningsformer til arbeid er det derfor helt vesentlig å skille mellom høytlønt/høykompetent arbeidskraft og lavtlønt/lavkompetent, slik det gjøres innenfor forskningen ved å skille mellom «profficians/consultants» og «the precariat» (Kalleberg, 2018; Kalleberg & Vallas, 2018; Standing, 2014). Mens «profficians/consultants» tilfører innleie kompetanse bedriften selv *mangler*, vil «the precariat» tilføre bedriften arbeidskraft av en type som enten finnes i bedriften fra før, eller som krever liten grad av formell kompetanse og opplæring. Dette er selvfølgelig ikke absolutt. Også blant IT-konsulentene kan det f.eks. gjøres programmering som også fast ansatte kunne ha gjort, dersom de hadde hatt kapasitet.

Å leie inn midlertidig arbeidskraft har, særlig for store virksomheter, blitt sett på som en administrativ utfordring. Fremveksten av agenter, utleiebyråer og konsulentbyråer har gjort det langt enklere å håndtere midlertidig arbeidskraft, da det er utleiebyrået som tar den administrative håndteringen av sin ansatte, mens utleier og kunde inngår en kontrakt som regulerer avtaleforholdet (Ashford, George & Blatt, 2007). I tillegg har det for mange blitt mer attraktivt å arbeide som utleid konsulent fordi det er fleksibelt, man får varierte arbeidsoppgaver, man slipper å forholde seg til organisatoriske politiske prosesser, og det gir ofte høyere lønn (Ashford, George & Blatt, 2007). Fremveksten av å leie inn konsulenter handler derfor ikke bare om at det har blitt enklere for kunden å leie inn slik arbeidskraft, men også fordi mange av de mest kompetente teknologene selv ønsket en friere tilknytning (Barley & Kunda, 2004; Kalleberg, 2000; Matusik & Hill, 1998). Også norsk forskning peker på at mange konsulenter foretrekker denne arbeidsformen, både på grunn av lønn og av hensyn til egen kompetanseutvikling (Nesheim, 2009). Muligheten for å utvikle egen kompetanse oppleves av mange som større for en konsulent som får ta oppdrag hos ulike kunder enn som fast ansatt hos en innleiebedrift. Den enkeltes kompetanse oppleves som den største trygghet for inntekt og arbeid.

Forskningen som omhandler innleide konsulenter har i stor grad vært orientert rundt den innleide eller den ansatte, og relasjonen mellom den innleide, ansatte og ledere, men mindre sett fra et leder- og organisasjonsperspektiv (Ashford et al., 2007; Connelly & Gallagher, 2004). Ifølge Atkinson (1984) er fleksibilitet virksomhetens rasjonale for bruk av innleid arbeidskraft, og dette deles inn i numerisk, funksjonell og finansiell fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet handler om å raskt kunne skalere opp og ned arbeidstokken etter behov. Funksjonell fleksibilitet handler om å kunne stokke om på bemanningen mellom ulike aktiviteter og oppgaver. Finansiell fleksibilitet handler om muligheten for å omdisponere midler etter behov, spesielt å kunne spare på lønnsmidler ved å bare leie inn arbeidskraft når det trengs. Noen virksomheter bruker i tillegg innleid arbeidskraft som en mulighet for å teste ut potensielle fast ansatte (Ashford et al., 2007; Bastesen & Nesheim, 2008). Ashford et al. (2007) har i sin oversiktsartikkel også identifisert strategiske fordeler, som at virksomheten og dens ansatte kan dyrke sin kjernekompetanse og utvikle sine konkurransefortrinn, mens innleid arbeidskraft kan utføre arbeid som ligger utenfor kjerneaktivitetene.

Det virker som det likevel er blitt mer vanlig at innleide konsulenter også benyttes i kjerneaktiviteter. Matusik og Hill (1998) hevder at den teknologiske akselerasjonen krever at bedrifter bruker innleide også i kjernefunksjonene, og Barley og Kunda (2004) forventer mer bruk av konsulenter som jobber med kjernevirksomhet fremover. I norsk kontekst finner Nesheim et al. (2014) at konsulentene jobbet med kjerneaktivitetene i virksomhetene de undersøkte (oljesektoren), selv om virksomhetens offisielle politikk var at konsulentene ikke burde jobbe med dette.

Ledernes motiv for å velge konsulenter fremfor fast ansatte sentrerer i forskningen rundt to hovedtemaer. Det ene er ekstra kapasitet (numerisk fleksibilitet), det andre er behov for spesialkompetanse (Andreassen et al., 2014; Bastesen & Nesheim, 2008; Nesheim et al., 2007). Numerisk fleksibilitet handler som nevnt om en fleksibel arbeidsstyrke. Spesialkompetanse handler om kompetanse virksomheten ikke har, eller som det tar tid å utvikle internt, eventuelt som de bare trenger en kort periode. I tillegg kan det være nyttig for en virksomhet å få se på problemet

fra nye vinkler. En ser at kreativitet og problemløsning blir viktigere i kunnskapsintensive virksomheter (Ashford et al., 2007). Nesheim et al. (2014) finner at det er enkelt å terminere konsulentenes kontrakter, og dette sikrer numerisk fleksibilitet. I tillegg har ikke kunden som leier inn konsulenten noe formelt arbeidsgiveransvar for denne, og kan ha en armlengdes avstand og en mer operasjonelt orientert relasjon til konsulenten. Ledere kan også velge å bruke innleid arbeidskraft for å redusere organisatorisk «støy» ved at innleide konsulenter genererer mindre uttalt misnøye enn det fast ansatte kan gjøre (Ashford et al., 2007). Innleid arbeidskraft er mer opptatt av å løse oppdraget enn å involvere seg i interne politiske prosesser, og kan dermed være enklere å håndtere for ledere.

I studier av ledernes risiko ved å bruke konsulenter har det særlig vært pekt på kunnskapslekkasje, altså risikoen for at konsulenten tar med seg kunnskap til andre, kanskje konkurrerende organisasjoner (Matusik & Hill, 1998). Selv med risiko for kunnskapslekkasje vil likevel virksomheter forsøke å utvikle bedriftsspesifikk kompetanse for å skape konkurransefortrinn. Da slike prosjekter må utvikles av *både* ansatte og innleid arbeidskraft, kan ikke utvikling av humankapital lenger sees på som utelukkende bedriftsspesifikk (Kinnie & Swart, 2020). En annen risiko som nevnes i litteraturen er at inntreden av innleid arbeidskraft kan føre til dårligere relasjoner og svekket tillit mellom de ansatte og lederne i virksomheten (Ashford et al., 2007).

Når det gjelder lederes motiver for å leie inn IT-konsulenter vil vi i dette kapitlet stille spørsmål om hvorvidt de leies inn på basis av behov for spisskompetanse, numerisk fleksibilitet, finansiell fleksibilitet eller en kombinasjon av disse. For å forstå lederes opplevelse av fordeler og utfordringer med å leie inn IT-konsulenter stiller vi spørsmål om a) hvordan ledere opplever å styre og lede IT-konsulenter sammenlignet med fast ansatte; b) hvorvidt lederne opplever at konsulentene kan gi annen kunnskapsstøtte til lederne enn fast ansatte; c) om konsulentenes eksperthjelp kan være utfordrende med hensyn til virksomhetens selvstendighet i strategiske beslutninger; d) om det at konsulentene stadig er på oppdrag hos nye kunder oppleves som risiko for kunnskapslekkasje og/eller en mulighet for erfaringsutveksling.

Metode og data

I denne studien ønsker vi å se nærmere på lederes motiver for og opplevelse av fordeler og utfordringer med å leie inn IT-konsulenter til bruk i virksomhetens kjerneoppgaver. Undersøkelse av et slikt fenomen (i dette tilfelle ledelse av innleid høykompetent arbeidskraft) kalles ofte en case-studie (Yin, 2014). I følge Eisenhardt (1989, s. 534) fokuserer casestudier på «understanding the dynamics present within single settings». Vårt mål er ikke å gå i dybden på en enkelt virksomhet, men å øke vår forståelse av fenomenet, og dette kan betegnes som en instrumentell casestudie (Stake, 2000).

Vi har avgrenset studien til ledelse av innleide IT konsulenter, og benytter en formålsbestemt utvelgelse av informanter (Johannesen, Tufta & Christoffersen, 2016). Undersøkelsen bygger først og fremst på intervjuer av 14 ledere som har vært ledere for innleide IT-konsulenter i tillegg til faste ansatte. I tillegg har 7 IT-konsulenter og 1 leder av et IT-konsulentselskap (som leier ut IT-konsulenter) blitt intervjuet for å få frem deres perspektiver.

Studien bygger på etablerte teorier, som beskrevet i det teoretiske rammeverket over. Samtidig er fenomenet vi ser på mindre studert, og dermed ønsket vi muligheten for å utforske sammenhenger og få en dypere forståelse av informantenes opplevelser av ulike situasjoner. Av den grunn valgte vi å utforme og gjennomføre semistrukturerte intervjuer (Klenke, 2008). Intervjuguiden var bygget opp rundt bestemte temaer med spørsmål under hvert tema. Tema og spørsmål var basert på det teoretiske grunnlaget, samt koding av intervjuer fra innledende fase av prosjektet (et år i forveien av denne studien). Det var ulike intervjuguider for ulike roller. Intervjuene ble gjennomført på telefon eller digitalt (Skype/Zoom) på grunn av covid-19-situasjonen. Det ble tatt opptak av intervjuene, som deretter ble transkribert. De transkriberte intervjuene ble deretter kodet av forskerne hver for seg, før de ble sammenstilt i et felles kodeskjema til slutt.

Studien omfatter intervjuer med ledere og konsulenter i ulike bransjer, offentlige og private virksomheter, av ulik størrelse. Vår undersøkelse av dette fenomenet i ulike kontekster kan dermed kategoriseres som en flercasestudie (Yin, 2014). Det gir oss mulighet til å se om det

er likheter og forskjeller mellom lederes motiver og opplevelser. Vi har få analyseenheter, men datamaterialet kan likevel gi indikasjoner om mulige interessante fellestrekk og/eller forskjeller. En fordel med flercasesstudie versus en enkel case, er at fellestrekk på tvers av flere caser kan indikere at funnene er relevante i flere ulike virksomheter. Ifølge Cook og Campbell (1979) kan slik generaliserbarhet – om sammenhengene kan generaliseres til andre settinger enn de som er undersøkt – benevnes som ekstern validitet.

Fem ledere ble intervjuet av masterstudenter i en innledende fase av forskningsprosjektet i 2019. De samme lederne ble intervjuet igjen av forskerne i 2020. Hensikten var å se om svarene på de to ulike tidspunktene er sammenfallende, og på den måten teste dataenes reliabilitet eller pålitelighet. Det gikk nesten et år mellom de to intervjuene, og vi finner at svarene er sammenfallende over tid.

Vi har intervjuet fjorten ledere i syv ulike selskaper. I de største selskapene er flere ledere fra ulike avdelinger intervjuet for å se etter likheter og/eller ulikheter innen samme selskap. Funnene fra samme selskap var rimelig konsistente, slik at de ulike intervjuene gav heller flere nyanser i datamaterialet. Dette styrker dataenes reliabilitet. Fem av konsulentene som ble intervjuet jobbet under fem av lederne som ble intervjuet. Dette for å styrke dataenes pålitelighet, samt få frem eventuelle nyanser sett fra konsulentenes side.

Lederes motiver for å leie inn IT-konsulenter

Fleksibel spisskompetanse

Gjennomgående i hele datamaterialet er ledernes vektlegging av at de trenger konsulentenes spisskompetanse. Denne omtales som «helt nødvendig», og lederne er «helt avhengige» av å få leid inn konsulenter for å skaffe seg denne kompetansen. Lederne rapporterer at det er vanskelig å få ansatt mennesker med denne kompetansen. Samtidig sier de at det er relativt enkelt å få leid inn kompetansen. Lederne fremstiller konsulentene som virksomhetens redning eller «frelser», fordi alt skal skje raskt: nye prosjekter «ruller på», og konsulentene kan begynne raskt og bli så lenge det er behov for dem. Tradisjonelt har forskningen vært opptatt av

numerisk fleksibilitet versus spesialkompetanse (Nesheim et al., 2007). Selv om det er spesialkompetanse som vektlegges av lederne, og ikke numerisk fleksibilitet, er det likevel en form for fleksibilitet lederne er opptatt av. Denne handler om at konsulentene alltid har oppdatert kompetanse som kan hentes inn raskt, og som kan bli værende nøyaktig så lenge det er behov for den.

Det er flere viktige aspekter ledere må vurdere ved innleie. Det første handler om timing. Anledningen til å kunne håndplukke en spesifikk kompetanse på akkurat det tidspunktet den er viktig, for så å koble den av når det passer, oppleves av mange ledere som nødvendig for å oppnå teknologisk utvikling og endring i organisasjonene. Med dagens voldsomme digitaliseringstempo er dermed konsulentene blitt organisasjonenes redning. Kombinasjonen av «raskt av og på» og nøkkelkompetanse utgjør en stor verdi for kunden, som de er villig til å betale mye for. Dette sammenfaller i stor grad med funnene til Nesheim et al. (2014), hvor de ser at et viktig motiv for ledere er at kontraktene fort og enkelt kan termineres når det ikke er behov for konsulentene mer. Vi ser også at det er like viktig med fleksibiliteten i det tidspunktet behovet oppstår, at det er lett å få tak i god og riktig kompetanse raskt. Ved fremveksten av konsulentelskaper som leier ut sin kompetanse er den administrative håndteringen av å få tak i arbeidskraften og håndtere kontraktsforholdet effektivisert (Ashford et al., 2007).

Det andre aspektet handler om oppdatert kompetanse. På spørsmål om det er viktig for lederne å kunne ta konsulentbruken opp og ned raskt, svarer samtlige at det er svært viktig. Ledernes svar er tett knyttet opp til spisskompetansen konsulentene besitter. Nye prosjekter trenger ny type kompetanse, det er derfor gamle konsulenter skal ut og nye inn. Verdien av å kunne ta folk raskt ut og inn er altså ikke knyttet til numerisk fleksibilitet slik det ble beskrevet hos Atkinson (1984), men derimot til det å få riktig spisskompetent kompetanse til rett tid i endringsprosjekter. En leder eksemplifiserer med at det i starten av et prosjekt trengs backend-kyndige konsulenter, mens det senere i prosjektet, eventuelt klassifisert som et nytt prosjekt, trengs frontend-kyndige. Konsulentenes syn på egen kompetanse er helt parallelt med ledernes: De er spesialister på det de gjør, de er uerstattelige, men bare i akkurat den fasen av prosjektet

der denne spesielle kompetansen er nødvendig. En av konsulentene forklarer det slik: «Det finnes bare 600 mennesker med min type kompetanse i hele verden». Når IT-verdenen er så systemspesifikk og global som dette, virker det opplagt mer hensiktsmessig, både for innleievirksomhetene, for konsulentene selv, og for samfunnet, at denne konsulenten ikke «låses inne» i en virksomhet, men tvert imot jobber som konsulent, enten hos et konsultentselskap eller hos en stor, global leverandør som leier ut konsulenter for implementering av sine systemer.

Konsulenter tilfører organisasjonene unik kompetanse som er kritisk viktig for dem, og som er vanskelig å få tak gjennom de fast ansatte. Vår studie bekrefter betydningen av kombinasjonen av kompetanse og fleksibilitet: Nøkkelpetanse må inn på nøyaktig riktig tidspunkt, for så å kunne kuttes i det aktuelle prosjektet er gjennomført, eventuelt erstattes med annen spisskompetanse ved behov. IT-konsulentene går da rett inn i virksomhetenes kjerneprosesser, og de er viktige for at virksomhetene skal klare å holde tritt med den teknologiske utviklingen (Matusik & Hill, 1998).

Lederne gir uttrykk for at de får tilgang til svært attraktive folk gjennom innleie. Lederne mener de dyktigste IT-folkene i markedet ikke ønsker noen «vanlig jobb», men foretrekker å være konsulenter. I et ordinært arbeidsforhold risikerer IT-konsulentene å bli «stuck» (innelåst, av bransjen kalt lock-in) med den IT-løsningen, i den versjonen denne virksomheten tilfeldigvis har anskaffet. En slik lock-in anses for de beste kandidatene som en karriererisiko. Deres egen kompetanse vil gradvis synke i verdi i en ordinær topartsrelasjon. Dersom konsulenter takker ja til en fast ansettelse hos en ordinær arbeidsgiver (ikke konsultentselskap), er det gjerne for å «roe litt ned», ifølge en av informantene. Ved at lederne selv leier inn slike folk som absolutt ikke har «roet ned», får de nytte godt av markedets heteste kompetanse, slik de selv oppfatter det.

Økonomiske og beslutningsmessige rammer

Økonomisk handlingsrom

Flere av lederne legger vekt på fordelene med å kunne raskt nedskalere arbeidstokken ved behov. Deler av innsamlingen av data skjedde under

koronakrisen, og noen informanter opplyste at det første de gjorde var å terminere kontrakter med innleide konsulenter før de begynte å vurdere permittering av egne ansatte. Rask nedskalering nevnes også som en generell fordel, særlig for de som opererer i bransjer med store markedssvinginger. Flere ledere påpeker også at det er enkelt å «bli kvitt» konsulenter som ikke fungerer faglig eller på andre måter. Kontraktene kan enkelt termineres med oppsigelsestid på en måned. Ofte kan en få til en utskifting raskere enn det også. Konsulentselskapet er ikke tjent med en misfornøyd kunde, og er villig til å strekke seg langt for å finne en løsning.

Flere ledere mener virksomheten burde bygget opp spesifikke IT-kompetanser selv. De viser hovedsakelig til tre årsaker til at det er vanskelig. For det første tar det ofte for lang tid å rekruttere egne ansatte. Når beslutning er tatt om et prosjekt har man ikke tid til å vente den tiden det tar å lyse ut stilling, intervju, vente på kandidatens oppsigelsestid i gammel jobb osv. For det andre er utfallet av en ordinær ansettelsesprosess usikker. Det er vanskelig å konkurrere på lønn, særlig overfor kandidater som er konsulenter i nåværende jobb, men enda vanskeligere å konkurrere i arbeidsoppgaver. Det er med andre ord utfordrende å få ansatt de rette folkene med riktig kompetanse. Vi ser at flere ledere prøver å rekruttere innleide konsulenter de er fornøyd med, i tråd med tidligere funn (Ashford et al., 2007; Bastesen & Nesheim, 2008).

Den tredje årsaken handler om ledernes økonomiske handlingsrom. Det er vanskelig å få gjennomslag hos innleiebedriften om flere fast ansatte. Budsjettprosesser og styringsprosesser er rigget slik at driftskostnadene skal holdes nede, og fast ansatte går på driftsbudsjettet. Konsulenter, derimot, er en prosjektkostnad, og prosjektkostnadene oppleves som langt enklere å utvide ved behov. Flere ledere er bekymret over dette, og omtaler det som å «pynte på tallene» på en slik måte at det skader virksomheten på lengre sikt. Konsulentene blir som nevnt ofte leid inn over lang tid, kanskje flere år. Virksomhetene bruker like store ressurser på å lære opp en konsulent, sette den inn i de virksomhetsspesifikke systemene, forståelse av fagområdet, arbeidsmetodikk, organisering osv. som de bruker på en vanlig ansatt. Når kontrakten går ut, forlater konsulenten virksomheten og går videre til neste oppdragstaker, og tar med seg

kunnskapen ut. Flere ledere påpeker at den finansielle fleksibiliteten i for liten grad handler om muligheten til å omdisponere midler etter behov (Atkinson, 1984). Flexibiliteten handler mest om muligheten til å justere prosjektkostnadene, ikke å kunne ansette ved behov.

Fordeler og utfordringer med å leie inn IT-konsulenter

Forenklet styring

Noen ledere trekker frem at en av fordelene med å lede konsulenter fremfor fast ansatte, er at man bruker mindre tid på administrativt arbeid som lønn, ferieplanlegging, sykemeldinger osv. En av våre informanter uttrykte det slik: «Det er mindre administrativt 'tjafs' med konsulenter». Flere peker på at det er enklere fordi de slipper personalansvaret. Ifølge Ashford et al. (2007) er en av grunnene til at mange ledere foretrekker å leie inn konsulenter nettopp at konsulentene er enklere å håndtere administrativt, men også politisk. Med politisk henvises det til organisatorisk støy, misnøye, streik osv. Risikoen for streik er mindre aktuell i en norsk sammenheng: selv om IT-ansatte ofte er organisert, er de i tariffområder der det sjelden forekommer streiker. Våre informanter la også lite vekt på misnøye- eller streike- aspektet. Noen sier likevel at det er lettere å «beordre» konsulentene, og at de er mer oppgaveorientert og lettere kan måles på resultat.

Noen ledere oppfatter konsulenter som «lettere å lede» og mer «selvstendige» enn fast ansatte, andre oppfatter at konsulentene trenger mer oppfølging enn de faste. Vi ser at dette varierer fra virksomhet til virksomhet, og ut ifra hvilke arbeidsoppgaver som utføres. Noen er tydelige på at konsulentene må settes godt inn i virksomheten, fagområdet og dens bransje for at de skal kunne forstå arbeidsoppgavene, mens i andre virksomheter skal de gjerne løse en teknisk utfordring hvor en ikke trenger inngående kunnskap om hverken organisasjonen eller bransjen.

Konsulenter som kunnskaps- og beslutningsstøtte

Lederes bruk av innleide konsulenter som kunnskapsstøtte, beslutningsstøtte og sparringspartner er lite omtalt i studier av alternative

tilknytningsformer til arbeid. Dette kan være fordi forskningen om innleide konsulenter i mindre grad har vært sett fra et leder- og organisasjonsperspektiv (Ashford et al., 2007; Connelly & Gallagher, 2004). En av lederne beskriver hvordan redselen for å virke inkompetent overfor kolleger gjør at lederen ber en konsulent om de viktige rådene, i stedet for å «dumme seg ut» på ledermøter eller overfor egne ansatte. Lederne er ofte selv fagpersoner som har fått lederansvar, men det er gjerne en stund siden de selv jobbet med teknologien. Likevel hadde flere av lederne en antagelse om at både de andre lederne og de ansatte forventet at de fortsatt er faglig kompetente. Siden de ikke er oppdatert lengre, er de dermed redde for å «tape ansikt» overfor medarbeidere og andre ledere, og derfor går de til konsulentene. Flere ledere er svært bevisste på faren ved å selv ikke å ha oppdatert kompetanse – de frykter at de ufrivillig outsourcer kompetanse om kjernevirksomheten til konsulenter.

Andre legger vekt på konsulentenes funksjon som utenforstående, som kunnskapsnomader og sparringspartnere. Konsulentene oppleves ofte som en nøytral tredjepart som ikke har virksomhetens historie, kultur og politiske prosesser den trenger å ta hensyn til eller er farget av. Det gjør at konsulentene kan representere et mer nøytralt syn i diskusjoner. Videre har de erfaring fra mange ulike kunder som gjør at de har med seg erfaringer fra hva andre har gjort, hva som har fungert og ikke fungert, samt nye ideer. Noen ledere uttrykker bekymring for å havne i bestemte spor, og konsulentene kan bidra med nyanseringer og nye ideer i diskusjonene. En konsulent uttalte at det er ikke bare konsulentens kunnskap man leier inn, men kunnskapen til konsulenthuset, i dette tilfellet et av verdens største og mest anerkjente innenfor IT-støttet utvikling av forretningsprosesser:

Når vi leier inn en konsulent fra [konsulenthus XX], så får jo vi hele [konsulenthuset] sin know-how med på kjøpet. Det gjør at konsulentene kan ta med problemet bak til [konsulenthuset] og få hjelp og innspill derfra og innhente den kompetansen. Vi kjøper kunnskapen konsulentselskapet besitter.

Det må likevel poengteres at det er stor variasjon i lederes bruk av konsulenter som beslutningsstøtte. Noen ledere er veldig bevisste på at konsulentene ikke skal brukes som rådgivere på denne måten. De er redde for at

konsulentene skal komme for nært de strategiske beslutningene, som vi utdyper nærmere i neste avsnitt. Dette begrunnes med at de er redde for å dele sensitive bedriftshemmeligheter, samt at konsulentene kan påvirke dem i en bestemt retning som er gunstig for konsulentselskapet, mer enn for dem som kunde. Det som i første omgang oppleves som en positiv kunnskapsoverføring, som i sitatet ovenfor, kan i neste omgang oppleves som å miste eget strategisk grep. Som kunde kan man bli for avhengig av en bestemt konsulentleverandør i markedet, og dennes motiv er å selge flest mulig timer på kort og lang sikt.

Faren for å miste strategisk grep

Flere ledere er bekymret over at konsulentene får for mye makt over virksomhetens strategiske veivalg. De er seg bevisst at konsulentene har en «egen arbeidsgiver» som selvfølgelig er interessert i mersalg. Dersom konsulentene klarer å vri beslutningene i konsulentselskapets eller egen favør, kan vi betegne det som opportunistisk atferd (Williamson, 1975, 1985). Dermed kan lederne, fordi de selv har mindre kompetanse, ende med den nest beste løsningen. Dette er en bekymring hos flere av lederne, mens konsulentene ikke nevner dette i noen særlig grad. En av lederne forklarer at hen er nødt til å ta noen «ukoselige samtaler» og være svært direkte ved å spørre om motivene for ulike løsningsforslag. Det bekymrer lederne at de «outsourcer» viktige beslutninger om løsningsvalg, fordi de mangler kompetanse til å ettergå konsulentenes forslag. For flere av informantene i vår studie var dette et av hovedproblemene med å bruke innleide konsulenter: Deres store frykt var å miste styringen over egen organisasjon og viktige beslutninger mht. løsninger og leveranser, fordi konsulentene var de med størst kompetanse på området.

Enkelte ledere med høy IT- og digitaliseringskompetanse påpekte at å gi fra seg denne styringen er en klassisk feil andre ledere gjør. Med riktig kompetanse og erfaring kan de styre konsulentene, istedenfor å selv bli styrt. De peker da på at risikoen for unødvendig binding til konsulenthus gjør at høy IT- og digitaliseringskompetanse trengs i store deler av organisasjonen. Ledere med resultatansvar, men uten slik kompetanse, kan fort bli bondefanget. Konsulenter kan for eksempel foreslå løsninger

med mye koding, altså egen-utvikling, noe som vil medføre store, lang-siktige innleie-kostnader for å drifte det samme systemet, kanskje over flere tiår. Det blir påpekt at de aller fleste konsulenthus har partnerskap, eller representerer visse programleverandører. Konsulentene vil da foreslå løsninger som gir mersalg både av produkter og timer. En av disse informantene sa at konsulenter er vår tids «parasitter», altså organismer som snylter på vertsorganismen. Metaforen ble brukt for å forklare hvordan lederne opplever at konsulentene nærmest suger seg fast som høyt-fakturerende leverandører uten at kundene har mulighet for å komme seg løs. En annen mente at nettopp dette fenomenet gjør at IT-kompetanse er viktig i enhver direktørstilling, også for områder som tilsynelatende ikke har så mye med IT å gjøre.

Matusik og Hill (1998) skiller mellom «component» og «architectural» knowledge, altså delkompetanse og arkitektur- eller prosesskompetanse. Delkunnskap handler om kunnskap om et spesifikt område, mens arkitekturkompetanse handler om de helhetlige prosessene og hvordan de fungerer sammen. Prosesskompetanse kan også kalles verdikjedekunnskap. Lederne ønsker at konsulentene har delkunnskapen, som de kommer inn med akkurat når den trengs, mens prosesskunnskapen bør eies av egne ansatte. De poengterer at slik er det ofte ikke – konsulentene får også prosesskunnskap som oppleves som svært bedriftsspesifikk. Faren ved dette er først og fremst ikke kunnskapslekkasje til konkurrenter, men at man mister grep om egne strategiske beslutninger.

Nesheim et al. (2014) finner i sin studie at utvalget var delt i sin opplevelse av opportunistisk atferd. Noen opplevde dette, andre ikke. Dette samsvarer med våre funn. Noen ledere var mindre bekymret over å miste selvstendighet i sine strategiske beslutninger, rett og slett fordi de ikke slapp konsulentene til i de strategiske diskusjonene. De var opptatt av å «holde en armlengdes avstand» til konsulentene og beholde styringen selv. Flere opplevde konsulentene også som veldig profesjonelle og lojale til oppdragsgiver. Mange konsulenter jobbet for kunden i flere år, og hadde en høy tillitsrelasjon. Samtidig påpekte de at det var lettere å unngå slik opportunistisk atferd dersom det var få konsulenter inne. Dersom konsulentene var tungt inne i prosjekter og gjerne var i flertall, var det lettere å miste kontrollen over den strategiske retningen.

Faren for kunnskapslekkasje

Ingen av lederne frykter at konsulentene vil ta med seg kunnskapen om virksomhetens svakheter til konkurrenter. Noen ledere sier riktignok at de «må bare» stole på dem, de har ikke noe valg. Men det ser ut som tilliten til at konsulentene ikke tar sensitiv informasjon videre til konkurrenter, er helt reell. Konsulentene selv virker svært på bevisst på at de bygger opp bransjekunnskap og systemkunnskap fra kunde til kunde, men at de er helt avhengige av sitt renommé som pålitelige. Konsulentenes rolleforståelse og avhengighet av et godt renommé i markedet bidrar derfor til at de kan gis tillit fra innleiebedriften.

Grensene for hva slags informasjon som kan eller ikke kan bringes videre til andre kunder er hårfine, uten at hverken ledere eller konsulenter opplever dette som et stort problem. Noen mener det er helt uproblematisk at konsulentene lekker kunnskap fra deres virksomhet til andre virksomheter, og kaller situasjonen for «vinn-vinn». Dette fordi de får gode forslag og kompetanse fra konsulentens arbeid fra andre kunder. Ifølge leder for et av konsulentselskapene kan konsulentene dele generalistkompetanse, men ikke spesialkompetanse, og særlig ikke kunnskap som kan knyttes til bedriftshemmeligheter og konkurransefortrinn.

En fordel, som flere trekker frem, er konsulentenes viktige rolle som nettverksaktør som knytter ulike aktører sammen. En leder benevnte konsulentene som «gode bindeledd som har gitt oss nye kontakter og et godt nettverk». Lederen for konsulentselskapet mente det var en viktig oppgave for konsulentselskaper å koble sammen kunder med andre selskaper eller andre konsulentselskaper. Slik sett blir konsulentselskapene sittende i et kunnskaps- og informasjonsknutepunkt som ifølge Simmel (1923, referert i Burt, 1992, s. 30) er en verdifull posisjon. Han kaller det for «den tredjes gevinst» – «the third who benefits». Denne rollen trekkes frem som noe positivt fra kundenes ståsted også, da de har behov for disse nettverkene for å skaffe seg informasjon, kunnskap og ideer. Abelias, NHOs landsorganisasjon for blant annet konsulentselskaper, kaller konsulenter for *pollinatorer* i sin rapport om rådgiverbransjen (Wifstad et al., 2017), et uttrykk som også brukes i internasjonal litteratur om konsulenter.

Konklusjon

Artikkelen undersøker lederes motiver for å bruke IT-konsulenter og bygger på 22 intervjuer med ledere i mellomstore og store virksomheter, IT-konsulenter, og leder for et konsulentselskap. Resultatene bekrefter tidligere forskning, som viser at tilgangen til oppdatert spisskompetanse er den grunnleggende drivkraften for å leie inn konsulenter. Videre peker lederne på at interne styringssystemer og langsiktige utsikter i egen bransje gjør det lettere å få godkjent innleie av konsulenter, enn å få godkjent ordinære ansettelse for å skaffe samme type kompetanse. Våre funn indikerer også at lederne opplever forenklet styring av kompetanse ved innleide i forhold til fast ansatte. Denne forenklete styringen innebærer blant annet å kunne inngå og terminere kontrakter på kort varsel, samt mindre administrativt arbeid med konsulentene. Kundene finner også tilgang til viktig beslutningsstøtte hos konsulenter. Kundenes bekymringer handler i liten grad om kunnskapslekkasje, men i større grad om å miste styringen over egne strategiske beslutninger fordi de mangler kompetanse til å vurdere konsulentenes forslag til løsninger. Det siste momentet er lite dokumentert i tidligere forskning.

Oppsummert viser vår undersøkelse en nokså likeartet beskrivelse av konsulentbruken hos informantene, til tross for at virksomhetene er svært forskjellige. Selv om beskrivelsen av behovet og løsningen er nokså lik, varierer beskrivelsen av *opplevelsen*: Mens noen ledere mener konsulentene er en nødvendig innsatsfaktor for å få gjort jobben, en form for frelse for å nå kravene, fremhever andre faren for å bli tatt over av parasitter som det dominerende situasjonsbildet. De som er mest opptatt av det siste perspektivet peker på at manglende IT- og digitaliseringskompetanse i eget hus kan koste virksomhetene dyrt.

Dikotomien «frelser» eller «parasitt» innebærer også et mulig paradoks: Jo mer konsulentene fremstår som «frelser», altså bærere av den helt nødvendige kompetansen for å få gjennomført et prosjekt, desto større er risikoen for at de samme konsulentene oppleves som «parasitter» over tid. Jo mer uunværlig og unik kompetanse som tilbys, jo lettere går man inn på valg som er uheldige på lang sikt. Flere ledere fremhevet at det er en voksende bevissthet i både næringslivet og i offentlig sektor om

nødvendigheten av høy digital kompetanse hos lederne som innkjøpere, for å unngå nettopp den situasjonen.

Forslag til videre forskning

Vi har sett på høykompetent innleid arbeidskraft med IT-kompetanse. Det vil være interessant å undersøke om de samme fenomenene også gjelder for annen type høykompetent innleid arbeidskraft, slik som strategi-, økonomi, annen teknisk kompetanse m.m. Er sontringen mellom å være virksomhetens redning eller parasitt like relevant da, eller er det spesifikt for IT/digitaliseringsprosjekter?

Vårt datagrunnlag er hentet fra både privat og offentlig sektor. Vi antar at det sterke stillingsvernet i statlig sektor kan bidra til at lederne i stor grad tilpasser arbeidsoppgavene til den ansattes kapasitet, interesser og kompetanse. Det er samtidig stort behov for og bruk av innleide konsulenter med skreddersydd kompetanse. Det vil være interessant å studere i hvilken grad kunder i statlig sektor har styring over omfanget og varighet av leveransen, sammenlignet med privat sektor. Stadige medieoppslag om konsulentbruk uten styring i staten, samt Riksrevisjonens rapport (2017) om det samme, tilsier mer forskning om ledernes motiver for konsulentbruk nettopp i statlig sektor.

Vi har i denne studien intervjuet ledere fra små, mellomstore og store virksomheter. Flere informanter peker på de store bankene, og særlig DNB, som et eksempel på hvordan man kan bruke IT-konsulenter i stort omfang *uten* å miste grepet om egen digital forretningsstrategi. Er det da størrelsen som gjør at virksomheter som DNB ikke blir «fanget» av konsulentene, eller er det kompetansen internt i organisasjonen?

Det rent kontraktuelle i bruken av IT-konsulenter hadde også vært interessant å undersøke. Det er trolig gråsoner mellom innleie og entrepriser, med ulik grad av bindinger til partnere på produktsiden. Ulike typer kontrakter vil ha ulike forretningsmessige konsekvenser for kunden. Kunnskap om dette vil gjøre det lettere å vurdere konsulentbruken i henhold til Atkinsons (1984) modell for fleksibilitet, og for eventuelt å utvikle modellen videre.

Takk

Vi vil rette en stor takk til Anniken Overgaard og Martine Pedersen for hjelp til innsamling og transkribering av data i den innledende studien. De har brukt andre deler av datamaterialet i sin egen masterutredning. Forfatterne av denne artikkelen har foretatt egne kodinger og systematiseringer av studentenes transkriberte intervjuer. Vi vil også rette en takk til fagfelle for nyttige tilbakemeldinger, og redaktørene for konstruktive innspill på en tidligere versjon av kapittelet.

Referanser

- Anand, N. & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design? *Organizational Dynamics*, 36(4), 329–344. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.06.001>
- Andreassen, R. S., Ryberg, K., Grotle, H. R., Slettum, F. K. & Nesheim, T. (2014). Menneskelige ressurser i oppstartfasen – Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid i entreprenørbedrifter. *Beta*, 28(2), 136–153. Hentet fra http://www.idunn.no/beta/2014/02/menneskelige_ressurser_ioppstartfasen_-_kompetansebehov_og
- Ashford, S. J., George, E. & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *Academy of Management Annals*, 1, 65–117. <https://doi.org/10.1080/078559807>
- Atkinson, J. (1984). *Flexibility, uncertainty and manpower management* (Rapport 89, opptrykk). Institute of Manpower Studies. Hentet fra <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89.pdf>
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2004). *Gurus, hired guns and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bastesen, J. & Nesheim, T. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta*, 22(2), 39–55. Hentet fra https://www.idunn.no/beta/2008/02/bemanningsutfordringer_i_oppstartsfasen_fra_idealistisk_kunstnerverksted_ti
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes. The social structure of competition*. Harvard: Harvard University Press.
- Connelly, C. E. & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959–983. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.008>
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation. Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>

- Eldring, L. & Ørjasæter, E. (2018). *Løsarbeidersamfunnet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Eurofond. (2017). *Aspects of non-standard employment in Europe*. Hentet fra <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2017/aspects-of-non-standard-employment-in-europe>
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious lives: Jobinsecurity and well-being in rich democracies*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Kalleberg, A. L. & Vallas, S. P. (2018). Probing precarious work: Theory, research and politics. I A. L. Kalleberg & S. P. Vallas (Red.), *Precarious work: Causes, characteristics, and consequences* (Bd. 31, Research in the sociology of work). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Kinnie, N. & Swart, J. (2020). Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 86–99. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Kunda, G., Barley, S. R. & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *ILR Review*, 55(2), 234–261. <https://doi.org/10.1177/001979390205500203>
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Matusik, S. F. & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680–697. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255633>
- Nesheim, T. (2009). Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon? *Sosiologisk tidsskrift*, 17(1), 71–81. Hentet fra http://www.idunn.no/st/2009/01/mot_et_paradigmeskifte_i_forstaelsen_av_arbeid_og_organisasjon
- Nesheim, T. (2016). Fast ansettelse eller løsere kobling til virksomheten? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., s. 272–295). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A. E. (2014). When external consultants work on internal projects. Exploring managerial challenges. I B. A. S. Koene, N. Galais & C. Garsten (Red.), *Management and organization of temporary agency work* (Kap. 5). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315815831>

- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management*, 46(2), 247–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.20159>
- Olsen, K. M. (2016). The power of workers: Knowledge work and the power balance in Scandinavian countries. *Employee Relations*, 38(3), 390–405. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2014-0121>
- Pfeffer, J. & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10, 257–303.
- Riksrevisjonen. (2017). *Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten* (Dokument 3:6). Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/dokumentserien/2016-2017/dok-3-6-2016-2017.pdf>
- Roverud, L. H., Kjølvik, T. K., Nesheim, T. & Jesnes, K. (2017). Mellomledd i oppdragsmarkedet. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(3), 199–215. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2017-03-04>
- Stake, R. E. (2000). Case studies. I I. N. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (2. utg., s. 435–454). London: Sage.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. London: Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2014). The precariat. *Contexts*, 13(4), 10–12. <https://doi.org/10.1177/1536504214558209>
- Wifstad, K., Stokke, O. M. & Skogli, E. (2017). *Verdien av gode råd – rådgivernæringens størrelse og betydning i Norge* (Rapport. Menon-publikasjon 64/2017). Hentet fra <https://www.abelia.no/contentassets/446f39c1862e4cdd947b187293d6abc9/verdien-av-gode-rad-menon.pdf>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods* (5. utg.). Thousand Oaks: Sage.