

## Strategi og endring i næringslivet



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund - Økonomisk og administrativ utdanning

---

Av: Marit Birkeland, kandidatnummer 112  
Jane Annie Saur, kandidatnummer 110  
Bjørn Ove Ådland, kandidatnummer 104

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

---

*Bacheloroppgavens tittel: "Strategi og endring i næringslivet"*

---

*Marit Birkeland*

*Jane Annie Saur*

*Bjørn Ove Ådland*

---

*Veileder Magnhild Dås vand*

*Gradering: Offentlig*

## SAMMENDRAG

Denne oppgaven ser på endring og strategi i næringslivet, og er i hovedsak utført for å få klarhet i problemstillingen: ”Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?” Vår nysgjerrighet mot det mye omtalte begrepet outsourcing, fikk oss til å ville vite mer om hvordan det planlegges og praktiseres hos bedrifter. Siden vi helst hører om suksesshistorier ved outsourcing, var vi interessert i å undersøke om det likevel finnes tilfeller der det oppstår behov for insourcing. Gjennom denne bachelor oppgaven presenteres det teorier som er relevante innenfor endring og strategi. De mest omfattende teoriene i oppgaven er endringsledelse, myteperspektivet og outsourcing. Vi har valgt å benytte oss av spørsmålsguide med åpne svar som fremgangsmåte, i tillegg til ett semistrukturert intervju. Resultatene fra datainnsamling viser at det i sjeldne tilfeller er nødvendig å utføre insourcing, som følge av dårlig forarbeid og planlegging hos ledelsen.

# FORORD

Denne bacheloroppgaven er en del av et treårig studieprogram ved Høgskolen Stord/Haugesund (HSH), og har en verdi av 15 studiepoeng. Vi er tre studenter med retning innenfor ledelse, organisasjon og strategi (LOS). På bakgrunn av LOS-profilen vår fattet vi interesse for endringsledelse, strategi, organisering og ledelse.

Vi vil takke alle personer som har bidratt til prosjektet. En spesiell takk til informanter som deltok i undersøkelsen, og til veileder som har gitt god oppfølging og hjelp underveis i prosessen.

Prosjektet startet i desember 2014 og sluttet i mai 2015. Arbeidet med prosjektoppgaven har vært lærerikt og interessant.

Haugesund, 15. Mai 2015

---

*Marit Birkeland*

*Jane Annie Saur*

*Bjørn O. Ådland*

# INNHOLDSLISTE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>i</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>ii</b>
<b>INNHOLDSLISTE</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE OVER FIGURER</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av oppgaven</i> .....	1
1.2 <i>Problemstilling</i> .....	2
1.3 <i>Avgrensning</i> .....	3
1.4 <i>Fakta om informantene</i> .....	3
1.5 <i>Disposisjon av oppgaven</i> .....	5
<b>2 Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Ledelsesteori</i> .....	6
2.2 <i>Endringsledelse</i> .....	7
2.3 <i>Fire fortolkningsrammer i en endringsledelse</i> .....	8
2.4 <i>Strategi</i> .....	10
2.5 <i>Strategisk ledelse</i> .....	11
2.6 <i>Myteperspektivet</i> .....	11
2.7 <i>Outsourcing</i> .....	12
2.8 <i>Oppsummering</i> .....	13
<b>3 Metode</b> .....	<b>15</b>
3.1 <i>Kvalitativ metode</i> .....	15
3.2 <i>Spørsmålsguide med åpne svar</i> .....	16
3.3 <i>Semistrukturert intervju</i> .....	17
3.4 <i>Bakgrunn for valg av metode</i> .....	17
3.5 <i>Etiske hensyn</i> .....	19
3.6 <i>Validitet og Reliabilitet</i> .....	20
3.7 <i>Datainnsamlingsprosessen</i> .....	20

3.8	<i>Bakgrunn for utvalg av spørsmål</i> .....	21
3.9	<i>Kritikk av kvalitativ forskningsmetode</i> .....	21
3.10	<i>Oppsummering</i> .....	23
<b>4</b>	<b>Presentasjon av datainnsamling</b> .....	<b>24</b>
4.3	<i>Hvorfor outsourcing?</i> .....	24
4.4	<i>Hensikter ved bruk av outsourcing</i> .....	29
4.5	<i>Fordeler ved bruk av outsourcing</i> .....	30
4.6	<i>Ulemper ved bruk av outsourcing</i> .....	31
4.7	<i>Konsekvenser ved bruk av outsourcing</i> .....	33
4.8	<i>Oppsummering</i> .....	34
<b>5</b>	<b>Drøfting av resultatene</b> .....	<b>35</b>
5.3	<i>Endringsledelse</i> .....	35
5.4	<i>Fire fortolkningsrammer i endringsledelse</i> .....	37
5.5	<i>Myteperspektivet</i> .....	39
5.6	<i>Strategisk ledelse</i> .....	40
5.7	<i>Outsourcing</i> .....	41
5.8	<i>Kritikk av undersøkelsen</i> .....	44
5.9	<i>Konklusjon</i> .....	44
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>47</b>
	<b>VEDLEGG 1</b> .....	<b>49</b>
	<b>VEDLEGG 2</b> .....	<b>50</b>

## LISTE OVER FIGURER

Figur 2.1: *Endring i retning av en formulert fremtid.*

Figur 2.2: *Endringsledelse mellom ulike fortolkningsrammer*

Figur 3.1: *Steg i en outsourcing prosess.*

Figur 4.1: *Illustrert drift eller prosess i en organisasjon.*

Figur 4.2: *Svingninger i markedet og bemanningsbehov.*

Figur 4.3: *IT avdeling over alle plan i en organisasjon.*

Figur 4.4: *Spindelnev-diagram for måling av kompetanse.*

Figur 4.5: *Aktivitets kart.*

Figur 5.1: *Oppbygging av organisasjoner som outsourcer tjenester til eksterne organisasjoner.*

# 1 Innledning

Enhver ledelse i en organisasjon, privat eller offentlig, opplever før eller siden at markedet endrer seg i forhold til tilbud og etterspørsel. ”Offentlige organisasjoner er «eid» av det offentlige (statlige eller lokale myndigheter) og formelt sett styrt av valgte politikere. Private organisasjoner er eid og styrt av private investorer” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 29). Å være bevisst på krav som stilles i omgivelsene og markedet, vil kunne hjelpe organisasjonsledere når de skal foreta strukturelle endringsgrep som noen ganger behøves. Både i media og i arbeidslivet snakkes det mye om effektivisering og hvordan bedrifter skal kunne tilpasse seg markedets endringer. Det har vist seg at outsourcing i de siste årene ofte blitt benyttet som en strategi for å oppnå effektivisering i organisasjoner. Ettersom vi er studenter med retning ledelse, organisasjon og strategi, kom vi frem til følgende problemstilling: ”Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?”

Vi har formulert tre delspørsmål som skal gi forståelse for hensikter, fordeler, ulemper og konsekvenser ved bruk av outsourcing. Prosjektoppgaven anser vi som samfunns- og utdannings relevante, da vi tror outsourcing er noe vi vil møte på i arbeidslivet. For å kunne danne oss en forståelse av tematikken, har vi kartlagt oppfatninger og erfaringer fra aktører som har god kjennskap til problemstillingen.

## ***1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven***

Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann skriver i sin innledning til endringsledelse (2001, s. 269):

Med stadig økende endringstakt i arbeidslivet er det å lede endringsarbeid mer og mer blitt en hovedutfordring for ledere på alle nivåer og i alle typer virksomheter. Det dreier seg både om strategiske endringer og endringer i organisasjonens indre struktur, kultur og arbeids- og samhandlingsprosesser.



Tematikken i denne prosjektoppgaven handler om endringsledelse og strategi, to fag som går hånd i hånd i næringslivet. Da vi møttes for å arbeide med en felles prosjektoppgave, viste det seg at vi alle tre hadde interesse for sentrale fag innenfor ledelse, organisasjon og strategi (LOS).

Skal vi tro analytikerne som kartlegger og videreformidler informasjon om rikets tilstand til oss borgere, er dagens storsamfunn preget av hard konkurranse - både når det gjelder offentlige og private organisasjoner. Da vi satte oss sammen for å lage bacheloroppgaven ble flere tema tatt opp til vurdering. Vi ønsket å forme oppgaven rundt et samfunnsaktuelt stoff, og anså det som spennende å velge en problemstilling som kunne skape engasjement og debatt, både hos oss studenter og lesere. Ved å velge dette fengende temaet, ønsket vi å få respons fra informanter med sterke meninger om tematikken. Valget endte derfor på å forske på outsourcing som en strategi for endring. Vår oppfatning var først at outsourcing kunne ses på som et aktuelt verktøy for organisasjoner med mål om å tilpasse seg konkurransemarkedet.

Vi har forstått det slik at outsourcing er blitt en populær metode hos organisasjoner de siste tiår. Spesielt har det vært mye oppmerksomhet i media om situasjonen til et stort norsk oljeselskap som i løpet av 2013 bestemte seg for å outsource deler av "Information Technology" (IT), finans og eiendomsdrift. Videre ble vi oppmerksomme på at flere lokale organisasjoner også benytter seg av denne strategien. Vår oppfatning var at outsourcing er en omfattende prosess som berører mange mennesker, regler og normer. Dette gjorde at valgt tema ble enda mer interessant for oss.

## **1.2 Problemstilling**

I de seneste årene har vi vært vitne til at flere og flere organisasjoner foretar, eller vurderer å foreta outsourcing. Gjennom prosessen har vi vurdert ulike vinklinger på problemstillingen, og endt opp med:

"Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?"

Prosjektoppgaven er basert på relevante teorier innenfor endringsledelse, organisasjonsteori, strategiledelse og samfunnsvitenskaplig metode. For å se på problemstillingen fra forskjellige

perspektiv, har vi utarbeidet tre delspørsmål som skal være til hjelp for å øke forståelsen rundt outsourcing:

- 1) Hva er hensikten med å outsource?
- 2) Hvilke fordeler og ulemper er det ved outsourcing?
- 3) Hvilke konsekvenser får en organisasjon ved outsourcing?

### **1.3 Avgrensning**

Outsourcing er et omfattende og relevant tema i dagens næringsliv. Ulike aktører har egne mål, strategier og beslutningsprosesser i sine organisasjoner. Strategien berører flere områder av en organisasjon, alt fra selve virksomheten, de ansatte, eksterne leverandører og omgivelsene rundt. Det er et stort og interessant tema, som har gjort at vi har måttet begrense oss.

Innenfor de begrensninger oppgaven gir, har vi kommet frem til en problemstilling som tar sikte på å besvare «Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?» Teorier som er valgt ut i denne oppgaven har fokus på strategi, ledelse og ledelsesstrategi, endringsledelse og de fire fortolkningsrammene, myteperspektivet, og teori om outsourcing. Vi har valgt å innhente kvalitative data gjennom en spørsmålsguide med åpne svar og et semistrukturert intervju av personer med kunnskap og erfaringer fra temaet.

Alternative vinklinger for oppgaven kunne vært og sett på outsourcing som en beslutningsprosess i organisasjonen –fra start til slutt, eller å fokusert på et mer ”Human Relation” (HR) perspektiv hvor de ansatte som er berørte av outsourcingen er i fokus.

### **1.4 Fakta om informantene**

”Undersøkelsens problemstillinger og mål vil avgrense undersøkelsen og dermed også gi føringer for hvilke informanter som er aktuelle” (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 157). I oppgaven har vi valgt å ta stilling til outsourcing ovenfra og ned i organisasjonens

hierarki, og derfor skaffe informasjon fra informanter med bred erfaring og kunnskap rundt outsourcing og ledelse.

Nedenfor følger informasjon om de utvalgte informantene. Noen av dem, som vi i oppgaven har definert som *eiere* -har tidligere arbeidet med å outsource avdelinger i organisasjonen, mens andre informanter -definert som *kontraktører* -overtar de tjenestene som blir outsourcet. Ved å ha et kjøper/selger- perspektiv på outsourcing, gav oss et spennende grunnlag for videre arbeid. Våre informanter har sine virkeområder i olje- og gassindustrien, IT bedrifter, konsulentfirmaer, bemanningsbyrå og utleiefirma.

### **Informant A**

Organisasjonen er et av Norges største selskap innen olje- og gassindustrien. De opererer både i Norge og resten av verden, men har sine største aktiviteter lokalisert i Norge. Per dags dato har selskapet omkring 23 000 ansatte. Gjennom de siste årene har organisasjonen valgt å foreta endringer gjennom outsourcingprosesser, og har derfor erfaring og kunnskap om emnet. En av våre informanter fra denne organisasjonen har en lederstilling i administrasjonen og har vært med på utførelse av de ulike endringsprosessene. Den andre informanten i samme organisasjon og arbeider som ingeniør med sitt virke utenlands.

### **Informant B**

Organisasjonens kjernevirksomhet er å hjelpe andre organisasjoner som søker rådgivning i forbindelse med planlegging- og strategiarbeid. Informanten fra denne organisasjonen har over 20 års erfaring i toppledelse fra forskjellige store organisasjoner.

### **Informant C**

Selskapet ble i 2010 etablert av fire interessenter med lang erfaring fra ledelse og drift av servicetjenester. Organisasjonen tilbyr blant annet støttetjenester som kantinedrift, renhold, resepsjon, sikkerhet og vikarutleie. De opererer i dag både på land og offshore, og har rundt 500 ansatte. Ledelsen i bedriften, og deriblant informanten vår, har flere tiårs erfaring i cateringbransjen.

## **Informant D**

*Informant D* er representant for et av Nordens største og ledende selskap innen rekruttering og bemanning. Organisasjonen har kontorer over hele landet, og ønsker dermed å kunne tilby samme kvalitet til kundene sine, uavhengig av kundens lokalisering. De har kjernevirksomhet innenfor HR, konsulent- og rådgivnings tjenester.

## **Informant E**

Organisasjonen tilbyr digitale løsnings tjenester og produkter for selskaper i hele Norge. Over 40 medarbeidere er ansatt i selskapet, hvor de tilbyr sin særegne kompetanse innen web, systemutvikling og andre IT-tjenester. De har som visjon å møte kundenes behov, ved å levere tjenester og løsninger av høy kvalitet. Informanten er partner i selskapet, og har vært dette i fire år.

## **Informant F**

Denne informanten har bred erfaring fra både offentlig og privat sektor. Gjennom et langt arbeidsliv har informanten opparbeidet seg kunnskap fra ulike bransjer. *Informant F* har erfaring med prosjektledelse fra ulike sammenhenger.

## **1.5 Disposisjon av oppgaven**

Oppgaven begynner med en innledning som inneholder bakgrunn for valg av oppgaven, problemstilling, avgrensning, og til slutt fakta om informantene. Hoveddelen består av en teoridel, en metodedel og en presentasjon av data. I oppgavens avslutningsdel drøfter vi resultatene og ender opp med en konklusjon. Vi har valgt å benytte oss av Rognaas (2003) sin anbefaling for oppsett av bachelor oppgaven.

## 2 Teori

Tematikken om endringsledelse og strategi, er av dagsaktuell art, både når det gjelder private og offentlige organisasjoner. Alle organisasjoner krever en ledelse som holder seg oppdatert på endringer i omgivelsene. For å være i stand til å imøtekomme markedets etterspørsel, er det ofte behov for å være bevisst på endring og strategi. Er organisasjonen klar for å møte nye utfordringer?

Da problemstillingen vår er: ”Hvorfor velger organisasjoner outsourcing som en strategi for endring”, setter dette en begrensning for utvalg av teorier. Gjennom dette kapitlet har vi presentert de teoriene vi finner aktuelle for oppgavens tema; ledelsesteori, endringsledelse, fire fortolkningsrammer, strategi, strategisk ledelse, myteperspektivet og outsourcing. Vi har stort sett funnet teoriene fra fagbøker innenfor ledelse, organisasjon og strategi. I tillegg til fagbøker har vi benyttet oss av internett som supplement til fordypning. Endringsledelse og strategi er aktuelt i dagens næringsliv og passende litteratur har derfor vært lett tilgjengelig.

### 2.1 Ledelsesteori

En kan definere en organisasjon som et sosialt system, der de ansatte er bevisst på organisasjonens oppgaver, som fører til oppnåelse av bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Ledelsen er den delen av organisasjonen som planlegger, igangsetter og kontrollerer virksomheten, for å realisere organisasjonens formelle mål (Christensen, Lægereid & Roness, 2013). ”Ledelsens endringskraft ligger primært i evnen til å utøve ledelsesfunksjonen på alle nivåer og alle områder i organisasjonen” (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007, s.27). I denne sammenhengen kan vi tenke oss at en endring i organisasjonen er et felles mål, og at outsourcing kan bli brukt som en strategi for måloppnåelse.

Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann forklarer organisasjonens mål slik (2001, s. 25):

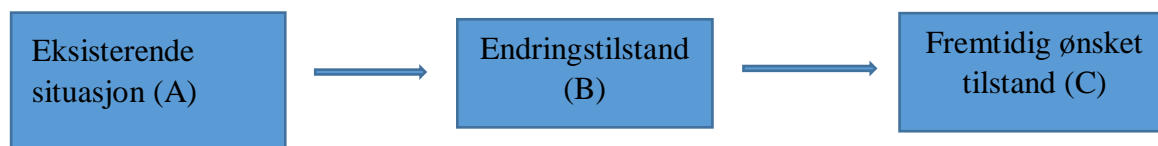
I organisasjonsteorien er det vanlig å peke ut to grunnleggende mål for enhver organisasjon. Det ene er å vedlikeholde og videreutvikle organisasjonens indre struktur

og sammensetning. Det andre er å tilpasse organisasjonen til omgivelsenes krav og muligheter.

En bedrift med gode ledere vil kontinuerlig være på utkikk etter å maksimere økonomisk utbytte for *eierne*. De kan iverksette interne krav om forbedring, som vil bety økt effektivitet og kostnadsbesparelser, og samtidig utfylle eksterne krav fra ulike interessenter. Med utgangspunkt i en organisasjons målsetting ved å forstå hvilke interne og eksterne krav som forventes, kan en lettere forstå hvorfor organisasjonen blir presset til å vurdere behov for en endring (Grønhaug et al., 2001). ”Til tross for skepsis til lederskapets eksistens og betydning krever alle sosiale og politiske bevegelser at ledere setter i gang prosessene (Martinsen, 2011, s.30).

## 2.2 Endringsledelse

Ny teknologi, økt kunnskap og kostnadsbesparelse kan være noen sentrale stikkord som gjør at en organisasjon ser seg nødt til å foreta en eller flere endringer (Hennestad, Revang & Strønen, 2014). Med grunnfilosofien om å minimere kostander og maksimere inntekt, dannes det et press på å imøtekomme de ulike utfordringene. Endringsledelse handler om forskjellen på nåværende- og ønsket situasjon (Hennestad et al., 2014).



Figur 2.1: Endring i retning av en formulert fremtid (Hennestad et al., 2014, s.82)

Organisasjonens utgangspunkt ved å foreta endringsledelse, er illustrert i *figur 2.1* (Hennestad et al., 2014). Med dette forstår vi at ledelsen i en organisasjon eller et selskap befinner seg i *eksisterende situasjon (A)*. De danner seg et mål, og videre en strategi for å kunne oppnå målet de har satt seg i *fremtidig tilstand (C)*. For at de skal kunne endre på *eksisterende*

*situasjon (A)*, kreves det en *endring (B)*, som i denne oppgaven eksempelvis er outsourcing (Hennestad et al., 2014).

I *eksisterende situasjon (A)* drifter organisasjonen selv alle avdelingene internt. I det ledelsen vurderer de ulike alternative situasjonene, til det beste for organisasjonen, blir det tatt stilling til *eksisterende situasjon (A)*, der en ikke ser behovet med å drifte alle avdelinger internt. Altså danner ledelsen seg en *fremtidig ønsket tilstand (C)* der fokuset blir rettet mot kjerneaktivitetene i fremfor alle områder av organisasjonen. *Fremtidig ønsket tilstand (C)* gjenspeiler en situasjon der organisasjonen fremstår som mer effektiv. Perioden mellom *eksisterende situasjon (A)* og *endringstilstand (B)* er ofte kritisk (Hennestad et al., 2014).

Før ledelsen går i gang med en organisasjonsendring, er det spesielt tre hoveddimensjoner som er viktige (Grønhaug et al., 2001). Organisasjonen må være oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert. ”Utrykket endringsledelse er blitt en samlebetegnelse for ledelse av og i en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner” (Grønhaug et al., 2001, s. 269). Når det gjelder problemstillingen i denne oppgaven, vil det være passende å se på outsourcing som en endringsorientert ledelses-dimensjon. Med dette menes at de organisasjonene vi bruker som eksempler har kjennskap til endringer gjennom outsourcing.

### **2.3 Fire fortolkningsrammer i en endringsledelse**

Ifølge Bolman og Deal, finner vi fire innramminger for fortolkning og betraktning av hvordan vi ved ulike perspektiver, kan se på en type endring i en organisasjon (Hennestad et al., 2014). Perspektiver kan vær måter å se på et bestemt emne eller tema fra ulike vinkler.

Organisasjonsledere, samfunnsledere, prosjektleder og ellers andre mennesker som befinner seg i en posisjon der en skal utøve ledelse, blir de før eller siden nødt for å ta en eller flere avgjørelser. Noen avgjørelser er store, mens andre er av mindre betydning. Uansett størrelse og omfang er det en ting de har til felles - og det er at avgjørelser skal tas. Å bruke teorien om de *fire fortolkningsrammene* kan være et verktøy for utøvende ledelse. Svært aktuell er denne teorien i tematikken rundt outsourcing. Riktignok mener vi at en god leder tar stilling til alle de fire perspektivene før en avgjørelse blir tatt. Det er likevel ikke gitt at alle

perspektiv står like sterkt til enhver situasjon. Derfor har vi i dette prosjektet avgrenset perspektivene, og pekt oss ut to av de fire perspektivene.

Vi anser *Den strukturelle fortolkningsrammen* som mer relevant for oppgaven, da perspektivet er relatert til strategisk ledelse – outsourcing. *Den symbolske (kulturelle) fortolkningsrammen* anser vi også som relevant, da avgjørelser som skal tas i forhold til outsourcing er skapt av en ledelse som har oppfattet en situasjon, for å videre kunne utarbeide en kognitiv mening for handling. Problemstillingen vår legger ikke like mye vekt på *Den politiske fortolkningsrammen* og ”*Human Resource*”-rammen, som gjør at vi avgrenser oss til de to relevante perspektivene.

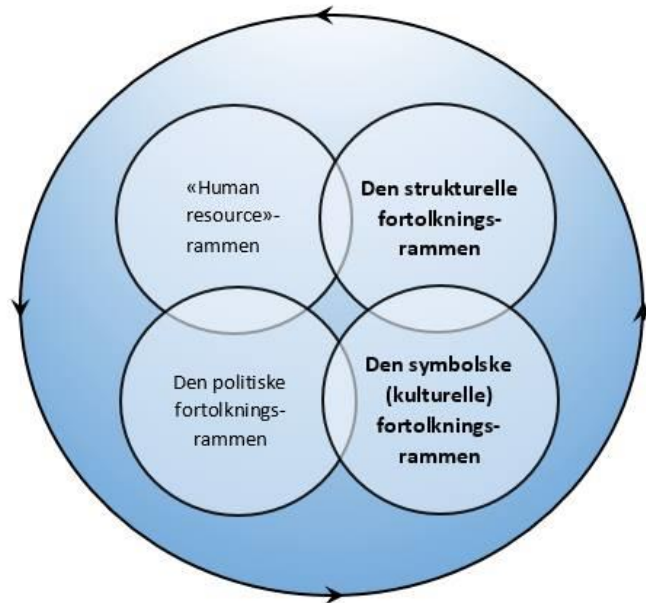
*Det strukturelle perspektivet* ser på selve oppbyggingen av organisasjonen, ofte fremstilt ved hjelp av organisasjonskart. ”Denne strukturelle rammen, som støtter seg på sosiologi, økonomi, og ledelsesforskning, beskriver en rasjonell verden og kartlegger organisasjonens arkitektur, med planlegging, mål, struktur, teknologi, spesialiserte roller, samordning, formelle relasjoner og målsystemer” (Bolman og Deal, 2014, s. 39).

En metafor kan være å se på bedriften som en fabrikk, der de ansatte i avdelingene ses på som tannhjul i et maskineri. Kunsten her er å få til et effektivt samarbeid innenfor hva som defineres som oppgaver. Oppstår en situasjon der en avdeling ikke fungerer optimalt, bør det foretas en omorganisering eller eventuelt en annen løsning på problemet (Bolman et al., 2014). ”Den symbolske fortolkningsrammen fokuserer på hvordan menneskene legger mening inn i den kaotiske, flertydige verden de lever i. Mening, overbevisning og tro står sentralt. Mening blir ikke gitt oss; der er vi som skaper mening” (Bolman et al., 2014, s. 277).

Om vi skal bruke en metafor, så kan *Den symbolske fortolkningsrammen*, ifølge Bolman og Deal (2014) ses på som et tempel og karneval. Det som kjennetegner dette perspektivet er egenskapen til å utelukke regler, politikk og ledelsesautoriteter. Istedenfor så handler den symbolske rammen om å oppfatte og følge kulturer, fremdrevet av helter og myter, ritualer og seremonier (Bolman et al., 2014).

*Figur 2.2* viser en illustrasjon av hvordan de fire perspektivene henger sammen. Figuren illustrerer de fire perspektivet, for hvordan de handler sammen.





Figur 2.2: Endringsledelse mellom ulike fortolkningsrammer (Hennestad et al., 2014).

## 2.4 Strategi

Strategi er et viktig tema i organisasjons- og ledelsesteorien (Roos, Krogh & Roos, 2007). ”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål” (Roos et al., 2007, s. 12).

For en organisasjon omhandler strategi hvordan de skal nå sine mål, og skape verdier for kunder, leverandører, eiere og andre interessenter på en så lønnsom og effektiv måte som mulig (Roos et al., 2007). Strategien omfatter også det å kunne reflektere over endringer i markedet og bransjen, for så å rette seg inn deretter ved bruk av de ressursene en har tilgjengelig. Strategi blir tradisjonelt utformet gjennom organisasjonens visjon, forretningsidé og mål. Visjonen er organisasjonens ledestjerne og skal tegne et bilde over ønsket fremtidig tilstand. Forretningsidéen skal forklare hva organisasjonen tilbyr og til hvem det tilbys for. I forretningsidéen kommer ofte konkurransefortrinn frem, og hva som skiller organisasjonen fra andre. Målformuleringen i organisasjoner er en kontinuerlig prosess.

## **2.5 Strategisk ledelse**

”Med strategisk ledelse fokuserer en ofte på alle ressursene i bedriften, på hvordan disse ressursene fungerer i samsvar med strategien, og på hvordan de kan bli mer konkurransedyktige” (Roos et al., 2007, s. 34). Konkurransen, endringer i kunders behov og tiltak fra myndigheter er emner i omgivelsene som påvirker organisasjoner (Grønhaug et al., 2001). I og med at organisasjoner påvirkes av hverandre, er systemet åpent for innsyn.

”Organisasjoner er opprettet for å vare, og selv om organisasjoner sjelden lever evig, er det ofte et sentralt mål å bestå over tid” (Grønhaug et al., 2001, s. 241).

## **2.6 Myteperspektivet**

Vi er i denne oppgaven interessert i å studere hvorfor organisasjoner velger å foreta outsourcing som en strategi for endring. Videre syntes vi det var relevant å se på myteperspektivet som en alternativ måte å forklare outsourcing på.

Myteperspektivet ser på organisasjoner i institusjonelle omgivelser, der sosialt konstruerte normer og oppskrifter bestemmer utforming og påvirker valg internt hos ledelsen (Christensen et al., 2013). Omgivelser der virksomheter, både offentlige og private, opererer i en kontekst av faktorer som setter grenser for hva organisasjonen kan gjøre, kaller vi institusjonelle omgivelser. Disse faktorene kan være reguleringer, markeder og forventninger til interessenter (Mikkelsen og Laudal, 2014). En spredning av populære organisasjonsoppskrifter, er ikke uvanlig –da de fleste organisasjoner har et ønske om å oppfattes som moderne på markedet. Når dette er nevnt, er det mulig å tenke seg at outsourcing kan ses på som en populær organisasjonsoppskrift for endring hos organisasjoner.

Siden 1980 -årene har myteperspektivet blitt anvendt som teoretisk referanse i oppgaver der en studerer endring av organisasjoner i offentlig sektor (Christensen et al., 2013). Man har blitt mer oppmerksom på de symbolske aspektene ved offentlig politikk, som igjen avspeiler at offentlige organisasjoner virker ekspressive. Med dette menes at de er svært opptatt av å passe på omdømmet sitt, da feil omdømme kan følge konsekvenser, som igjen kan påvirke organisasjonens økonomiske og bærekraftige fremtid. ”Mens kulturperspektivet fokuserer på verdier og normer som har grodd frem over lang tid internt i organisasjonen, er

myteperspektivet mer opptatt av verdier i omgivelsene og som er mer skiftende” (Christensen et al., 2013, s. 75).

## 2.7 Outsourcing

Outsourcing kan defineres som en bortsetting av aktiviteter til andre enn virksomhetens egne ansatte og avdelinger. En organisasjons viktigste mål er å skape vedvarende konkurransefortrinn gjennom sine produkter og tjenester (Hoff, 2009). Et argument teorien ser på ved valg om outsourcing, er ønske om lavere kostnader. Lavere kostnader gjennom outsourcing kan finne sted ved at organisasjonen slipper å administrere jobben internt. De slipper også selve ansvaret med de ansatte i forhold til sykelønn, innhenting av vikarer osv. I noen tilfeller kan *kontraktørene* levere varer eller tjenester med bedre kvalitet og lavere kostnader. Dette kan tilbys da de er spesialiserte på akkurat det området oppgaven går ut på.

Det er ikke bare kostnader som er et argument for outsourcing, men også kunnskap og kompetanse. Som nevnt ovenfor kan eksterne leverandører være spesialiserte på de enkelte områdene, og dermed utføre oppgaven bedre enn de ansatte internt i organisasjonen (Hoff, 2009). Nesheim (2014) forklarer at mangel på nøkkelroller i organisasjonen som innhentes fra eksterne leverandører, kan skape et avhengighetsforhold mellom *eier* og *kontraktør*. Dette kan føre til at organisasjonen er mer utsatt hvis den eksterne leverandøren avslutter kontrakten.

Risiko forbundet med utvikling teknologi er også et argument for outsourcing, ved at organisasjonen unngår å bruke store mengder ressurser og penger, for å holde de ansatte oppdatert på utviklingen. For eksempel er IT en funksjon som er i stadig endring. Ved å benytte seg av eksterne leverandører, står organisasjonen friere til å velge bort leverandører til fordel for andre, ut ifra hva de tilbyr (Hoff, 2009).

”Med kjernekompetanse menes spesielle ferdigheter, kunnskap og teknologi som virksomheten besitter, og som kan gi kundene spesiell nytte” (Hoff, 2009, s. 32). Kjernekompetansen er organisasjonens grunnleggende funksjoner for utvikling av konkurransefortrinn. Ved valg om outsourcing, er det viktig å beholde kjernekompetansen internt i organisasjonen. Outsourcing av støttefunksjoner og andre aktiviteter gir rom for å fokusere og utvikle denne viktige kjernekompetansen. Medarbeidere med nøkkelroller som er

innleid fra en *kontraktør*, kan bidra til å redusere utvikling- og karrieremulighetene for organisasjonen. Noen konsekvenser kan være at de innleide arbeiderne i mindre grad bidrar med utveksling av informasjon og erfaringer (Nesheim, 2014).

Hvis nøkkelpersoner med spesiell og god kompetanse slutter, kan det være vanskelig å finne en erstatter. Det blir i slike tilfeller ofte leid inn ekstern arbeidskraft på grunn av at det er en lettere og mer effektiv måte å innhente ønsket kompetanse (Hoff, 2009).

Erfaringer fra tidligere outsourcingprosesser viser at det er ulike resultat som følge av en outsourcingaktivitet (Hoff, 2009). Noen organisasjoner har i sjeldnere tilfeller valgt å «insource» aktivitetene, dette fordi det har vist seg å bli en kostnadsøkning istedenfor en ønsket kostnadsreduksjon. Dette kan komme av udetaljert planlegging, svak oppfølging av leverandører eller dårlig intern ledelse av de eksterne leverandørene. Svak ledelse kan også være en grunn foruten å se på det økonomiske. Konsekvenser av en svak ledelse kan føre til interne problemer for organisasjonen. Det kan også gi seg utslag ved at de eksterne leverandørene ikke leverer produkter og tjenester i henhold til planen.

Før en ledelse beslutter seg til å utføre outsourcing, er det noen spørsmål som bør besvares. Organisasjonen må finne ut om outsourcing fører til tap av viktig kompetanse. De må se på kostnader i forbindelse med overføring og kontrollering av aktiviteter til eksterne leverandører, og om kostnadene samsvarer med størrelsen på aktiviteten. Kvaliteten på arbeidet som skal utføres er viktig å måle/bedømme, og om den eksterne leverandøren kan tilby ønsket kvalitet og spesifiserte produkter eller tjenester. Til slutt må ledelsen tenke over konsekvensene for de ansatte som blir berørt, og hvilke virkninger de kan ha på prosessen. ”Grundige analyser i forkant og dialog er det eneste som kan overbevise de ansatte, deres tillitsvalgte og samfunnet rundt om riktigheten av en slik beslutning” (Hoff, 2009, s. 113). Dårlig oppfølging i forkant av en outsourcingbeslutning kan føre til konflikter mellom de ansatte og ledelsen, og videre føre til unødig ressursbruk og dårlig omtale av virksomheten.

## **2.8 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi belyst teorier som er relevant for oppgavens omfang. Siden outsourcing er svært omfattende, har vi endt opp med å bruke til sammen sju ulike teorier for å gi bred

forståelse av begrepet. Vi har presentert viktigheten av en god ledelse, da organisasjoner påvirkes av omgivelsene. Endringsprosessen er illustrert i *figur 2.1* og forklarer endringen i retning en ønsket fremtid. Videre har vi plukket ut to av de fire fortolkningsrammene i en endringsledelse, *den strukturelle fortolkningsrammen* og *den symbolske (kulturelle) fortolkningsrammen*. Bak en endringsprosess ligger en strategi og strategisk ledelse, som er definert videre. Avslutningsvis ser vi på outsourcing gjennom myteperspektivet –altså hvordan organisasjoner påvirkes av sosialt konstruert normer og oppskrifter på suksess, og generelt på teori om outsourcing.

I neste kapittel skal vi se på ulike metodevalg vi står ovenfor, for så å forklare bakgrunnen for valg av metode, for å kunne gi en innsikt i datainnsamlingsprosessen.

## 3 Metode

Johannessen, Kristoffersen og Tufte forklarer ordet metode som (2004, s. 32-33):

Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål.

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke *data*, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet.

Vi skiller mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder (Johannessen et al., 2004).

Metoden(e) blir valgt ut ifra ønsket datainnhenting og resultat. Hvis det er snakk om et fenomen, kan kvantitativ metode forklares ved å kartlegge utbredelsen av fenomenet, der kvalitativ metode forklarer selve fenomenet. Vi valgte i denne oppgaven å bruke spørsmålsguide med åpne svar og ett semistrukturert intervju. De to metodene skiller seg fra kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse, ved at informantene selv formulerer sine svar, da det ikke blir oppgitt svaralternativer. Fordelen med dette er at vi får utfyllende svar fra fagpersonens ståsted. Konsekvenser kan derimot være at informantene mistolker spørsmålene, eller gir så ulike svar, at det kan bli vanskelig for oss forskere å veie hvilke svar som er mest riktig.

Det kan sies at det ikke er noe fasit svar på problemstillingen ”Hvorfor velger bedrifter å foreta outsourcing som en strategi for endring?”, men heller meninger rundt, som gir oss en forståelse for hypotesen.

### 3.1 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder kan forklares som undersøkelser som viser til kvalitet og kjennetegn til situasjonene (Johannessen et al., 2004). Ulike metoder som det er vanlig å benytte er intervju, gruppesamtaler og observasjon. Informasjonen en får gjennom kvalitative undersøkelser blir

ofte materialisert i tekst. Utvalgsstørrelsen i kvalitative metoder er noe mindre enn i kvantitative metoder fordi informasjonsmengden per informant eller deltaker er av større omfang. Ofte blir utvalgsstørrelsen bestemt underveis i undersøkelsen -dette er fordi en ser etter hvert hvilken informasjon en får, og om det er tilstrekkelig for å dekke de svarene en søker og informasjonen som trengs. I kvalitative undersøkelser blir utvalget av deltakere valgt ut ifra en strategisk utvelgelse. De som skal foreta en undersøkelse må bestemme informantene ut ifra hvilke målgruppe som kan gi den nødvendige informasjon (Johannessen et al., 2004).

### **3.2 Spørsmålsguide med åpne svar**

Denne metoden legger vekt på å få informasjon fra informantenes hverdagsverden, for å videre kunne tolke betydning av forskningsfunn (Johannessen et al., 2004). Som det går frem i samfunnsvitenskapen, inngår forskjellige former for spørsmålsguide med åpne svar som en av flere forskningsmetoder. Dette for å belyse en bestemt situasjon fra en gitt vinkling.

Det er anbefalt at en sender ut en digital forespørsel på forhånd, der en presenterer personlig oppdrag og hvem en er (Johannessen et al., 2004). Dette ble hos oss utført digitalt, i form av telefon og mail. Da det var utfordrende å fange oppmerksomheten til mange av de utvalgte informantene, la vi tid og innsats i å presentere spørsmålene på en så oversiktlig måte som mulig. Det ble gitt informasjon om estimert tid for utførelse av spørsmålsguiden og en kort beskrivelse av emnet. Informantene har mottatt spørsmålsguiden og sendt en besvarelse i retur til oss.

Fordelen med e-post er at vi kunne sende intervjuet til flere informanter samtidig, og at vi kunne intervju informantene over et spredt geografisk område (Johannessen et al., 2011). Metoden kan ligne på intervjuer basert på pre kodede spørreskjema, men skiller seg fra dette ved at spørsmålene i kvalitative intervjuer er åpne, uten forhånds formulerte svaralternativer. Dette gjør at informantene formulerer svarene med egne ord (Johannessen et al., 2011).

### **3.3 Semistrukturert intervju**

”Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnede intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres” (Johannessen et al., 2011, s. 145).

Forskere som tar i bruk semistrukturert intervju har i tillegg til nøkkelspørsmål, noen tilleggsspørsmål for å kunne forsterke forståelsen av svarene, og noen også for å motivere informanten (Johannessen et al., 2004). Denne intervjumetoden gir rom for diskusjon og tilføyde spørsmål underveis. Da en ofte danner seg nye følgespørsmål etter hvert som en får svar på de forberedte spørsmålene, er dette gunstig i mange tilfeller. ”En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på bane” (Johannessen et al., 2004, s.145).

Vi valgte å starte datainnsamlingen vår med å foreta et semistrukturert intervju med *Informant B*. For oss var dette en fin start for å kunne gå videre i utvelgelse av informanter. En annen grunn til at vi valgte et semistrukturert intervju var fordi det var geografisk mulig for oss å oppsøke *Informant B*. Ettersom informanten er godt drevet i bransjen og innehar mye forståelse når det kommer til outsourcing, var det derfor mest hensiktsmessig å foreta et forholdsvis åpent intervju. Vi hadde tro på at en uformell samtale med spørsmål ville kunne gi oss den informasjonen vi ønsket. Ettersom semistrukturert metode har en tendens til å danne en positiv og god atmosfære ville denne metoden fungere bortimot optimalt.

### **3.4 Bakgrunn for valg av metode**

Da vi satte i gang prosjektarbeidet startet vi med *initieringsfasen* (Pinto, 2013). Her redegjorde vi for ønsket måloppnåelse og hvordan vi gikk frem for å nå målet. Vi la en plan for hvilke teorier som var aktuelle, og hvilken metode vi skulle anvende i forskningen. Videre kartla vi ulike metoder for å finne svar på problemstillingen og dens underspørsmål. Ønske var å få frem synspunkter fra informanter og hvordan de opplever fenomenet outsourcing. Informantene ble valgt ut med bakgrunn av nettverket vårt, og vi vurderte alle som representative i forhold til tematikken, da de alle har bred erfaring med ledelse. Vi anså

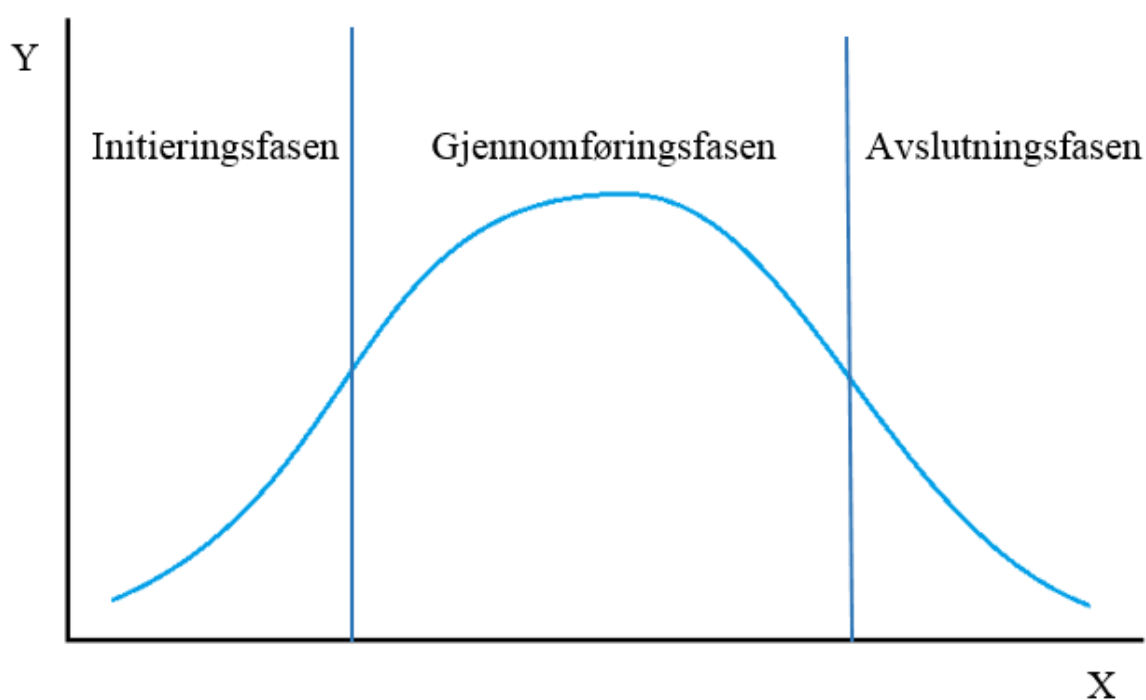


kvalitativ forskning som den mest egnede metoden. Dersom problemstillingen hadde tatt utgangspunkt i tall og statistikk, kunne det vært mer interessant å bruke en kvantitativ forskningsmetode.

I *gjennomføringsfasen* (Pinto, 2013) av prosjektet foretok vi grovarbeidet som var avklart internt i gruppen. Her arbeidet vi med alle kapitlene, og drøftet ulike teorier og metoder opp imot hverandre. Vår første informant ble en lokal konsulent – *Informant B*. I dette tilfellet brukte vi semistrukturert intervju for å fremskaffe data. Da vi skulle intervju resterende informanter, viste det seg at det var svært utfordrende å få gjennomført et muntlig intervju med de. Hva det skyldes, kan være faktorer som tid og distanse? Vi lot oss ikke distrahere over avslag, og fortsatte å etterspørre informasjon fra informanter ved bruk av spørsmålsguide med åpne svar. Da vi skulle velge metode for datainnsamling ble en rekke alternativer vurdert. Vi valgte en kvalitativ tilnærming av datainnsamling fremfor en kvantitativ datainnsamling. For å få tak i relevant informasjon av høy kvalitet, så vi nytte i å velge fagpersoner med kunnskap og erfaring rundt emnet. I forhold til problemstillingen anså vi kvalitativ metode som best egnet.

I *avslutningsfasen* (Pinto, 2013) har vi analysert og drøftet resultatene opp imot teori, og deretter trukket en konklusjon for hvorfor organisasjoner velger å foreta outsourcing som en strategi for endring. Ettersom store deler av prosjektoppgaven handler om hvordan utførelsen av outsourcing foregår og hvilke effekter den har, vil vi se på hvordan strategien påvirker de ulike aktørene rundt om på markedet og i omgivelsene.

I *figur 3.1*, har vi valgt å vise de nevnte fasene i en normalkurve. Vi ser her at det starter med en initieringsfase, fortsetter med en gjennomføringsfase, og til slutt kommer det en avslutningsfase av gjennomføringen av outsourcing. Y-aksen viser ”man hours” eller arbeidstid. X-aksen viser tid i uker, måneder eller år, alt etter som (Pinto, 2013).



Figur 3.1: Steg i gjennomførelse av et prosjekt eller en prosjektoppgave.

### 3.5 Etiske hensyn

I en forskningssituasjon er det viktig å tenke over den etiske siden ved saken (Johannessen et al., 2011). Alle handlingene som berører eller får konsekvenser for andre mennesker skal opptre etter etiske standarder. Etikk omhandler hva som er rett eller galt og hvilke regler, prinsipper og retningslinjer en skal vurdere handlingene mot (Johannessen et al., 2011).

I følge Per Nerdrum (sitert i Johannessen et al., 2011) er det retningslinjer innen etiske hensyn, som må vi tenke over i forbindelse med et intervju: Informantene har selv rett til å bestemme over sin deltakelse - de bestemmer selv hvilken informasjon de ønsker å dele og hvordan informasjonen de deler skal brukes. Vi som forskere skal på forhånd vurdere risiko og konsekvenser, for så å unngå å påføre noen form for skade. Disse retningslinjene er informantenes rettigheter i en forskningsstudie. Konsekvenser av negativ behandling av informantene kan være at de kommer med feil informasjon eller at de velger å trekke seg fra studien. Vi har i oppgaven valgt å presentere de ulike informantene anonymt, ved å kalle dem

for Informant (A-F). Dette for å ha fokuset rettet mot tema og ikke la organisasjonenes ulike situasjoner påvirke leserens tolkning og bedømming. At informantene presenteres på en profesjonell og respektert måte, vil også tilrettelegge for deres etiske innsyn/retningslinjer.

### **3.6 Validitet og Reliabilitet**

Johannessen, Kristoffersen og Tufta forklarer Reliabilitet som (2004, s. 44):

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningsspråket betegnes dette som *reliabilitet*, fra det engelske ordet *reliability*, som betyr *pålitelighet*. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides.

Data som samles inn, er ikke selve virkeligheten, men heller representasjoner av den. Begrepet brukes for å omtale gyldighet, og en skiller mellom to typer: begrepsvaliditet og intern- og ytre validitet (Johannessen et al., 2004).

### **3.7 Datainnsamlingsprosessen**

Planen var å skaffe informasjon fra fem til ti erfarne ledere som hadde kjennskap til strategi- og endringsledelse. Vi ønsket informasjon fra både små og store, private og offentlige organisasjoner. Med denne variasjonen ville sannsynligvis svarene våre ha forskjellig perspektiv.

Etter å ha gjennomført innsamling av data dannet vi oss meninger om hva som gikk bra og hva som kunne gått bedre gjennom datainnsamlingsprosessen. Vi begynte veldig bra med å skaffe informasjon fra en lokal informant. Da vi skulle gå i bredden og fortsette datainnsamlingen, møtte vi en utfordring. Det viste seg at det var svært vanskelig å avtale møte med aktuelle kandidater. Vi lot oss ikke stoppe og besluttet derfor å lage en standardisert spørsmålsguide med åpne svar. Vi forhørte oss med informantene, og avklarte et samarbeid

som var mer fleksibelt og gjennomførbart for dem. Vi fikk positive tilbakemeldinger og gode utfylte svar. En ulempe med spørsmålsguiden var at vi ikke fikk lest kroppsspråket til informantene og samtidig ikke fikk anledning til å stille flere spørsmål om det var noe som var uklart. For å få dekning i uklare svar, hadde vi avtalt at vi kunne ta kontakt via e-mail for mer informasjon.

### **3.8 Bakgrunn for utvalg av spørsmål**

Når vi skulle velge spørsmål til intervjuene tok vi utgangspunkt i å skaffe mest mulig informasjon ut fra problemstillingen: ”Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?” For å få forståelse rundt problemstillingen var det naturlig for oss å stille spørsmål som belyser hensikt, fordeler, ulemper og konsekvenser ved outsourcing. ”Sosiale fenomener er komplekse, og for å kunne avdekke hva som kjennetegner disse, kreves det kvalitative intervjuer som gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser” (Johannessen et al., 2004, s. 142). Vi formulerte nøkkelspørsmål for å samle inn mest mulig relevant informasjon.

### **3.9 Kritikk av kvalitativ forskningsmetode**

Kvalitative forskningsmetoder i form av intervju kan være en god måte å samle inn data på. Ved riktig bruk av forskningsmetoden, kan en hente inn store mengder informasjon av god kvalitet (Johannessen et al., 2004). For å få svar på de utvalgte teoriene, kan en benytte seg av det *ontologiske perspektivet* og det *epistemologiske perspektivet*. Det *ontologiske perspektivet* ser på antakelser om hvordan verden vi lever i ser ut, mens det *epistemologiske perspektivet* dreier seg om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om denne verden. Det *epistemologiske perspektivet* omhandler hvordan forskere kan benytte seg av egen kunnskap om intervju som forskningsmetode, for å innhente data fra andre (Johannessen et al., 2004).

Som forsker må en ha kunnskap om hvor mye data en kan få ut fra intervjuet. Det er viktig at selve intervjuet er rettet mot informanten, da situasjonen kan være individuell fra person til person (Johannessen et al., 2004).

Ved å skreddersy intervjuet til informanten, vil de lettere forstå spørsmål, og kunnskapen deres vil i større grad bli formidlet til forskeren. Et kvalitativt intervju trenger ikke å være hovedkilden i datainnsamlingen, men kan fungere som en god tilleggsfunksjon, for å få mer dybde i ønsket informasjon- og kunnskapsinnhenting. Ved bruk av intervju får informanten større mulighet til å uttrykke seg enn ved bruk av faste skjema og svar.

En fordel med semistrukturert intervju er at de er mindre rigide, som gjør at intervjuet lettere kan tilpasses den enkelte situasjon (Johannessen et al., 2004). I motsetning til strukturert intervju, der en fremstiller fastlåste spørsmål før intervjuet. På en annen side, følger semistrukturert intervju noen hensyn som en bør bemerke seg når en velger denne metoden. Forskning er avhengig av den situasjonen data er samlet inn i, og relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for den informasjonen som kommer frem. Forskeren må tenke over hvor det passer best å foreta intervju, med tanke på at informanten skal føle seg trygg og komfortabel.

En ustrukturert metode kan gi problemer med å sammenligne svarene, da det ikke er et standardisert spørreskjema med svaralternativer. Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode må forskeren selv opptre objektiv. Det er viktig at metoden er dokumentert, slik at andre kan følge samme mønster og oppnå samme resultat (Johannessen et al., 2004).

En annen forskningsmetode for å samle inn kvalitative data kan være spørsmålsguide med åpne svar – som i vår sammenheng er utført gjennom e-postveksling. Fordelen med denne typen undersøkelse, er at de standardiserte spørsmålene kan sammenlignes hvis spørsmålsguiden blir benyttet av flere informanter. Det er også effektivt tidsmessig, da en kan sende ut spørsmålsguider til flere informanter på samme tid, og få det i retur etter hvert som informantene har fylt dem ut. Fordelen ved å ta i bruk denne løsningen med åpne svar, er at informantene selv må videreformidle kunnskap og erfaringer med egne ord. Dette kan føre til at forskeren får nyttig tilleggsinformasjon og tar opp poeng som får uthever viktige synspunkt (Johannessen et al., 2004).

Ulemper som følge av å benytte seg av fastsatte spørsmål, er at undersøkelsen ikke er skreddersydd til den enkelte informant. Viktige opplysninger, kunnskap og erfaringer kan dermed bli utelatt. Det er heller ikke rom for å komme med tilleggsspørsmål eller forespørsel

om fordypning av svaret, dersom informanten benytter fagord vi ikke er kjente med eller at informasjonen er uklar, med upresis formulering. Løsningen vil da være å etterspørre eventuelle uklarheter i en ny e-post, for så å håpe på at informant har tid og anledning til gi oss en bedre forståelse av svarene. Ikke alle er like flinke til å uttrykke seg skriftlig, som gjør at svarene kan bli noe «tynne». Undersøkelser gjennomført online har ulemper gjennom manglende observasjon av ikke-verbal kommunikasjon. Slike faktorer kan være for eksempel kroppsspråk, mimikk, pauser, latter og misnøye (Johannessen et al., 2004).

### **3.10 Oppsummering**

Vi har nå gått gjennom valg av metoder for datainnsamling. To ytterpunkter: kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode viser til forklaring av outsourcing og utbredelse av dette. I oppgaven valgte vi å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode i form av spørsmålsguide med åpne svar og ett semistrukturert intervju. Vi valgte de metodene som vi mente var best egnet, med hensyn til tidsramme og tilgjengelighet. Ettersom vi ser på informantene som todelt –*eiere og kontraktører*– har vi valgt å dele spørsmålsguiden opp i to deler, for å treffe begge parter.

Neste kapittel viser til en presentasjon av datainnsamling. Her presenteres de resultatene vi fikk ut av å bruke spørsmålsguide med åpne svar og ett semistrukturert intervju.

## 4 Presentasjon av datainnsamling

Nå har vi gått gjennom ulike metoder en kan bruke for å samle inn data, og tatt i bruk en valgt metode. Dette kapitlet inneholder en presentasjon av resultatene fra intervjuprosessen og den benyttede spørsmålsguiden. Resultatene vi har fått fra informantene våre, vil forhåpentligvis gi oss en bredere forståelse for problemstillingen: ”Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?”

Vi begynner kapitlet med en generell tolkning på hvorfor organisasjoner velger å ta i bruk outsourcing, før vi videre har forsøkt å gjengi informantenes svar på hensikter, fordeler, ulemper og konsekvenser som følger ved bruk av strategien.

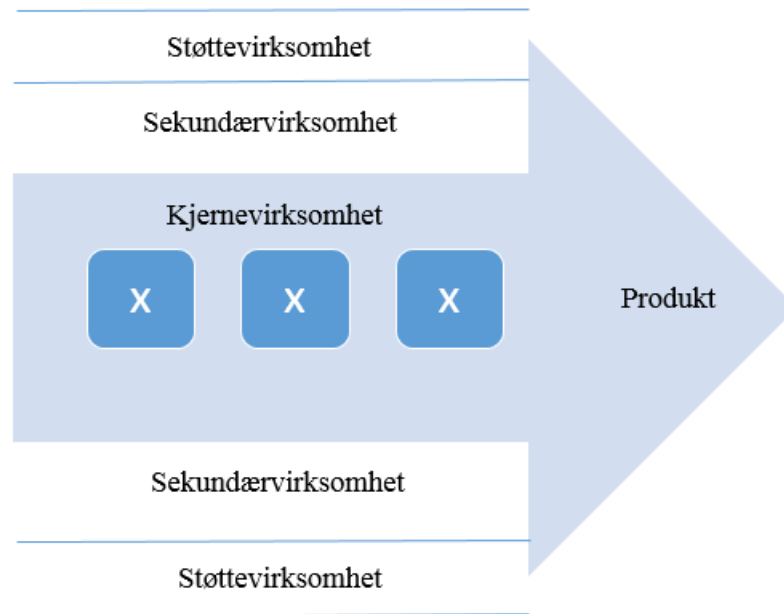
### 4.3 Hvorfor outsourcing?

Det kan være ulike årsaker for at en organisasjon velger å outsource avdelinger i sin bedrift. At en organisasjonsledelse velger outsourcing som en strategi for endring, betyr at de substituerer sine ansatte med andre profesjonelle fagfolk, eller eksterne bedrifter med spisskompetanse i oppgavene som utføres. I situasjoner der kostnadsnivået er høyere enn behovet, og organisasjoner har flere ansatte i avdelinger enn sine konkurrenter, kan det være aktuelt å ta i bruk strategien outsourcing. En forklaring på hvorfor organisasjoner ønsker å outsource, er forklart av *Informant F* slik:

Jeg har inntrykk av at outsourcing er styrt av ideologi. Med det mener jeg at det råder stor tro på at private aktører kan utføre arbeidet bedre enn offentlige. Dette mener jeg er en myte, da jeg selv har hatt forskjellige funksjoner, både i privat og offentlig regi. Årsak til at denne myten er skapt, kan være at på folkemunn har det blitt frem snakket mye mer om private aktører, enn om offentlige.

Det går igjen hos flere av informantene at tid er en viktig ressurs for bedrifter. ”Tid er penger” er et ordtak vi kjenner til fra næringslivet. Nå som vi er blitt oppmerksomme på at organisasjoner kan benytte seg av *kontraktører*, hvor arbeidet blir utført på en mer effektiv måte, og på kortere tid, kan en tenke seg at outsourcing står som et sterkt alternativ når en

organisasjon vil gå i gang med en endring. Kanskje spesielt aktuelt er dette for organisasjoner som føler på tidspress. Ved å outsource, kan en konsentrere seg om sin egen kjernevirksomhet.



Figur 4.1: Illustrert drift eller prosess i en organisasjon.

Figur 4.1 viser hvordan organisasjoner består av kjernevirksomheter, sekundærvirksomheter og ytterst også noen støttevirksomheter. Informant B forklarte at de ulike typene virksomheter sammen utfyller alle områder i organisasjonen. I en organisasjon finnes det alltid noen elementer som omtales som kjernen i virksomheten. Denne kjernen er det viktigste organisasjonen har, og er sentralisert i figuren. I kjernen til en organisasjon finner vi organisasjonens spisskompetanse, de viktigste faktorene for produksjon og tjenesteyting, og i noen tilfeller også det unike som skiller organisasjoner fra sine konkurrenter. Kompetansen en finner i kjernen er en viktig og kritisk del av organisasjonens fremgang, stabilitet og vekst.

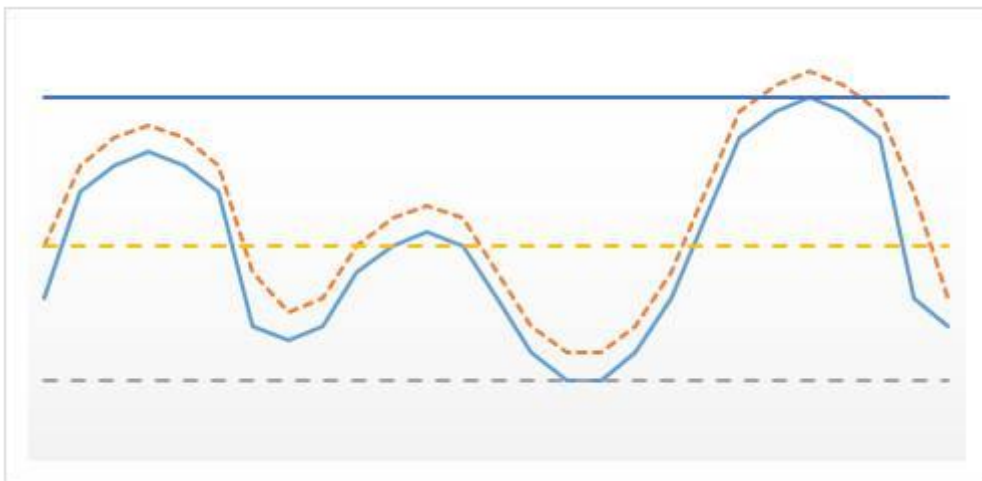
Ved outsourcing er det støtte- og sekundærvirksomhetene som helst blir prioritert flyttet på, og støttefunksjonene som er plassert ytterst i figuren, blir prioritert outsourcet fremfor sekundærvirksomheten. Dette kan være funksjoner som ikke har noen direkte knytning til organisasjonens produkt. Informant B bruker eksempler som kantinedrift, renhold og IT når



han snakker om støtteaktiviteter. Er det et ønske og behov for mer outsourcing i bedriften er det sekundærvirksomheten som blir berørt. Dette kan være vedlikehold, mer avansert IT og regnskap.

Som tidligere nevnt i oppgaven, er det kontinuerlige svingninger i markedet. I samtale med *Informant B* ble vi presentert figurer som forklarer hvordan svingningene og bemanningsbehovet kan være for en organisasjon. Det ble også gitt eksempler på hvordan en organisasjon kan velge å benytte seg av ekstern arbeidskraft.

*Figur 4.2* viser en illustrasjon, der bemanningsbehovet - i lyseblå kurve - er varierende ettersom det er svingninger i markedet. Den blå tette lineære linjen presenterer bemanningen når den er på sitt høyeste. Den nedre lineære stiplede linjen i grått representerer en bemanning som akkurat dekker kjernekompetansen i en organisasjon.



*Figur 4.2: Svingninger i markedet og bemanningsbehov.*

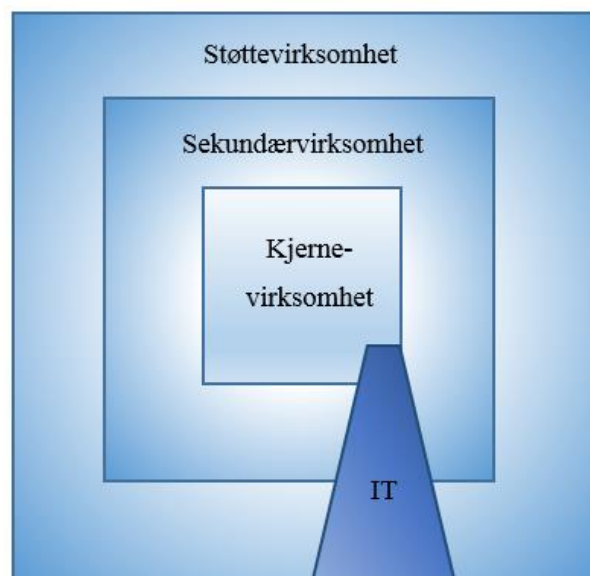
Hvis organisasjonen velger å styre bemanningsnivået slik at den akkurat dekker kjernekompetansen – som vist i den grå lineære stiplede linjen – vil det bli etterspørsel på arbeidskraft i perioder ved høy produksjon. Denne arbeidskraft kan komme gjennom å leie inn *kontraktører*.

*Informant D* mener at *kontraktørene* nærmere kan garantere et godt og effektivt arbeid, som gjør at *eierne* reduserer risikoen for feilansettelser. ”En feilansettelse kan koste opptil

500.000” legger informanten til. På bakgrunn av denne informasjonen, vil det se ut til at en organisasjon kan komme økonomisk vinnende ut av å ta i bruk en strategi som outsourcing.

Hvor stor andel av produksjon og bemanningen en organisasjon ønsker å stille med selv, er ifølge *Informant B* et individuelt valg fra organisasjon til organisasjon. I *figur 4.2* viser den gule stiplede linjen til et eksempel på intern bemanning hos en organisasjon. Ved dette tilfellet har organisasjonen større kontroll på produksjon, intern forbedring og effektivisering, samtidig som de ansatte slipper å gå uten arbeid over perioder. I de periodene svingningene på markedet gjør at det trengs større arbeidskapasitet, vil dette bli tilført fra eksterne organisasjoner.

Som nevnt i teorien har organisasjonen kontroll over sine viktigste elementer så lenge kjernevirksomheten er styrt internt. Å ha kontroll på denne delen internt, er viktig for organisasjonens fremgang og utvikling.

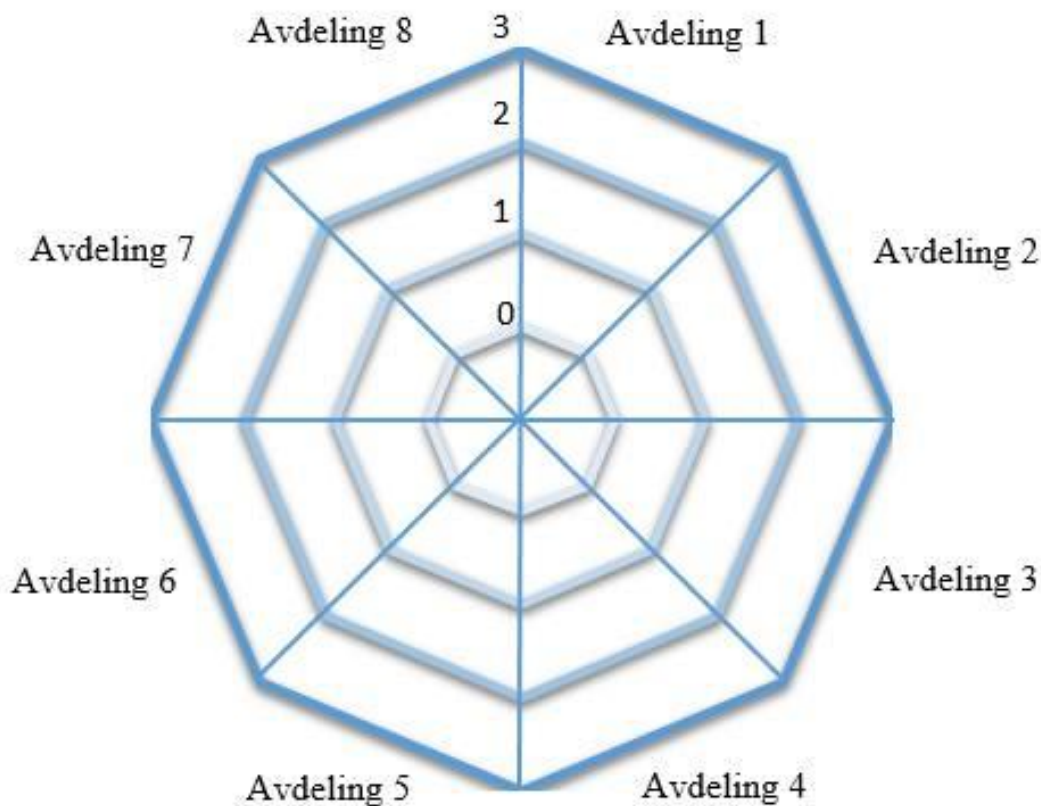


*Figur 4.3: IT avdeling over alle plan i en organisasjon.*

*Figur 4.3* er et alternativ for *figur 4.1*. Denne figuren ble presentert av *Informant B*, da vi rettet spørsmål mot outsourcing av IT avdelinger hos bedrifter. Organisasjonen som *Informant A* representerer for er et eksempel på en bedrift som har outsourcet IT avdelinger. Dette syntes

vi var pussig, da vi antydte at noen IT tjenester er svært viktige for organisasjoner, med tanke på kontroll over historisk data, kontroll og evaluering. *Informant B* forstod problemstillingen vår, og illustrerte denne figuren for å fremme forståelse over hvordan IT dekker alle virksomhetsnivåene. Når det er snakk om outsourcing av IT aktiviteter, er det ikke dermed sakt at all IT skal eller er outsourcet, men heller den delen som er rettet mot vedlikehold av IT utstyr og tjenester. I kjernevirksomheten derimot finner vi IT som omhandler undersøkelser, arkiver og historisk data. I tillegg kan utvikling av nødvendige apparater eller utstyr være avgjørende for organisasjoner. Med andre ord er det kun noen deler av organisasjonens IT avdelinger som blir berørt av outsourcing.

*Figur 4.4* viser til et spindelnev-diagram, som skal illustrere hvordan en bedømmer hvilke aktiviteter eller avdelinger som bør tas opp til vurdering, når en outsourcingprosess skal foretas. Tanken er at ledelsen rangerer kompetansenivå i de forskjellige avdelingene, for så å vurdere å outsource de avdelingene de «scorer» lavest på.



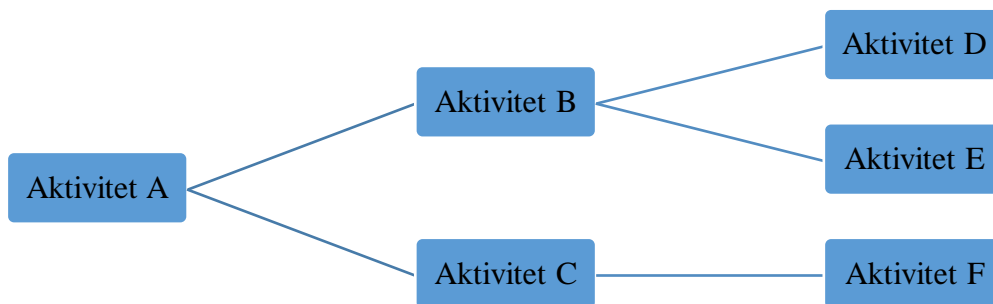
*Figur 4.4: Spindelnev-diagram for måling av kompetanse (Pinto, 2013).*

#### 4.4 Hensikter ved bruk av outsourcing

Siden man helst unngår endringer dersom det er mulig, kan man tenke seg at det ligger viktige hensikter, besparelser eller gevinster som utfall av en den eventuelle endringen, når den tas opp til vurdering.

Hensikten med å outsource er ifølge *Informant B* å redusere kostnadsnivået hos bedrifter. Dette er samsvart hos flere av våre informanter, og tolkes da av oss som en viktig årsak. Å utføre outsourcing kan gi mulighet for å presse ned priser i en anbudsrunde, som vil komme lønnsomt ut for en organisasjon. *Informant B* informerer om at det outsources for å rette fokus mot kjernekompetanse, slik at organisasjonen kan konsentrere seg om utvikling, og styrke organisasjonen i forhold til konkurranse. *Informant F*, som *kontraktør*, forklarer hensikt med outsourcing slik: ”en hovedgrunn er nok økonomi, men i tillegg ønsker flere og flere av våre kunder å konsentrere seg om kjernevirksomheten”. Det forklares at organisasjoner outsourcer avdelinger som ikke inngår i kjerneaktivitet til profesjonelle aktører. *Informant F* legger også til at ”i nedgangstider skal man heller ikke se bort fra at noen benytter outsourcing som et påskudd for å redusere den faste staben”.

Tid er en knapp ressurs, som det tas hensyn til i beslutningen. Dersom en organisasjon har leverandører som kontinuerlig leverer forsinket arbeid, vil dette føre til at følgende arbeid blir utsatt, som videre resulterer i en dyr utsettelse for bedriften. I *figur 4.5* er det vist en forenkling av et aktivitetskart. Her er *aktivitet A* første arbeid som blir utført prosjektet, før en videre begynner på *aktivitet B* og *C*. Poenget med figuren er å vise at én aktivitet ikke kan startes før en annen er fullført. For eksempel må en ha fullført *aktivitet B*, for å kunne begynne på *aktivitet D* og *E* (Pinto, 2013).



Figur 4.5. Aktivitets kart.

Som en oppsummering kan vi konkludere, ut i fra innsamlet data, at en organisasjon velger å outsource støtteaktiviteter på bakgrunn av de økonomiske og tids-besparelsene som følger.

#### 4.5 Fordeler ved bruk av outsourcing

Det er kanskje lettere å se fordelene ved outsourcing for oss som står på sidelinjen, enn for de som faktisk er med på endringsprosessen. *Informant B* snakker av erfaring, og formidler at en helst hører om de suksess historiene som bedrifter utlyser offentlig, fremfor de tilfellene der en blir nødt for å «insource». Likevel finnes det fordeler og ulemper ved all ting.

Vi leser ut fra resultatene fra flere informanter at organisasjoner som driver med outsourcing, ofte har som mål å oppnå lavere direkte kostnader, samtidig som de ønsker en mer fleksibel kompetanseprofil. Med det sistnevnte uttrykket, menes muligheten for å tilby kunder et bredere spekter av tjenester, uten at en behøver å ha kompetanse rundt- og utvikling av tjenestene internt. I tillegg til dette, adopterer organisasjonen kunnskap og kapasitet hos eksterne organisasjoner, som de ellers ikke hadde hatt tilgjengelig ved bruk av sine egne ansatte. En av informantene nevner at standardisering og globalisering av løsninger også er

sett på som en fordel ved bruk av outsourcing. Dette betyr at en får tilgang på ny teknologi, som ellers måtte brukt mye tid og penger på å utvikle selv.

For en organisasjon å foreta outsourcing som en endringsprosess i et marked med mye bevegelse og endring, vil det ifølge *Informant B* kunne lettere fordele bemanningen etter behov. Dette er illustrert i *figur 4.2*. Tanken her er at en frigjør fokus på støtteaktiviteter, for å heller fokusere på utvikling og forbedring av kjerneaktivitetene hos bedriften. En positiv utvikling internt er høyst nødvendig for en organisasjon, med tanke på nåværende og fremtidig konkurranse. Å outsource noen av støtteaktivitetene, vil altså kunne være med på å bidra til at ledelsen gjør endringer i prioriteringene, for å bruke tiden effektivt, med et skjerpet sinn på utviklingen av de viktigste varene og tjenestene organisasjonen selger.

Dersom vi ser på outsourcing fra en av *kontraktørens* perspektiv, er begrepet stort sett et positivt ladet ord. I bunn og grunn er strategien med på å åpne dører for marked hos de eksterne organisasjonene. *Informant D* argumenterer med at det er positivt for organisasjoner å beslutte seg til outsourcing, da det reduserer risiko for feilansettelse. Vi fikk vite av *Informant D* at en feilansettelse både er tids- og ressurs krevende, som ofte er knappe ressurser hos de fleste organisasjoner. *Kontraktørene* kan tilby et bedre arbeid, utført på en mer effektiv måte, enn hva organisasjoner klarer å utføre på egenhånd.

Fra semistrukturert intervju med *Informant B* fikk vi presentert et eksempel der en organisasjon har bemanning som akkurat dekker kjerneaktivitetene. Her vil de trenge å leie inn ekstra arbeidskraft gjennom eksterne aktører, for å dekke bemanningen av kjerneaktivitetene. Ved å leie inn arbeidskraft eksternt vil kostnadene i mange tilfeller øke hos en organisasjon. Selv om det forkommer økte kostnader ved å leie inn ekstern arbeidskraft kan det lønne seg i lengden. Dette er forklart av *Informant B* slik ”i perioder hvor det er lav etterspørsel, slipper organisasjonen å stå uten arbeid til de fast ansatte”.

## **4.6 Ulemper ved bruk av outsourcing**

Da vi i forskningen stilte spørsmål rundt ulemper ved outsourcing, kom vi frem til at informantene hadde forskjellige meninger på hva de så på som en ulempe. Det som ble oppfattet som en ulempe for *eierne* kunne oppfattes som en fordel for *kontraktørene*.

*Informant A* poengterte at ulempene ved outsourcing var forbeholdt *eierne* av de forskjellige tjenestene. *Kontraktørenes* synspunkter viste at usikkerheten og de ustabile forholdene som ofte oppstår i en endringsprosess, skjer før de ansatte blir overtatt av *kontraktørfirmaene*. Ulempene som *eierne* har, vil stabilisere seg når oppdraget er vunnet, overført og signert til *kontraktørene*.

Ifølge *Informant C* kommer det frem at det faglige miljøet, den personlige utviklingen og kvaliteten på tjenesten de leverer er av topp kvalitet. Videre tilføyer han: ”da dette er vår kjernekompetanse, er jeg ikke redd for at vi ikke klarer å levere som avtalt”. Fra *kontraktørens* perspektiv kan en *eiers* ulempe være uvissheten på hva de får av *kontraktørene*, mens *Informant C* sier han at de er trygge på kvaliteten de leverer. *Informant E* gav lignende svar som *Informant C* her. *Informant F* mener det kan være en teoretisk garanti for kvalitet, men ikke sikkert en reel garanti. Videre svarer *Informant D*: ”det som oppleves som en ulempe for *eierne*, er vår spesialitet. Vår kjernekompetanse er å skaffe riktige folk til de riktige jobbene, og vi er derfor ikke bekymret”.

Forskningen viser at flertallet av informantene opplyser at det skapes en usikkerhet i avdelingene når en outsourcing finner sted. Ifølge *Informant A*, tar en stor endring mye krefter og kapasitet, og det blir mindre attraktivt å jobbe internt, dersom en mister fagkompetanse og kritisk masse. Som følge av dette, svarer informanten at det kan skapes en mistro til organisasjonen. I tillegg kan overgangsperioden være noe ustabil. Ulempe ved ustabile forhold kan resultere i lavere kvalitet på oppgavene. *Informant A* poengterer at det ved mistillit til organisasjonen, også kan svekke arbeidsmoralen. Flere av informantene mente også at frykten for tap av fagkompetanse var en vesentlig ulempe om en foretok en endring som outsourcing.

I tilfeller hvor en outsourcer avdelinger, kan det ifølge *Informant F* være ”en fare for at kontraktørene er mer opptatt av å selge timer og tjene penger, fremfor å utvikle organisasjonen som driver med outsourcing”. Setter en dette på kanten, vil effektivisering og økt kunnskap føre til at organisasjonen trenger mindre tid på å utføre arbeidet. Dette kan videre føre til en nedgang i omsetning for kontraktørene.

## 4.7 Konsekvenser ved bruk av outsourcing

I datainnsamlingen kommer det frem at de ulike informantene har delt syn på hva som oppleves som en konsekvens ved outsourcing. *Eierne* oppfattes å gi inntrykk fra sine tidligere opplevelser, som nødvendigvis ikke behøver å være positive. Derimot vinkler *kontraktørene* gjerne inn positive konsekvenser ved outsourcing.

*Informant F* svarer at ”en betydelig konsekvens ved outsourcing, kan være at folk som arbeider i de avdelingene som outsources, må se seg om etter andre jobber”. Dette er ifølge *Informant A* ”særlig utbredt i de avdelingene som outsources til fremmede land, som for eksempel India”.

Videre i forskningen kom det frem at ved tilfeller hvor *kontraktøren* går konkurs, kan en organisasjon som benytter seg av *kontraktørtjenester* få store konsekvenser dersom avdelingen er avhengig av kontinuitet. Dette er forhold som *eieren* ikke råder over. *Informant B* poengterer at: ”i tilfeller hvor en tjeneste må pågå kontinuerlig, kan en få problemer om *kontraktøren* går konkurs”. I tillegg trekkes frem en økt sannsynlighet for tyveri av penger, utstyr og forretningshemmeligheter som en konsekvens av outsourcing.

*Kontraktørene* påpeker at når en organisasjon foretar outsourcing, står de klare til å delta i anbudsrunder og vinne frem nye kontrakter. Konsekvensene da, er at *kontraktørene* skaffer inntekt til aksjonærene, og at det i tillegg er masse jobbmuligheter til menneskene i catering bransjen. Positiv konsekvens kan være at organisasjonen vokser i bredde og styrke.

*Informant F* mener en konsekvens ved outsourcing, kan være at *eier* av oppdraget mister fleksibiliteten hos de ansatte. *Eiere* som benytter seg av *kontraktører*, har ikke lenger makt over å holde igjen de som utfører arbeidet. Når vi sier ”å holde igjen”, mener vi i form av kveldsmøte eller annen jobb som krever overtidsarbeid. *Informant F* nevner at ved slike tilfeller, kan en henvende seg til formann eller leder i *kontraktørfirma*.

*Informant E*, mener at en konsekvens kan være at en mister kontroll og oversikt over de oppgavene som outsources. En må stole hundre prosent på *kontraktøren*, da tilfellet kan være at ansatte arbeider i forskjellige tidssone fra hverandre. Informanten viser til eksempel hvor prosjektlederen arbeider i Norge og deler av teamet arbeider i utland.



## **4.8 Oppsummering**

I kapittel fire har vi presentert ulike funn fra forskningen. Vi videreformidlet informantenes tanker for hvorfor organisasjoner foretar outsourcing som strategi for endring. Det kom frem at det spesielt var tid- og kostnads besparelser som var årsaker for at organisasjonene benytter seg av strategien. Videre så vi på hensikter, fordeler, ulemper og konsekvenser som følger ved bruk av outsourcing.

Gjennom neste kapittel vil vi drøfte de funnene vi presenterte i dette kapitlet.

## 5 Drøfting av resultatene

I forrige kapittel presenterte vi resultatene vi fikk av informantene. Vi vil nå avslutningsvis gå mer i dybden og forsøke å få enda mer forståelse for problemstillingen: ”Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring?” Dette vil vi gjøre ved å benytte de tidligere presenterte teoriene og ta i bruk valgte metoder.

### 5.3 Endringsledelse

Som det kommer frem hos informantene våre har alle god kjennskap til endringsledelse. Noen befinner seg i en situasjon der de skal foreta outsourcing av tjenester, mens andre har som levebrød å overta de tjenestene som outsources. Felles for de begge sider, er at de går gjennom en prosess fra å befinne seg i *eksisterende situasjon (A)*, til å ende opp i *ønsket fremtidig tilstand (C)*. På et tidspunkt identifiserer *eierne* den *eksisterende situasjonen (A)* for organisasjonen, før de veier alternativene for endring (*B*) opp mot hverandre, for videre å befinne seg i den *fremtidige ønskede tilstanden (C)*. Dersom vi knytter outsourcing opp til *figur 2.1*, vil organisasjonen som befinner seg i *nåværende situasjon (A)* eksempelvis komme frem til at de har for mange avdelinger internt, og at fokuset dermed er spredt over hele organisasjonen. Arbeidet som blir utført kan som følge av dette, virke ineffektivt, og en alternativ situasjon, eller *fremtidig ønsket tilstand (C)*, kan ses på som mer gunstig for organisasjonen. For at de skal nå det målet ledelsen i organisasjonen har satt seg; om å ende opp i *fremtidig ønsket tilstand (C)*, kreves det at ledelsen organiserer en *endring (B)*. Organisasjonen velger i dette tilfellet outsourcing som et alternativ for endring.

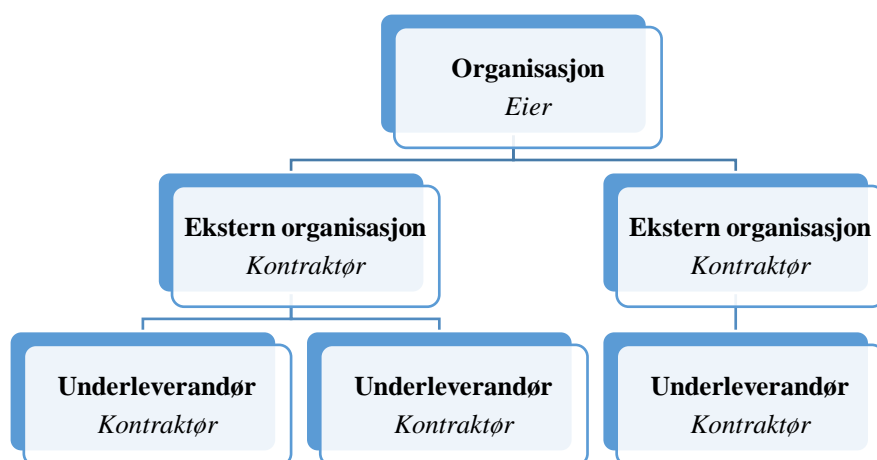
Ut fra dataene våre, har vi forstått det slik at dominerende faktorer som påvirker organisasjoner til å velge outsourcing som strategi for endring, er økonomiske- og tidsbesparelser, i tillegg til endring i prioriteringer og en omlokalisering av fokus. Når organisasjonen befinner seg i *endringen (B)*, ser ledelsen på alternative eksterne organisasjoner som kan erstatte det arbeidet som blir utført i de aktuelle avdelingene, før det tilbys sluttpakker til de ansatte som arbeider i disse avdelingene. Når ledelsen etter hvert befinner seg i *fremtidig ønsket tilstand (C)*, vil det på sikt, etter evalueringer og kontroll, vise

seg om det har vært lønnsomt for organisasjonen. Dersom *fremtidig ønsket tilstand (C)* ikke samsvarer med det organisasjonen hadde sett for seg, er det mulighet for å «insource», altså gå tilbake til utgangspunktet *eksisterende organisasjon (A)*. Dette hender sjeldnere, og kan være resultat av dårlig planlegging og undersøkelse i forkant av *endringen (B)*.

En endring i seg selv er helst sett på som en utfordrende prosess som både krever tid og penger. For *eierne* er derfor endringer unngått så langt det rekker, dersom organisasjonens *eksisterende situasjon (A)* er solid og bærekraftig. Likevel kan en endring være både positivt og negativt ladet for organisasjoner. Det er negativt basert på påstanden ovenfor, men også positiv i andre sammenhenger.

Dersom organisasjonen allerede befinner seg i en situasjon, der endring er høyst aktuelt og nødvendig, vil selve endringen kunne føre organisasjonen inn i tryggere omgivelser. Endringen kan gi håp om bedre tider, både for ledelsen og for de ansatte, og videre legge til rette for utvikling internt i organisasjonen. Siden endringen i de fleste tilfeller høye kostnader og mangfoldige timer med planlegging og iverksetting, kan endringen ses på som en investering, eller en risiko som ledelsen er villig til å ta, i håp om bedre tider for de ansatte i organisasjonen, og et bedre forhold til vekst og innovasjon.

For *kontraktørene*, vil en endring hos *eierne* oftest være positivt ladet. Det vil lede til mer arbeid for dem, og gi dem mulighet til å vokse ved å utvide sin egen bedrift. Negativt er det heller, dersom *eierne* velger å bryte avtaler, da de ser behovet for å «insource» tilbake tjenestene. Større *kontraktørfirmaer* kan også organisere outsourcing til *underleverandører*, dersom de har tjenester som de ser eksterne organisasjoner kan få utført bedre og mer effektivt. Dette eksempelet er illustrert i *figur 5.1*.



Figur 5.1: Oppbygging av organisasjoner som outsourcer tjenester til eksterne organisasjoner.

## 5.4 Fire fortolkningsrammer i endringsledelse

For å forstå hvordan en organisasjon foretar en strategisk endring i form av outsourcing, har vi ved hjelp av *de fire fortolkningsrammene* og den dataen vi har samlet inn fra informantene, drøftet teoriens ulike perspektiver på outsourcing. Vi har forstått det slik at utfordringer som kan oppstå i en organisasjon, nødvendigvis ikke alltid kommer i en ordnet rekkefølge. Når en leder står over en endringssituasjon, stiller han/hun seg gjerne spørsmål som; hvordan kan vi vite at det velges riktig fortolkningsramme, i forhold til avgjørelsen som skal tas? I en teoretiske verden er svarene ofte fremstilt som perfekte. Lederne og arbeiderne beskrives som mennesker som tar *perfekte rasjonelle valg*. At en person handler perfekt rasjonelt, betyr at han/hun har klare mål om hva han/hun vil oppnå. Han/hun har full informasjon om de valgalternativene han/hun står ovenfor, og kan dermed rangere disse fra hva som er mest til minst ønsket, for så til slutt kunne velge det alternativet som er best egnet for han/henne (Jacobsen et al., 2013). I studiene våre kommer det frem fra informanter at det nødvendigvis ikke alltid er slik i praksis. Ledere kan påvirkes av ulike årsaker, og har ikke alltid full informasjon om alternativer de står ovenfor. *En begrenset rasjonell handling* er derfor mer passende i praksis. *Begrenset rasjonalitet* er når beslutningstakeren har mål som er noe uklare og skiftende. Han/hun vurderer gjerne alternativene ut i fra hvilke konsekvenser som følger, og velger tar raske valg litt ettersom nye valg oppstår, før han/hun velger det alternativet som gir best tilfredsstillelse der og da (Jacobsen et al., 2013). I en hektisk hverdag tas kanskje noen avgjørelser fortere enn andre? Kan hende en blir påvirket av ytre faktorer, som for eksempel hvordan konkurrenten gjør det? Hva som er trend? Kanskje opplever lederen seg presset til å foreta en handling? Før vi velger å avgrense to av fortolkningsrammene, vil vi poengtere at vi mener en god ledelse er i stand til å sjonglere mellom alle de ulike perspektivene.

Det *strukturelle perspektivet* i denne sammenheng, blir forstått som selve oppbyggingen av organisasjonen. Perspektivet vekter formelle relasjoner, mål og spesialiserte avdelinger. *Informant A* forklarer at organisasjoner til stadighet er i endringer. Det stilles nye skiftende krav fra markedet. Konkurransen blir skjerpet og det innføres ny teknologi. Dette er utfordringer som enhver god leder må ta hensyn til. Ved å bruke det *strukturelle perspektivet* i denne sammenheng, ser en på organisasjonens fremtidige behov og tilstand.

Ifølge *Informant F*, er nåtidens organisasjoner mye mer komplekse enn hva de var for noen tiår tilbake. Hvordan skal ledelsen kunne forstå problemene en står ovenfor? Ved å

kunne bruke forskjellige «briller» på de ulike problemene kan en lettere ta de mest riktige avgjørelsene. For eksempel kommer dette frem i en organisasjon som har foretatt eller skal foreta outsourcing. Ved å se på en lokal IT-organisasjon kan en forstå at kjernekompetansen handler om webdesign, IT-løsninger og applikasjoner. *Informant E* poengterer i undersøkelsen at avdelinger som regnskap, er her definert som en støttefunksjon. Hva som er definert som riktig å gjøre i forhold til outsourcing, kommer an på hvilke avdelinger ledelsen mener er viktig å beholde internt, altså hva de definerer som kjernekompetansen i organisasjonen. Kanskje er det ønskelig å beholde støttefunksjoner internt i organisasjonen? Som *Informant E* videre poengterer, så har organisasjonens størrelse mye å si. Kanskje er det unødvendig å outsource regnskapsarbeid i en liten organisasjon med få ansatte? Til tross for at ledelsen ikke er hundre prosent sikker på hva som er riktig eller galt på forhånd, så tar de valg.

*Det symbolske perspektivet* på endring tar utgangspunkt i menneskets forståelse for hva som oppfattes som riktig å gjøre, ved å se på andre folk eller organisasjoner. Det kan likegodt være en fordel å se på hvordan en ikke bør utføre aktiviteter. Noen eksempler som studeres, kan være eksempler der det er endt i fiasko, mens andre kan være eksempler der suksess er tilfellet. Hva som er mest lærerikt å observere er mer usikkert. Ved å se på outsourcing gjennom *det symbolske perspektivet* kan det sies at en ser på en leders kognitive mening som ligger bak handlingen. Da dette perspektivet tolkes av hver enkelt person, kan en dermed få ulike oppfatninger av observasjonene. Leders refleksjon, forståelse, selvtillit og erfaring er vesentlige stikkord for å danne seg en best mulig oppfatning av hva som skal eller bør gjøres. En menneskelig faktor som kommer frem i dette søket på suksess, er ved å utføre «benchmarking». ”Benchmarking er en metode som går ut på å sammenligne egne ytelser mot hva de beste på området presterer” (Hoff, 2009, s. 266). *Informant F* antyder at enkelte ledere kan være noe usikre i situasjoner med press, og forsøker derfor å finne en formel på suksess, ved å se på hvordan andre organisasjoner har løst sammenlignbare situasjoner. En ung og uerfaren leder kan tolke et helt annet «bilde» på situasjonen i forhold til hva en eldre og erfaren leder kan. Avgjørelsene som skal tas er dermed bestemt, noe avhengig av hvilke erfaringer lederen har tilegnet seg i forkant. Det er likevel ikke ett enkelt svar på hva som er korrekt å velge eller gjøre. En ung nyutdannet leder er kanskje mer fremover lent enn en eldre leder som har vært lenge i arbeidslivet. En eldre og mer erfaren leder lar seg kanskje sjeldnere påvirke av hva han/hun observerer fra andre organisasjoner.

Ifølge *informant F*, antydes det at noen ledere ser på outsourcing nærmere som en ideologi. Det er forventet at en skal foreta en handling for å bedre resultatene. I situasjoner med mye press, kan det ifølge *Informant B*, være lett å la seg påvirke av suksessoppskrifter på hvordan andre ledere har handlet i lignende situasjon. Videre kommer det frem i undersøkelsen at flere av informantene mener svake ledere foretar outsourcing fordi de lar seg påvirke av kulturen i bransjen. De mener med dette, at ledere identifiserer problemer, og kjenner stress og usikkerhet, som gjør at de faller for fristelsen til å følge i andres fotspor, og kopiere deres handlemåte, hvis de befinner seg i lignende situasjon. *Informant F*, poengterer at ”det har blitt en mote å outsource”. I søken etter å foreta gode løsninger lar en seg i noen tilfeller friste av å redusere den interne staben. Det fremstår da som et strategisk trekk. Det er likevel ikke gitt at strategien blir en suksess, selv om det er det ledelsen håper på, basert på utregninger.

Som nevnt innledningsvis, forholder vi oss til to perspektiv i denne oppgaven; *eiere* og *kontraktører*. Likevel mener vi at summen av god ledelse er å mestre utnyttelsen av alle de fire fortolkningsrammene, i en så omfattende endring som eksempelvis outsourcing. Med kjennskap til alle de fire perspektivene, kan en lettere forstå hele sammenhengen når en skal foreta et valg.

## **5.5 Myteperspektivet**

Som tidligere nevnt i oppgaven, kan det være lett for lignende organisasjoner som driftes på samme marked å måle seg opp mot hverandre. Ledere av organisasjoner er alltid på utkikk etter forbedringer og metoder som kan komme til fordel for organisasjonen. At organisasjoners styremåte påvirkes av omgivelsene er ingen hemmelighet, og omdømme for en organisasjon kan være avgjørende i enkelte sammenhenger. Felles for organisasjoner er at de selger produkter eller tjenester. Siden vi vet dette, er det også lett å anta at organisasjonene vil fremme positive utviklinger, fremfor gale beslutninger og dårlige resultat. At outsourcing er en suksessfull strategi for endring kan være et eksempel på en myte. Påstanden kan tolkes som at det i alle tilfeller er heldig og lønnsomt å drive outsourcing, når behovet for en endring eller flere endringer oppstår. Dette er likevel ikke alltid tilfellet. Siden organisasjoner gjerne

forteller om sin positive respons fra å ta i bruk outsourcing, vil dette føre til at andre organisasjoner blir fristet til å handle på lik måte, med bruk av samme strategi.

Da temaet for oppgaven er som den er, kommer det kanskje helst frem at det er negativt å etterligne andre organisasjoners strategibruk og ledelsesstil. Skal vi være objektive, finner vi også positive sider ved myteperspektivet. Om en organisasjon sammenlikner seg selv med andre organisasjoner, kan de dermed lære av feil, og ta «snarveier» for videre utvikling. Altså kan en styre unna dyre endringer, ved å observere andre organisasjoners gale valg som har resultert i større eller mindre tabber. Dette kan være relevant for organisasjoner som tilbyder samme type varer og tjenester, og som i bunn og grunn er av samme kategori.

Hensikten med myteperspektivet, er å kunne se på en organisasjon som en aktør i en institusjonelle omgivelser (Christensen et al., 2013). Det har som hensikt å påpeke at organisasjoner former sin styremåte og handling ut i fra det sosiale, politiske og andre etiske forhold i omgivelsene og kulturen organisasjonen befinner seg i (Christensen et al., 2013).

Generelt følger det konsekvenser av de valgene en tar, og ikke unntak er det ved å velge outsourcing for en organisasjon. Det kan være en satsing å legge en organisasjon ut i endring eller iverksette og etablere nye ideer på markedet. Enten så kan organisasjonen vokse på det, og ende opp som ledende på sitt område i omgivelsene, eller så kan de tape store pengesummer på å utvikle noe som kundene ikke er interessert i. *Informant B* forklarte at i situasjoner der «insourcing» blir tilfellet -er det ofte fordi ledere av organisasjoner har tatt beslutninger på bakgrunn av myter, fremfor selvstendig analyse og undersøkelse hos bedriften.

## **5.6 Strategisk ledelse**

”Med strategisk ledelse fokuserer en ofte på alle ressursene i bedriften, på hvordan disse ressursene fungerer i samsvar med strategien, og på hvordan de kan bli mer konkurransedyktige” (Roos et al., 2007, s. 34).

Når en organisasjon skal foreta strategisk ledelse, kartlegges det ulike avgjørelser internt i bedriften. Ifølge informantene avdekkes det i denne situasjonen fremtidige ønsker. I en

situasjon der en bedrift ønsker å foreta strategisk ledelse, er det i forkant definert hva som anses som kundenes behov, i forhold til konkurranse på markedet, lønnsomhet, kjerneverdier og effektivitet.

Svarene fra informantene viser at de har ulike tanker for hvorfor det outsources i organisasjoner. Det som bedriftene har til felles, er at de alle definerer sin kjernevirksomhet og hva som skal inngås i den. Som eksempel kan vi bruke *Informant A*, og tilhørende virksomhet der det nylig er utført en outsourcingprosess av finans-, eiendom- og IT-avdelinger. I denne prosessen ble det definert hva som skal defineres og inngås i kjernevirksomhet.

Hensikt med outsourcing, sett i lys av strategisk ledelse, er å effektivisere driften. Dette kan ifølge informantene, enten gjøres ved å redusere kostnadene, øke inntjening eller sette opp farten på innovasjon og vekst. En samlet kombinasjon er kanskje den mest lønnsomme. I tillegg er ifølge informantene en hensikt å tilpasse organisasjonen til markedets konkurranse.

Fordeler med outsourcing kan være at en fristiller kompetanse i form av menneskelige ressurser. Ved å fristille en del menneskelige ressurser oppnår en bedrift økt fleksibilitet. Ved å outsource tjenester kan en tilby tjenester til kunder, uten at en behøver å ha kompetanse rundt- og utvikling av tjenester internt. Standardisering av oppgaver er en annen fordel som trekkes frem fra informantene. Da kan bedriften fokusere på sine primæroppgaver når en vet at en betaler for en standardløsning på en bestemt oppgave.

## **5.7 Outsourcing**

Informantene mener det finnes mange fordeler og ulemper ved outsourcing. De nevnte faktorer i form av blant annet økonomi, kunnskap, kjernevirksomhet, tid og effektivisering. Men hvilke fordeler eller ulemper som veier høyest er et spørsmål til vurdering.

Kostnadsbesparelser var mye nevnt og kan derfor være en vanlig grunn for at en organisasjon ønsket å foreta outsourcing. En organisasjon som er å finne i en bransje med store svingninger, kan i lengden spare penger på å leie inn arbeidskraft eksternt fremfor å ha faste ansatte som i perioder går uten arbeidsoppgaver. Dette er et godt argument for bruk av



outsourcing. Ser vi det fra den andre siden, altså på ulempene ved bruk av outsourcing, har informantene svart at det kan også virke kostnadsøkende ved å leie inn ekstern arbeidskraft. De økte kostnadene kan komme av at arbeidskraften i seg selv er litt dyrere per arbeidstime enn faste ansatte. En annen faktor for kostnadsøkning er som nevnt at *kontraktørene* kan være mer opptatt av å selge timer enn å være effektive og ha fokuset på *eierens* utvikling. I lys av dette er det vanskelig å vite om outsourcing er med på å kutte kostnadene eller øke de.

Dersom vi ser på en annen fordel, som ble presentert i resultatet av datainnsamlingen, finner vi ut at kompetanse er et argument som brukes av organisasjoner som utfører outsourcing. *Eierne* mener at ved å leie inn ekstern arbeidskraft og kompetanse, vil organisasjonen øke sin kompetanse og kunne tilby kundene et bredere spekter av kompetanse og kvalitet i sine tilbudte produkt og tjenester. Ulempene som kom frem i resultatet var at det kunne over tid bli mindre attraktivt å være fast ansatt i en bedrift hvor spesialkompetansen er utført hos en ekstern organisasjon. En annen ulempe med innleid arbeidskraft er at organisasjonen kan miste fokus på den interne kunnskaps økningen. Vi har lært at kunnskap og kompetanse er svært viktige faktorer i en organisasjon. Ved outsourcing kan det se ut til at ledelsen må velge fokus før en avgjørelse blir tatt. Ledelsen må vite om de ønsker å gi slipp på intern kompetanse for å isteden ta i bruk kompetansen som er hos de eksterne leverandørene. De må også vurdere om de vil ha fokus på å utvikle kunnskap og kompetanse internt i organisasjonen.

Kjernevirksomheten ble nevnt flere ganger hos de ulike informantene, og viktigheten med denne delen av organisasjonen. Ved outsourcing er det svært viktig å beholde kjernekompetansen internt. *Figur 4.1* i kapittel fire om resultat av datainnsamling, forklarte vi at organisasjoner kunne bestemme bemanningsnivå, slik at de akkurat dekker kjernekompetansen, for så å innhente ekstern arbeidskraft til å dekke de resterende virksomhetsområdene i organisasjonen. I *figur 4.2* med eksempel fra IT avdelingen så vi at IT i noen tilfeller kan komme inn under alle virksomhetsdelene av organisasjonen. I undersøkelsesmetodene kom det også frem at for å få en kontrakt med en *kontraktør*, så var det av og til nødvendig å outsource mer enn opprinnelig ønsket. Dette var en svakhet med ordningen, og kunne i noen tilfeller avgjøre om outsourcingprosessen ble en suksess. I slike tilfeller må ledelsen også her ta et valg. Ifølge teorien vil det i slike situasjoner være avgjørende hvor godt forarbeid som er blitt lagt ned i forkant av selve outsourcingen.

Tid er et argument organisasjonene benytter, for å forklare valget om outsourcing. En fordel informantene skrev var at outsourcing kunne føre til at de fast ansatte og ledelsen

kunne bruke sin tid til å fokusere på kjernevirksomhetene. Det er viktig for en organisasjon å utvikle sin interne kompetanse. Ved å frigi tid fra andre virksomhetsområder vil de dermed få mer tid til utvikling og læring. Fra en leders syn vil det å bli frigitt ansvar fra noen områder av organisasjonen for å gjøre at de får bedre tid til å fokusere på enkelte avdelinger. Ulempene som ble nevnt i forhold til tid, var at *kontraktørene* og deres tidsbruk på tjenestene sine kunne ha virkninger på *eierne*. Figur 4.4 i resultatkapitlet viser at aktiviteter i en bedrift ofte henger sammen, slik at en aktivitet er avhengig av en annen for å kunne gjennomføres. Hvis den eksterne organisasjonen er forsinket i deres aktiviteter, vil den interne organisasjonen kunne bli påvirket av dette med at forsinkelsen går igjen i hele aktivitetsprosessen.

Effektivisering er enda en faktor som ble nevnt av de fleste informantene. Effektivisering blir av de forklart som både tid- og kostnadsbesparelser, men og kunnskaps økning av de interne arbeiderne i organisasjonen. Effektivisering kan ses på som en allmennkjerne for de fleste parter. Begrepet effektivisering kan defineres som ”grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk” (Dahl, 2000, s. 91). For den interne organisasjonen innebærer effektivisering lav kostnadsbruk og lav tidsbruk. Når en ser på outsourcing med hensikt å effektivisere arbeid i organisasjonen, kan det bety at en får satt opp farten i organisasjonen. Dette gjør en ved å bytte ut de tjenestene organisasjonen bruker lang tid på utføre, og overlate dette arbeidet til de eksterne organisasjonene eller *kontraktørene* som har ekspertise i arbeidet, og dermed klarer å utføre arbeidet på kortere tid. Dersom det er snakk om et prosjekt som effektiviserer arbeid, vil det å kunne korte ned tiden for utførelse, gjøre at en kan unngå forsinkelser som kan koste organisasjonen eller prosjektet dyrt.

Det ligger som regel alltid en risiko ved utførelse av endring i organisasjon. En kan mislykkes, og havne situasjoner som er verre enn de en befant seg i ved utgangspunktet. Ved å iverksette en endringsprosess i en organisasjon, velger å satse penger og tid, utforske nye veier eller gjøre ting annerledes en vante rutiner – vil organisasjonen noen ganger kunne møte situasjoner ledelsen ikke er like sikre på hvordan de skal handle videre. Konsekvens av å benytte seg av outsourcing som strategi for endring, kan være at ved en dårlig oppfølging av *kontraktørene*, havner i en situasjon der en får forsinket arbeid. Denne situasjonen kan være et tilfellet av *sub-optimalisering*, der *kontraktørene* har sin største prioritet mot sine egne mål, da de ikke har samme relasjon og knytning til *eiernes* interne mål. ”Tradisjonelt sett innebærer dette at ansatte mer vil jobbe mot hva som er deres eget beste, heller enn hva som er til beste for organisasjonen” (Jacobsen et al., 2013, s. 59).

## **5.8 Kritik av undersøkelsen**

Årsaker til at vi valgte å bruke ett semistrukturert intervju og videre spørsmålsguide med åpne svar, er diskutert og begrunnet tidligere i oppgaven.

Å benytte seg av semistrukturert intervju var effektivt, da vi fikk god innsamling av data, inkludert figurer og grafer. Det som var vanskelig her, var å få avtalt møte med de andre informantene. Det viste seg at oppgaven vår var av mindre prioritering hos flertallet av informantene, som gjorde at det så mørkt ut for en stund.

Likevel fikk vi utarbeidet spørsmålsguide med åpne svar, der informantene fikk formulere seg skriftlig, og ta frem de synspunktene og meningene de satt med i forhold til outsourcing. Kritisk er det, da vi ikke får teksten i kombinasjon med ansiktsuttrykk og tonefall som kan være med på å hjelpe oss til å forstå hva som informantene utlyser er viktig, engasjerende og kanskje provoserende.

Besvarelsen ble presentert noe ulikt hos informantene. Noen gav oss presise svar, som var skrevet formelt. Mens det var noen få av informanter som skrev på dialekt, men med mer bruk av ulike tegn – som kunne være med på å relatere til en mer muntlig dialog.

## **5.9 Konklusjon**

Hensikten vår med denne oppgaven, var å få kunnskap til å besvare problemstillingen: ”Hvorfor velger organisasjoner å foreta outsourcing som en strategi for endring”. Vi mener vi har samlet inn god informasjon, som har gjort at vi er blitt klokere med tanke på kunnskap og meninger om outsourcing fra praksis og teori, samtidig som vi har fått frem ulike perspektiv på hypotesen. For å kunne komme frem til en så riktig besvarelse som mulig, har vi benyttet oss av ulike teorier som vi har vurdert opp i mot problemstillingen og oppgavens innhold.

Noe som var overaskende for oss var at svarene vi samlet inn fra de uavhengige informantene, var i stor grad samsvarte og overlappende. De var alle bestemt på at kjernekompetansen var organisasjonens viktigste element. Gjennom denne bacheloroppgaven har vi hentet data fra en rekke kunnskapsrike mennesker, med varierende og spennende

erfaring innen ledelse. Ut ifra de resultatene vi samlet inn, har vi fått mer dybde og forståelse for de underspørsmålene vi satte oss innledningsvis i oppgaven;

- 1) Hva er hensikten med å outsource?
- 2) Hvilke fordeler og ulemper er det ved outsourcing?
- 3) Hvilke konsekvenser får en organisasjon ved outsourcing?

Vi har funnet ut at de fleste informantene mener at hensikten med å outsource, i hovedsak er kostnad-, tid- og kunnskapsrelatert. Ved bruk av outsourcing, kan en enten redusere kostnadene, eller øke inntjeningen. Tid er en knapp ressurs, som det tas hensyn til i beslutningen. Organisasjoner som velger å outsource enkelte avdelinger, retter dermed fokus, tid og energi mot kjerneaktiviteter. Organisasjoner som igangsetter en outsourcingprosess, kan oppnå en mer fleksibel kompetanseprofil, ved at de benytter seg av de eksterne organisasjonenes kunnskap, for å kunne tilby sine kunder et bredere spekter av tjenester, uten å måtte investere tid og ressurser av dette internt.

Fordeler ved å gå i gang med en outsourcingprosess er mange. Den gruppen av informanter, som driver eller har drevet outsourcing i organisasjonen har vi i oppgaven valgt å kalle *eiere*. Vi vet nå at *eierne* foretar outsourcing for å tilegne seg kompetanse og kapasitet som en ellers ikke har. Standardisering av oppgaver er en annen fordel som trekkes frem fra informantene. Bedriften fokuserer på sine primæroppgaver når de vet at de betaler for en standardløsning på en bestemt oppgave. De som tilbyr tjenestene som blir outsourcet er av oss blitt definert som *kontraktører* eller eksterne organisasjoner. Outsourcing er stort sett positivt ladet for *kontraktørene*, og de fyller den egendefinerte spørsmålsguiden med fylldige tekster av hvorfor outsourcing kommer til fordel for både *eierne* og dem selv. De supplerer svarene med en utlysning av de kostnadsbesparelsene *eierne* oppnår, og nevner også viktigheten av outsourcing fra deres eget ståsted, da det i hovedsak er levebrødet deres.

Fra fagbøker og en observasjon av samfunnet, vet vi at alle estimeringer og endringer som regel følger en usikkerhet. Oppgaven tar også for seg ulemper ved outsourcing. Ut i fra empirisk data som vi har samlet inn, viser det seg at det har i tillegg til fordeler, noen negative følger ved å foreta outsourcing som strategi for endring. For å oppsummere, er det spesielt usikkerheten som oppstår i forhold til tillit, kontakt og oppfølging som kan følge ulemper. For *eierne* vil tillit i betydning usikkerhet, være om *kontraktørene* fører til brems i bevegelsen mot organisasjonens måloppnåelse, ved at de kun retter fokuset mot å nå sine egne interne mål, og utnytte arbeidstimer, fremfor å være hjelpelige til å arbeide mot *eiernes* måloppnåelse. For

*kontraktørene* betyr usikkerhet til tillit, at *eierne* følger opp kontrakten, og ikke ombestemmer seg ved å «insource» tilbake tjenestene. Usikkerhet knyttet til kontakt, betyr for *eierne* en lengre avstand på arbeidsoppfølging og evaluering. Dersom vi ser på *kontraktørenes* ståsted, vil usikkerhet ved kontakt være mindre kritisk.

Gjennom denne oppgaven har vi også fått empirisk og teoretisk støtte for nysgjerrigheten vår om hvilke konsekvenser som følger av en outsourcingprosess. En konsekvens som rammer de ansatte hos *eierne* er at de kan miste sin arbeidsplass, og blir nødt for å se etter andre jobbtilbud. En kritisk konsekvens for *eierne* forekommer, dersom *kontraktørene* de har benyttet seg av, går konkurs og ikke lenger kan tilby de tjenestene som var avtalt. *Kontraktørene* mener outsourcing følger en positiv konsekvens for dem, da det åpner dører for arbeid. Likevel hender det også at *eierne* i sjeldne tilfeller «insourcer», som resulterer i en negativ konsekvens for *kontraktørene*.

Å se på outsourcing fra ulike perspektiver og få informasjon fra uavhengige pårørende, gav det oss et oversiktlig og informasjonsrikt overblikk på begrepet. For å trekke en konklusjon vil vi si at organisasjoner foretar outsourcing som en strategi for endring, av ulike årsaker som er diskutert gjennom oppgaven. Det er vist at det i flere tilfeller benyttes, da det ved smitteeffekt virker som en effektiv og trygg måte å handle på, når en aktivt må gå inn for å tilpasse seg de dynamiske omgivelsene, som noen ganger krever en endring i organisasjonen.

Da outsourcing er et bredt begrep, og berører ulike aktører på markedet, vil denne oppgaven være treffende og relevant for flere grupper mennesker. Den har også vært interessant og lærerik for oss studenter, som snart skal ut i næringslivet og selv velge mellom ulike alternativer, for å foreta viktige valg. Viktigheten av å kunne tilpasse seg omgivelsene en befinner seg i, er høyst aktuelt den dag i dag, men også langt frem i fremtiden – både på nasjonalt og internasjonalt nivå.

## LITTERATURLISTE

- Bolman, L., & Deal, T. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J. & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahl, S. (2000). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Aschehoug.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Språk: Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad B.W., Revang Ø. & Strønen F.H. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen A., Kristoffersen L. & Tufte P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, 1. Utgave 2004, 2. Utgave 2011, Oslo: Abstrakt forlag.
- Matinsen, Ø. L. (2011). *Perspektiver på ledelse*. 3. Utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 2014, Oslo: Cappelen Damm AS.

Nesheim, T. (2014) *Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser*. I Mikkelsen, A. Og Laudal, T.(red) *Strategisk HRM 1*. (s. 286-291 og 298-307). Oslo: Cappelen Damm AS.

Rognsaa A. (2003). *Prosjektoppgaven*, 2003, Oslo: Universitetsforlaget.

Roos G., Von Krogh G., Roos J. & Fernstrøm L. (2007). *Strategi – en innføring*, 4. Utgave 2005, Bergen: Fagbokforlaget.

Store Norske Leksikon (04. Juni 2012). *Intervju*. Hentet 27. Februar 2015 fra <https://snl.no/intervju>

Vikøren, Birger M., (2012, 26. september). *Outsourcing*. I Store norske leksikon. Hentet 1. mai 2015 fra <https://snl.no/outsourcing>

# VEDLEGG 1

## SPØRSMÅLSGUIDE

*Spørsmål rettet til ledere med erfaring i outsourcing:*

1. Hvilke andre alternativer ble vurdert opp imot outsourcing?
2. Har din bedrift noe erfaring rundt outsourcing i fra før?
3. Hvilke besparinger kan outsourcing bidra/føre til?
4. Hvilke fordeler følger med outsourcing?
5. Hvilke ulemper følger med outsourcing?
6. Hvilke konsekvenser følger med outsourcing?
7. Har det vært en lang planleggingsprosess før bedriften valgte å outsource?
8. Har det vært en dyr outsourcing prosess å gjennomføre?
9. Har du erfaring med at bedriften har måttet være nødt til å insource igjen?
10. Hva har vært de største utfordringene med å outsource?
11. Hvor lang er prosessen (tidsmessig) fra en velger å outsource til en er ferdig?
12. Hvilken risiko bak å bruke eksterne aktører fremfor sine "egne" følger det?
13. Hvordan kan outsourcing være med på å effektivisere organisasjonen?
14. Hvorfor velger bedrifter å foreta outsourcing som en del av en effektiviseringsprosess?

*Spørsmål rettet til ansatte i bedrifter der outsourcing er aktuelt:*

1. Hvorfor outsourcet din organisasjon én eller flere avdelinger?
2. Hvilke avdelinger står i fare for å bli outsourcet?
3. Hvor mange ansatte er det snakk om som skal bli outsourcet?
4. Har outsourcing påvirket resterende arbeidsmiljø?
5. Hvordan ble du som ansatt i bedriften informert om at outsourcing var nødvendig?
6. Hvordan er tilliten til ledelsen etter outsourcingprosessen?
7. Hvordan tror du outsourcing kan være med på å effektivisere organisasjonen?



## VEDLEGG 2

### SPØRSMÅLSGUIDE

*Spørsmål rettet til arbeidstakere hos bedrifter som utfører tjenester for andre organisasjoner:*

1. Hvordan påvirker outsourcing din bedrift?
2. Hvilke typer bedrifter bruker deres tjenester?
3. Hvilke tjenester tilbyr din bedrift?
4. Hvorfor tror du bedrifter velger å bruke deres tjenester fremfor sine egne?
5. Tror du det vil bli flere eller færre bedrifter som outsourcer i fremtiden?
6. Hvordan kommer dere i kontakt med bedriftene som benytter seg av deres tjenester?
7. Er det mye konkurranse på markedet organisasjonen din befinner seg i?
8. Hvilke sterke sider har dere fremfor andre bedrifter?
9. Hvor lang tids erfaring med outsourcing har din organisasjon?
10. Er det ofte at bedrifter bryter samarbeid med dere – at de velger å insource?
11. Finnes det noe typisk prosess for hvordan det foregår (fra dere eventuelt blir kontaktet av bedrift til det blir gjort avtale)?
12. Hva er de største utfordringene for din bedrift tror du?
13. Hva er viktige egenskaper som er nødvendig hos en bedrift som tilbyr tjenester for organisasjoner som driver med outsourcing?