

# Ansette eller ikke ansette? Arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier og begrunnelser for bruk av ulike tilknytningsformer i to bransjer

## To employ or not employ? Employers' employment strategies in two sectors

Marjan Nadim

*PhD, Forsker I ved Institutt for samfunnsforskning*

[marjan.nadim@samfunnsforskning.no](mailto:marjan.nadim@samfunnsforskning.no)

Julia Orupabo

*PhD, Forsker II ved Institutt for samfunnsforskning*

[julia.orupabo@samfunnsforskning.no](mailto:julia.orupabo@samfunnsforskning.no)

### Sammendrag

Hensynet til å kutte økonomiske kostnader er blitt løftet fram som en viktig begrunnelse for at virksomheter bruker ekstern arbeidskraft. Denne artikkelen analyserer hvordan arbeidsgivere begrunner sine beslutninger om å ansette direkte eller hente inn ekstern arbeidskraft, og identifiserer hvilke fordeler og ulemper de opplever med ulike tilknytningsformer. Med utgangspunkt i kvalitative intervjuer med norske arbeidsgivere i kultur- og frisørbransjen viser denne studien for det første at økonomiske hensyn både kan legitimere faste ansettelser og ikke-faste ansettelser, avhengig av om arbeidsgivere legger til grunn et arbeidsgiver- eller arbeidstakerperspektiv. For det andre viser artikkelen at ikke-økonomiske hensyn, som arbeidsgiveres ønske om å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft, samt kontrollere bedriftens kompetanse, er sentrale begrunnelser for å ansette fast. Samtidig ser arbeidsgiverne bruken av ekstern arbeidskraft som en strategi for å få motiverte og arbeidsomme arbeidere og å rekruttere spesialkompetanse.

### Nøkkelord

alternative tilknytningsformer, arbeidskraftstrategier, selvstendig næringsdrivende, frisør, teknikere

### Abstract

Economic concerns are portrayed as a key justification for employers' use of external workers. This article analyses how employers justify their decisions on direct employment versus using external workers, and identifies the benefits and costs they experience with the different forms of staffing strategies. Through qualitative interviews with employers in the Norwegian culture and hairdressing sectors, the article shows that economic concerns can justify both direct employment and the use of external workers, depending on whether the employers argue from an employer or worker perspective. Furthermore, the article reveals non-economic concerns, such as the employers need to recruit and keep competent workers. At the same time, the employers see the use of external workers as a strategy to secure motivated and hard-working workers and to recruit special competence.

### Keywords

employment strategies, self-employed, hairdressers, technicians

## Innledning

Normen om faste ansettelse står sterkt i norsk arbeidsliv (Arbeidsmiljøloven § 14-1 b). Faste stillinger er en politisk målsetting (Hurdalsplattformen, 2021; NOU 2021: 9), og det norske arbeidslivet kjennetegnes av en høy andel faste ansettelse (Strøm & von Simson, 2020; Øistad et al., 2019). Samtidig har det internasjonalt vært en sterk økning i bruken av alternative tilknytningsformer, som midlertidig direkte ansettelse, innleie og selvstendige oppdragstakere (Spreitzer et al., 2017), noe som også har ført til en bekymring for utviklingen i norsk arbeidsliv.

Kritiske perspektiver i forskningen har pekt på at utviklingen av alternative tilknytningsformer gir mer makt til arbeidsgivere, og flytter risikoen ved å operere i et usikkert marked over på den individuelle arbeideren (Hacker, 2006; Kalleberg, 2011). Selv om alternative tilknytningsformer kan være lønnsomt på bedriftsnivå, kan det gi begrensede muligheter for de ansatte. Flere studier viser at arbeidere som har alternativ tilknytning til arbeidsmarkedet, er overrepresentert blant dem som tjener minst, og at slike tilknytningsformer er mer vanlig blant grupper som har en svak posisjon i arbeidsmarkedet, som innvandrere, og personer med lav sosioøkonomisk status (Rasmussen et al., 2019; Strøm & von Simson, 2020).

Det eksisterer etter hvert en omfattende forskningslitteratur som studerer konsekvensene av ulike tilknytningsformer for arbeidere, og deres motivasjon og veier inn i ulike tilknytningsformer (Aroles et al., 2019; Estay et al., 2013). Vi vet imidlertid mindre om arbeidsgiveres valg, preferanser og motivasjon bak å benytte ulike typer tilknytningsformer (Pulignano et al., 2020; Svalund et al., 2018). Etter å gjennomført en litteraturgjennomgang av forskning om relasjoner i arbeidsmarkedet, etterlyser Dollegast og kollegaer (2021) mer kunnskap om arbeidsgiveres strategiske vurderinger rundt ulike måter å knytte til seg arbeidskraft.

Arbeidsgivere er arbeidslivets portvoktere. Det er de som tar beslutninger om hva slags arbeidskraft de skal bruke og hvordan de skal knytte til seg denne arbeidskraften. I denne artikkelen studerer vi *arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier*. Med arbeidskraftstrategier mener vi hvordan og i hvilken grad arbeidsgivere bruker ulike tilknytningsformer for å rekruttere arbeidskraft. En viktig ambisjon er å gi innsikt i arbeidsgiveres begrunnelser og avveininger mellom å ansette direkte eller bruke alternative tilknytningsformer som innebærer at de ikke tar et arbeidsgiveransvar. Mer konkret spør vi: Hvilke vurderinger inngår i arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier? Hvordan begrunner de beslutninger om å ansette fast eller bruke ekstern arbeidskraft? I artikkelen viser vi hvordan arbeidsgivere veksler mellom å begrunne bruken av ulike tilknytningsformer med utgangspunkt i tre hensyn: økonomi, rekruttering og bemanning, og kompetanse og arbeidsutførelse.

Artikkelen er basert på kvalitative intervjuer med arbeidsgivere, og undersøker deres arbeidskraftstrategier overfor to yrkesgrupper: teknikere i kulturbransjen og frisører. Dette er yrkesgrupper som tilhører bransjer som skiller seg ut i norsk arbeidsliv med en høy andel selvstendig næringsdrivende (Alsos et al., 2022: 17). Selv om begge disse bransjene er relativt små, er de interessante i denne sammenheng fordi de representerer yrker med *blandede* tilknytningsformer der personer som utfører samme jobb, kan ha ulik tilknytning til en virksomhet. Det relativt store innslaget av oppdragstakere i de to bransjene og tilstedeværelsen av slike blandede tilknytningsforhold for personer som utfører samme type arbeid, gjør valget mellom å bruke ansatte eller oppdragstakere mer aktuelt enn i mange andre bransjer. Disse bransjene gir dermed en unik mulighet til å utforske arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier. Hvorfor tilbyr noen arbeidsgivere i frisørbransjen stolleie – hvor selvstendige frisører kan leie en stol i salongen uten å være ansatt, mens andre tilbyr faste ansettelse? Hvorfor tilbyr noen arbeidsgivere i kulturbransjen teknikere faste ansettelse,

mens andre kun henter inn eksterne oppdragstakere? Å forstå rasjonale bak slike arbeidskraftstrategier, der ledere innenfor samme yrke veksler mellom å tilby ulike typer tilknytninger, er ambisjonen med denne studien.

## Arbeidsgiveres bruk av alternative tilknytningsformer

Alternative tilknytningsformer til arbeid innebærer en fleksibilitet i ansettelsesrelasjonen mellom arbeidsgiver og arbeider (Spreitzer et al., 2017). Virksomheter kan organisere sine ressurser ved hjelp av ulike typer tilknytningsformer, og vil ofte bruke kombinasjoner av ulike tilknytningsformer. Arbeidsgivere kan ansette arbeidskraften de trenger direkte gjennom vanlig fast ansettelse eller midlertidige ansettelser, de kan leie inn personale fra en bemannings- eller konsulentbedrift eller de kan bruke frilansere eller selvstendig næringsdrivende med egen bedrift. Med økt bruk av alternative tilknytningsformer blir virksomhetenes grenser mer uklare, hvor arbeidet og menneskene mer fritt flyttes inn og ut av virksomheten (Boudreau et al., 2015). Det er vanlig å anta at de strategisk viktige ressursene organiseres internt i virksomheten, mens mindre sentrale ressurser kan kjøpes eksternt (for eksempel Lepak & Snell, 1999; Pfeffer & Baron, 1988). Nyere studier viser imidlertid at også kjernefunksjoner flyttes til virksomhetens periferi ved at virksomheter bruker alternative tilknytningsformer for å få utført kjerneoppgaver (Bidwell, 2009; Nesheim et al., 2007; Weil, 2014).

Mye av forskningen om arbeidsgiveres bruk av alternative tilknytningsformer er enten basert på makroøkonomiske perspektiver eller studerer arbeidsgiveres oppgitte preferanser basert på surveyundersøkelser (Rouvroye et al., 2022; Svalund et al., 2018). Samtidig har det vært mindre oppmerksomhet rettet mot arbeidsgiveres erfaringer og dag-til-dag vurderinger (men se Nesheim & Bastesen, 2008; Rouvroye et al., 2022; Svalund et al., 2018). Videre vet vi lite om hvordan arbeidsgiveres perspektiv på *ulempene* ved alternative tilknytningsformer spiller inn i valg av tilknytningsform (Rouvroye mfl. 2022). Det er altså et behov for analyser som anlegger et arbeidsgiverperspektiv på alternative tilknytningsformer (Doellgast et al., 2021; Pulignano et al., 2020). En ambisjon med denne studien er derfor å gi kvalitativ innsikt i arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier og avveininger mellom å ansette direkte eller hente inn ekstern arbeidskraft.

En sentral antagelse i forskningslitteraturen om alternative tilknytningsformer er at arbeidsgivere bruker alternative tilknytningsformer for å redusere økonomiske kostnader. Atkinsons toneangivende arbeid om den fleksible bedrift (Atkinson, 1987) argumenterte for snart 40 år siden for at arbeidsgivere i stadig større grad implementerer strategier for å sikre arbeidskraftfleksibilitet for å møte krav om å drive kostnadseffektivt, og for å kunne respondere på produksjonssvingninger og usikkerhet i markedet. Alternative tilknytningsformer kan gi virksomheter en *numerisk fleksibilitet* til å raskt opp- eller nedbemanne som respons på svingninger i etterspørselen i markedet (Atkinson, 1984a).

Selv om faste, direkte ansettelser gjerne anses som en fordel for å sikre stabilitet og forutsigbarhet, kan arbeidere med en løsere tilknytning til virksomheten også være viktige for å sikre nødvendig bemanning eller tilbud (Nesheim, 2003). Basert på en surveyundersøkelse blant private virksomheter i USA, finner Houseman (2001) for eksempel at den vanligste grunnen arbeidsgivere oppgir for å bruke fleksible bemanningsstrategier er at de trengte å fylle et midlertidig bemanningsbehov, enten for å dekke opp for ansattes fravær eller for å håndtere svingende arbeidsmengde. I tillegg er muligheten til å kutte lønnskostnader og sosiale kostnader, som pensjon og helseforsikring, en sentral faktor (Houseman, 2001; Rasmussen et al., 2019). Tilsvarende finner Rouvroye og kollegaer (2022) i sin kvalitative studie av private og offentlige arbeidsgivere i Nederland at alternative tilknytningsformer

brukes for å minske økonomisk risiko, både gjennom å sikre numerisk fleksibilitet og gjennom å utsette eller unngå de langsiktige utgiftene ved faste ansettelser (se også Svalund et al., 2018).

Forskningslitteraturen peker også på andre hensyn enn de rent økonomiske. En vanlig antagelse i forskningslitteraturen er at fleksible kontrakter er mest attraktive hvis arbeidet ikke krever spesialisert kompetanse (Remery et al., 2002). Samtidig kan alternative tilknytningsformer brukes som et effektivt middel for å få umiddelbar tilgang på kompetanse man har behov for (Atkinson, 1984b). En annen fordel arbeidsgivere trekker fram med alternative tilknytningsformer er at de gir mer produktive arbeidere og økt mulighet til kontroll over arbeidsutførelsen sammenlignet med faste ansatte, som man i større grad er bundet til uavhengig av hvordan de presterer (Remery et al., 2002). I tillegg kan alternative tilknytningsformer brukes for å teste og vurdere arbeidere før de eventuelt blir ansatt (Rouvroye et al., 2022), selv om empiriske studier tyder på at dette er en mindre viktig begrunnelse (Houseman, 2001; Svalund et al., 2018).

I sin kvalitative studie undersøker Rouvroye mfl. (2022) ikke bare hvordan arbeidsgivere begrunner bruken av alternative tilknytningsformer, men også hvilke ulemper de opplever med slike arbeidskraftstrategier. Tre ulemper peker seg ut: For det første er arbeidere med løsere tilknytning til virksomheten mindre lojale og en mindre stabil arbeidskraft. For det andre skaper alternative tilknytningsformer utfordringer med å sikre kontinuitet i virksomhetsspesifikk kompetanse, og arbeidsgiverne ender ofte opp med å la være å investere i opplæring for arbeidere med løsere tilknytning til virksomheten. For det tredje er arbeidsgiverne bekymret for at bruken av alternative tilknytningsformer kan tolkes som opportunistisk, og ha en negativ innvirkning på produktiviteten, arbeidsmiljøet, moralen blant de ansatte og den generelle følelsen av tilhørighet til virksomheten – både blant arbeiderne med alternative tilknytningsformer og de fast ansatte.

Arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier formes av organisatoriske forhold, bransjespesifikke karakteristika og bransjekultur- og normer, markedshensyn og ikke minst lovverk og reguleringer (Rouvroye et al., 2022; Svalund et al., 2018). Arbeidskraftstrategier må dermed forstås i kontekst. De kan være svært forskjellige mellom ulike typer bransjer (Svalund et al., 2018), og begrunnelsene for bruk av ulike tilknytningsformer henger sammen med hvilke tilknytningsformer det er snakk om, og tilgangen på arbeidskraft. Bruk av oppdragstakere og frilansere begrunnes gjerne med et behov for tilgang på spesialkompetanse, mens bruk av midlertidige ansettelser og innleie begrunnes med et behov for tilgang på reelle vikariater og ekstra kapasitet (Nesheim, 2017). I tillegg spiller arbeiderens preferanser en viktig rolle. Folk kan ønske seg en løsere tilknytning til virksomhetene de jobber for å få mer frihet og fleksibilitet, og alternative tilknytningsformer reflekterer ikke nødvendigvis fravær av muligheter for fast ansettelse (Spreitzer et al., 2017).

Med utgangspunkt i litteraturen om arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier skal vi i denne artikkelen undersøke hvordan arbeidsgivere begrunner sine beslutninger om å ansette direkte eller hente inn ekstern arbeidskraft, og identifisere hvilke fordeler og ulemper de opplever med ulike tilknytningsformer i sin kontekst.

## Data og metode

Artikkelen bygger på en kvalitativ studie av arbeidskraftstrategier hvor vi har intervjuet arbeidsgivere i to bransjer: kulturbransjen, hvor vi konsentrerer oss om lyd- og lysteknikere, og frisørbransjen. Det er arbeidsgiver som har det daglige ansvaret for de ansatte og som har makten til å bestemme arbeidskraftstrategiene i en bedrift. Tabell 1 gir en oversikt over informantene i studien. Utvalget består av 11 ledere for lyd- og lysteknikere i kulturbransjen

og 13 ledere i frisørbransjen. Tre av informantene vi har kategorisert som ledere i frisørbransjen, er frisører som eier og driver sin egen salong, uten å ha arbeidsgiveransvar for andre. I disse intervjuene vekslet informantene mellom å snakke fra et (tidligere) ansattperspektiv og et eierperspektiv. Når vi likevel kategoriserer dem som arbeidsgivere er det fordi de er *potensielle* arbeidsgivere som vurderer ulike modeller for å bemanne salongen sin.

Vi har også utført 6 ekspertintervjuer med aktører i arbeidsgiver- og arbeidstakerforeningene. Kunnskapen fra disse intervjuene var et viktig grunnlag for valget av case. Ekspertinformantene beskrev pågående endringer i frisør- og kulturbransjen, hvor arbeidsgiverne i mindre grad ansetter og har et arbeidsgiveransvar for arbeidskraften de bruker, og i økende grad baserer seg på oppdragstakere. Vi ønsker dermed å følge opp Nesheims (2017) observasjon om at det er behov for forskning som går i dybden og utforsker bransjer der det har funnet sted endringer. Den kvalitative studien som denne artikkelen er basert på, kan ikke bekrefte eller avkrefte ekspertinformantenes beskrivelse av en pågående utvikling mot mer alternative tilknytningsformer i de to bransjene. Det som er interessant med det kvalitative materialet er imidlertid at det gir dybdeinnsikt i arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier i bransjer der personer som utfører samme jobb, kan ha ulik tilknytning til en virksomhet.

For å speile arbeidsgiverperspektivet har vi også intervjuet 8 ansatte, oppdragstakere (hovedsakelig selvstendig næringsdrivende) og tillitsvalgte i de to bransjene, men dette materialet brukes ikke aktivt i denne artikkelen (se Nadim & Orupabo, 2022 for analyse av forhold på tilbudssiden).

**Tabell 1.** Oversikt over informanter

	Frisørbransjen	Teknikere i kulturbransjen	Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene	Totalt
Arbeidsgivere	13	11		23
Arbeidstakere og tillitsvalgte	3	5		8
Ekspert			6	6
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>38</b>

Vi brukte flere strategier for å rekruttere informanter. Gjennom de innledende ekspertintervjuene fikk vi tips til relevante personer å kontakte. I tillegg søkte vi opp relevante bedrifter, for eksempel ved å se etter frisørsalonger som har stolleie eller søke opp scenetekniske virksomheter eller scener. Da vi hadde identifisert relevante deltagere til prosjektet, tok vi kontakt på e-post, og i noen tilfeller telefon, med en forespørsel om å delta i prosjektet. I all hovedsak fikk vi positiv respons på henvendelsene våre, med unntak av de mindre frisørsalongene hvor rekrutteringen var mer utfordrende.

Intervjuene ble gjennomført fra juni 2021 til januar 2022, noe som innebar at mye av datainnsamlingen foregikk under strenge smittevernsrestriksjoner på grunn av koronapandemien. Dermed ble et flertall av intervjuene utført via Zoom, men resten ble gjennomført på arbeidsstedet.

Intervjuene dekket temaer som organiseringen av virksomheten, bruk av ulike tilknytningsformer, begrunnelser for dette og vurderinger av fordeler og ulemper med ulike tilknytningsformer og konsekvenser av disse. Intervjuene ble tatt opp gjennom Zoom eller diktafon, og varte mellom en og to timer. Alle intervjuene er transkribert og kodet i dataprogrammet NVivo.

## Samme jobb, ulik tilknytning

Når vi studerer arbeidsgivernes arbeidskraftstrategier, er vi i denne studien interessert i deres vurderinger rundt om de skal ansette arbeidskraften de har bruk for eller bruke ekstern arbeidskraft. Vi er altså opptatt av skillet mellom tilknytningsformer som innebærer at man påtar seg et formelt arbeidsgiveransvar og de som ikke gjør det. Hovedbildet i vår studie er at virksomhetene i kulturbransjen i stor grad baserer seg på en blanding av fast ansatte og selvstendige/frilansere, men at forholdet mellom å bruke direkte ansettelser og hente inn ekstern arbeidskraft varierer mellom de ulike virksomhetene og virksomhetstypene. De scenetekniske virksomhetene i studien leier ut teknikere, og ofte også teknisk utstyr. De har organisert seg med en grunnstab av faste ansatte, og baserer seg i ulik grad på bruk av ekstern arbeidskraft som selvstendige og frilansere i tillegg. Unntaket er én virksomhet, som kun bruker faste og midlertidige ansatte (mange i små stillingsbrøker). Scenene i studien har arrangementer hvor de bruker teknikere, og varierer i størrelse og arbeidsorganisering. Noen av scenene opererer med en relativt stor teknisk stab, og henter mer unntaksvis inn ekstern arbeidskraft som selvstendige, frilansere eller timevikarer, mens andre ikke har noen teknikere ansatt og baserer seg utelukkende på ekstern arbeidskraft.

Når det gjelder frisørene, inkluderer studien et spekter fra salonger bestående av én frisør til store frisørkjeder, og et spekter av ulike organisasjonsformer. Noen av salongene opererer utelukkende med faste ansettelser, noen har en blanding mellom faste ansatte og selvstendig næringsdrivende som leier stol, noen opererer hovedsakelig med stolleie, mens andre er organisert som ulike former for arbeidskollektiver hvor flere selvstendige frisører har gått sammen i en salong.<sup>1</sup>

For teknikerne handler altså arbeidskraftstrategiene om avveiningen mellom å ansette folk i stillinger over tid og å hente inn arbeidskraft ved behov, uavhengig av om det er selvstendig næringsdrivende, frilansere, timevikarer osv. For frisørene handler arbeidskraftstrategiene om vurderinger knyttet til å ansette arbeidstakerne eller på ulike måter bemanne salongen med selvstendig næringsdrivende (for eksempel gjennom å hente inn selvstendig næringsdrivende som leier en stol i salongen eller at en eller flere selvstendige frisører eier egen salong). I begge bransjer innebærer arbeidskraftstrategiene at det ikke er en klar sammenheng mellom type jobb som utføres og tilknytningen til virksomheten. Med andre ord kan personer som utfører samme jobb, på samme arbeidssted, ha ulik tilknytning til virksomheten.

I den følgende analysen skal vi se nærmere på vurderingene og begrunnelsene som ligger til grunn for arbeidsgivernes arbeidskraftstrategier, og vi skiller mellom tre typer begrunnelser: (i) økonomi, (ii) rekruttering og bemanning, og (iii) kompetanse og arbeidsutførelse. De tre dimensjonene er empirisk fundert, og reflekterer de begrunnelsene som sto sterkest blant arbeidsgiverne i vårt materiale.

## Økonomiske begrunnelser

Ikke overraskende går økonomi igjen som et av de viktigste momentene i arbeidsgivernes vurderinger av ulike arbeidskraftstrategier. Informantene veksler mellom å ta et arbeidsgiverperspektiv og et arbeidstakerperspektiv når de resonnerer rundt ulike økonomiske hensyn. Mens et arbeidsgiverperspektiv på økonomiske spørsmål taler for å bruke ekstern arbeidskraft, brukes arbeidstakerperspektivet som et argument for å bruke faste ansettelser.

<sup>1</sup> Alle frisørvirksomhetene i utvalget vårt beskriver seg som virksomheter som ligger i et middels eller høyere sjikt på prisskalaen.

### Økonomiske hensyn sett fra et arbeidsgiverperspektiv

Arbeidsgiverne deler en oppfatning om at det er dyrt med faste ansatte. Samtidig er de økonomiske vurderingene knyttet til ulike tilknytningsformer litt ulike i de to bransjene. Arbeidsgiverne i frisørbransjen er særlig opptatt av kostnadene ved faste ansettelse, som arbeidsgiveravgift, obligatorisk tjenstepensjon, feriepenger, eventuelt overtid samt sykepenger ved sykdom. Å bruke ekstern arbeidskraft blir sett på som en måte å holde de totale kostnadene i virksomheten lave. For eksempel forklarer en leder i frisørbransjen at de har lagt om fra faste ansettelse til å foretrekke å ha selvstendige frisører som leier stol i salongen, og at dette er økonomisk gunstig både for salongen og for frisørene:

Vi har mye lavere faste kostnader [...] fordi vi har ikke arbeidsgiveravgift eller vi setter ikke av til pensjon, men det vi beregner det ut ifra er at frisørinntekten, når den er såpass høy, så har folk heller muligheten til å sette det av selv.

Han mener at ved å gå fra faste ansatte til selvstendige frisører som leier stol, har de halvert faste kostnader, skatt og avgifter, noe som gjør at frisørene kan få en større del av potten og selv sette av penger til de sosiale rettighetene de mister (som sykeforsikring og pensjon).

Også lederne som har faste ansatte, understreker at det er dyrt med faste ansettelse. For eksempel forklarer en leder for en salong med bare faste ansatte at hun som arbeidsgiver ser mange økonomiske fordeler ved å gå over til stolleie:

Så det kan jeg gjerne forstå, hvis mange tenker at: «Dette gidder jeg ikke mer. Da kan jeg heller leie ut stol og allikevel ha inntjening og få husleien til å gå rundt, og slippe å betale arbeidsgiveravgift og sykefravær».

For arbeidsgiverne i kulturbransjen er et hovedmoment i vurderingen av ulike arbeidskraftstrategier hensynet til fleksibilitet. Hovedbegrunnelsen for å benytte alternative tilknytningsformer er å håndtere de til dels store svingningene i oppdragsmengde, selv om det varierer noe hvor store svingninger virksomhetene opplever. Det er for eksempel større sesongvariasjoner i konsertmarkedet enn konferansemarkedet, og mens noen scener har et forutsigbart, regelmessig og jevnt spredt program, har andre klare topper når det kommer produksjoner, og lite å gjøre mellom produksjonene. For arbeidsgiverne i kulturbransjen er det dermed helt essensielt å sikre en numerisk fleksibilitet som gjør at de kan håndtere variasjonene i oppdragsmengde, og de gjør stadige vurderinger av hvor mange faste ansatte de kan ta seg råd til. Lederen i en sceneteknisk virksomhet forklarer:

Vi har minus måneder ganske mange måneder. Og da skal du ha likviditet til å betale lønn til folk hele veien, selv om du ikke har nok inntjening. Personell er den største kostnaden i selskapet. Og hadde jeg ikke hatt ansatte, så tør jeg påstå at jeg hadde hatt bedre bunnlinje. Sannsynligvis. Fordi da hadde jeg bare hyret inn folk når vi har prosjekt, ikke sant? Kunne hatt mye færre ansatte, også hadde vi på en måte ikke hatt lønnskostnader når vi ikke har inntjening.

Denne virksomheten har en relativt stor stab av faste ansatte, og supplerer med selvstendige og frilansere i perioder med store behov. Likevel understreker lederen at det hadde vært mer økonomisk gunstig å slanke kjernestaben og heller bruke mer ekstern arbeidskraft for å unngå «slack» i organisasjonen. Samtidig understreker lederen for en av scenene at det er svært vanskelig å få finansiering til å ansette teknikere, fordi finansørene ønsker å støtte kunsten, prosjekter og nye tiltak, men «de liker ikke penger til flere ansatte».

Som tidligere studier har vist, er hensynet til økonomi sentralt i arbeidsgiveres vurderinger av å bruke alternative tilknytningsformer (Houseman, 2001; Rasmussen et al., 2019). Vår analyse viser hvordan de økonomiske begrunnelsene tar noe ulik form innenfor de to bransjene. I kulturbransjen er en viktig begrunnelse for å bruke eksterne teknikere at det gir virksomhetene en numerisk fleksibilitet til å håndtere sesongvariasjoner i arbeidsmengde. De kan bemanne opp når de har behov, og slippe lønnskostnader i de stille periodene. For frisørene handler de økonomiske begrunnelsene for ikke å ansette i større grad om å kutte i lønnskostnader og sosiale kostnader, som pensjon og sykefravær.

### Flytting av risikoen ved variabel inntjening

Faste ansatte innebærer faste kostnader, og arbeidsgiverne – særlig i kultur-, men også frisørbransjen – er opptatt av risikoen knyttet til variabel inntjening. Denne risikoen håndteres ikke bare gjennom bruken av ekstern arbeidskraft. Mange av arbeidsgiverne med faste ansatte har ulike modeller for å dele risikoen med variabel inntjening med de ansatte. Noen av de scenetekniske virksomhetene tilbyr for eksempel garantilønn som teknikere får utbetalt hver måned uavhengig av oppdragsmengde. Jobber de inn prosjekter utover dette, får de det utbetalt som ekstra lønn. Samtidig kan de gå i minus i perioder med mindre oppdrag, noe de må jobbe inn igjen når det er mer oppdrag. Flere av de andre virksomhetene, både blant teknikerne og frisørene, har lignende lønnsmodeller, med en grunnlønn (på ulikt nivå) og mulighet til å tjene mer på toppen. Blant annet opererer alle frisørsalongene med ansatte i denne studien med en eller annen form for provisjonslønn. Slike lønnsmodeller gjør at en del av risikoen ved variabel arbeidsmengde flyttes fra arbeidsgiver til arbeidstaker.

Vi har ikke detaljert informasjon om lønns- og arbeidsvilkår i denne studien, dermed vet vi for eksempel ikke nivået på garantilønnen eller om det er et tak på hvor mange minustimer de ansatte drar med seg videre. Imidlertid er det sentrale i denne sammenheng for det første at arbeidsgiverne opplever det som risikabelt å ha ansatte fordi det innebærer store faste kostnader, og for det andre at mange av virksomhetene med faste ansatte har lønnsmodeller som plasserer noe av risikoen ved variabel og/eller uforutsigbar inntjening på de ansatte.

### Økonomiske hensyn sett fra et arbeidstakerperspektiv

I tillegg til at arbeidsgiverne legger vekt på virksomhetens økonomi i sine arbeidskraftstrategier, er flere også opptatt av hensynet til *arbeiderens* økonomiske trygghet. Blant annet viser de til at ansatte har rett til andre ytelser enn det ikke-ansatte lønnstakere og selvstendige næringsdrivende har, for eksempel knyttet til sykepenge, dagpenge ved arbeidsledighet og pensjonssparing. Særlig arbeidsgiverne som tilbyr faste ansettelse, trekker fram hvordan dette beskytter de ansatte fra økonomisk og sosial risiko. For eksempel forklarer en leder for en sceneteknisk virksomhet at de forsøker å tilby faste ansettelse i så stor grad som mulig: «Og det er jo fordi at jeg ønsker at disse her unge menneskene skal ha en trygg og sikker jobb da». Flere av arbeidsgiverne, både blant frisørene og i kultursektoren, beskriver et ønske om å være seriøse aktører og tilbyr ordnede forhold. En leder for en større frisørkjede sier for eksempel:

Også ser jeg at fra et arbeidsgiverperspektiv så er det jo klart at det må være deilig å slippe å betale sykepenge, slippe å betale arbeidsgiveravgift og en del sånne ting. Men jeg har et samfunnsansvar i forhold til å bidra til fellesskapet også. [...] Det å hele tiden jage profit og lure unna, altså finne smutthull for å slippe å betale inn noen kroner, jeg synes det er litt smakløst. Men hvis det er sån verden skal bli, at alle skal drive for egen regning og alle må ha sitt eget organisasjonsnummer og



du administrerer alt selv, så kan det hende at vi får gjøre det når den tid kommer. Men jeg tror at det blir et veldig ustrukturert arbeidsliv i Norge hvis vi skal holde på med dette her, hvis alle skal være sin egen herre.

Informanten i sitatet over understreker at selv om det fra et arbeidsgiverperspektiv finnes gode økonomiske grunner til å ikke ansette, ønsker han å ta et samfunnsansvar og bidra til et ordnet arbeidsliv ved å ansette folk. Samtidig peker han på at hvis «alle» går bort fra faste ansettelser, kan det være at de også må gjøre det.

En leder for en sceneteknisk virksomhet begrunner tilsvarende deres praksis om å utelukkende bruke faste og midlertidige ansettelser med hensynet til de ansatte:

Det er av hensyn til personene selv i stor grad. Vi kjenner omgivelsene våre godt, vi vet veldig godt at veldig mange av de som har et eget firma, ikke burde hatt det. De burde vært ansatt, de får ikke til regnskapsføringen, de blir skjønslignet år etter år etter år. Det er til det beste for dem at vi er arbeidsgiver, at vi har forsikringen på dem, at vi betaler pensjonen og feriepenger og betaler skatten deres, ikke minst. [...] Så jeg tror medmenneskelig sett ... de får muligheten til å både jobbe med det de driver med, og de har også muligheten til å ha et bedre liv ved siden av. Og det å ha mindre, både økonomisk trøbbel, men også mindre trøbbel med å jobbe livet av seg.

Her er det ikke samfunnsansvaret som vektlegges, men hensynet til enkeltindividene som trekkes fram. Særlig i kulturbransjen legger arbeidsgiverne vekt på at mange oppdrags-takere ikke klarer å håndtere kravene som følger med et enkeltpersonforetak, og lederen her antyder at deres arbeidskraftstrategier også er formet av «medmenneskelighet». Arbeidsgivernes økonomiske begrunnelser for deres arbeidskraftstrategier tar altså i noen tilfeller utgangspunkt i hensynet til arbeidstakerne, og et ønske om å bidra til et seriøst arbeidsliv med ordnede forhold.

## Rekruttering og bemanning

Arbeidsgiverne vektlegger også ikke-økonomiske begrunnelser når de vurderer om de skal ansette eller hente inn ekstern arbeidskraft. En sentral begrunnelse for å bruke faste ansettelser i begge bransjer, er informantenes ønske om å rekruttere og beholde kompetent og stabil arbeidskraft. I begge bransjene vi har studert, uttrykkes det en bekymring for tilgangen på godt kvalifisert arbeidskraft, både fordi det er en svak rekruttering til yrket og utdanningen, og fordi det er et stort frafall fra yrket. I tillegg til å være et lokkemiddel for å rekruttere kompetanse, bidrar ansettelser, og spesielt faste ansettelser, til at virksomhetene klarer å beholde kompetansen de har.

En leder for en sceneteknisk virksomhet forteller at de tidligere baserte seg på frilansere og folk på 0-timerskontrakter, og et typisk problem var at de brukte mye tid og krefter på å lære opp nye folk:

[Vi hadde] høy turnover på folk, og vi beholdt folk helt til de hadde lært så mye at de ble veldig fristende for de andre firmaene å snappe fra oss. Men i det øyeblikket vi ansetter fast så ser vi at vi beholder folk.

Han forklarer at mens de før mistet teknikerne med en gang de hadde bygget opp nok kompetanse, bidrar faste ansettelser til at de klarer å beholde folk og kompetanse. Arbeidsgiverne ser dermed på faste ansettelser som et godt virkemiddel i kampen om å tiltrekke seg og beholde arbeidskraft. Tidligere studier har også vist hvordan arbeidsgivere opplever

negative konsekvenser av alternative tilknytningsformer, som tap av verdifull arbeidskraft, fordi arbeidskraftens lojalitet og tilknytning til arbeidsplassen er svekket (Rouvroye mfl. 2022).

På samme måte som i kulturbransjen er forutsigbar bemanning en viktig begrunnelse for å ansette fast blant frisørene i studien. Særlig frisørkjedene, men også en del av salongene, baserer seg på en modell med faste ansatte, som de i stor grad har lært opp selv enten gjennom egne frisørskoler eller ved at de har vært i salongen/kjeden som lærlinger. Samtidig som arbeidsgiverne er opptatt av at opplæring er et ansvar de tar på vegne av bransjen for å bidra til rekruttering til faget, er de tydelige på at opplæringen representerer et viktig rekrutteringsgrunnlag for salongene. Flere av arbeidsgiverne knytter ansvaret for opplæring og lærlinger direkte til det å ha faste ansatte. Som en sier: «Jeg tror du skal lete lenge etter en som leier stol som også tar det ansvaret der». Faste ansettelse ses i sammenheng med en modell for opplæring og bruken av «egenproduserte» frisører som rekrutteringskanal. På denne måten blir opplæring og rekrutteringsmuligheter en begrunnelse for bruk av faste ansettelse for en del av arbeidsgiverne i frisørbransjen.

Et beslektet argument for faste ansettelse blant frisørene er, som vi så for teknikerne, at det gir en stabil og forutsigbar bemanning. Dette er spesielt viktig for salonger som har faste åpningstider, og som dermed må sørge for å være bemannet hele åpningstiden. For eksempel forteller en arbeidsgiver som har salonger på kjøpesentre at de har åpent 12 timer på hverdager, i tillegg til at de har åpent på lørdager. Samtidig er det ikke alle tidspunkter det er like gunstig å jobbe. Som han sier videre:

Vi vet hvilke dager og hvilket tidspunkt det kommer mange og da må vi ha god bemanning. Og vi vet også når det er lurt at folk tar fri og ikke trenger å være der, så over tid så har vi opparbeidet bra rutiner på å være riktig bemannet til riktig tid.

Fordi frisørene får provisjonslønn, er det lite attraktivt å jobbe på de «dårlige» vaktene. Med fast ansatte har imidlertid arbeidsgiver mulighet til å styre bemanningen, og sørge for at noen også jobber på de mindre attraktive tidspunktene.

## Kompetanse og arbeidsutførelse

Kompetanse og arbeidsutførelse er en annen viktig dimensjon i arbeidsgivernes vurderinger av arbeidskraftstrategi. De oppfatter at ulike type tilknytninger får konsekvenser for hvordan arbeidet utføres og hva slags kompetanse arbeidskraften besitter. Dette handler om to beslektede forhold. Det ene er handlingsrommet arbeidsgiver opplever å ha når det gjelder å definere rammene for arbeidet og hvordan det skal utføres. Det andre er arbeidsgivernes oppfatninger om hvordan ulike tilknytninger kan skape ulik innsats og kompetanse hos den enkelte. Mens det første hensynet taler for faste ansettelse, brukes det andre hensynet som et argument for å bruke ekstern arbeidskraft.

### Kontroll over kvalitet og konsept

Arbeidsgivernes opplevelse av handlingsrommet de har til å påvirke og forme de ansattes arbeid og kompetanse blir trukket fram som en begrunnelse for å benytte faste ansettelse i både frisør- og kulturbransjen. I frisørbransjen handler dette særlig om arbeidsgivernes mulighet til å bestemme over selve konseptet til salongen. Som eier av en salong har man ansvar for hvordan salongen promoteres, hvilke produkter og tjenester som tilbys, og når på dagen man tilbyr hårklipp. Dette er forhold som kan legge føringer på frisørenes arbeidsutførelse og kompetanse, og som lederen fremhever i sitatet under, opplever mange

av arbeidsgiverne at man har bedre kontroll med sluttproduktet når man har faste ansatte. Hun forklarer hva hun mener er faren ved å ha stolleie eller på annen måte drive en salong uten å ansette frisørene:

Så da mister du alle rammene for hvordan vi gjør det her, da er det ikke noe felles rammer for arbeidsplassen. [...] Jeg ville jo ikke hatt noen anledning til å kvalitetssikre arbeidet, og hvis jeg som eier skulle stå ansvarlig for det arbeidet som blir gjort under det navnet, [...] Og man har jo ganske stort ansvar når man har en offentlig plass der kunder betaler for en tjeneste, da er det jo navnet på salongen som skal bære og man har et ansvar for alt som skjer der inne.

Lederen i sitatet over oppfatter at stolleie vil åpne opp for ulike forretningsmodeller i salongen, og dermed begrense hennes mulighet til å kvalitetssikre tjenestene.

For arbeidsgiverne i kulturbransjen knyttes også faste ansettelser til arbeidsgivers handlingsrom og muligheter til å styre arbeidsutførelse og kompetanseutvikling. I et selskap som har mange fast ansatte teknikere, men også henter inn ekstern arbeidskraft, er det nettopp arbeidsgivers mulighet til å tilrettelegge for et kompetansemiljø der teknikerne blir samkjørte og effektive som løftes fram som en begrunnelse for å bruke faste ansettelser:

Vi er jo fryktelig avhengige av et godt teamarbeid, for vi er jo avhengige av når man reiser ut på en produksjon, så er det et sted mellom to og 40 mann i crewet. Og hvordan jobber de sammen? Kjenner de hverandre? Og har vi da felles ... altså det kan gå på sånne enkle ting, når vi skal kable frem til den scenen, legger vi den sånn eller gjør vi det sånn? Og har man da felles metodikk på å gjøre det så går jo ting fortere og det er enklere å forholde seg til. Hva gjør vi først, hva gjør vi etterpå? Hvordan vi hjelper hverandre? Hvem spiller inn ... det er mye lettere å spille hverandre gode når man kjenner hverandre.

Han understreker at en stab som kjenner hverandre og har en felles metodikk, er mer effektiv. Dette knytter lederen til faste ansettelser og lederens mulighet til å sikre en felles bedriftskompetanse. I tillegg til metodikk vektlegger også arbeidsgiverne muligheten for å skape en felles kultur og verdier, som også gir en mer enhetlig presentasjon overfor kundene, som en begrunnelse for faste ansettelser.

Arbeidsgivers handlingsrom og mulighet til å påvirke handler ikke bare om å bygge en felles kompetanse, det handler også om ledelse og hvordan ledelse utføres overfor en stab med ulik tilknytning til virksomheten. En konsekvens av å bruke ekstern arbeidskraft er at lederen i mindre grad kan delegerer oppgaver i forkant av oppdraget. Mens fast ansatte kan involveres i prosjektene på forhånd og være med på planleggingen, vil de eksterne typisk ikke være forberedt på prosjektet når de kommer. Som en av lederne for teknikere sier: «Det hjelper ikke for oss å få inn en haug med frilansere for å løse en jobb vi ikke er bemannet for å gjøre». Bruk av eksterne krever detaljplanlegging og detaljstyring, mens det med fast ansatte er lettere å delegerer ansvar. Flertallet av arbeidsgiverne i kulturbransjen er dermed opptatt av å ha en fast ansatt kjernestab eller en teknisk sjef for å sikre kontinuitet og kompetanseoverføring i oppdragene som utføres.

En arbeidsgiver understreker for eksempel at han sørger for å ansette kompetansen han trenger, mens han bruker eksterne til enkle arbeidsoppgaver ved behov:

Ja, [vi henter inn] til de enklere arbeidsoppgavene, og det er en naturlig grunn til det. Dette er jo et prestasjonsmiljø. Vi leverer jo kunst på det aller høyeste nivå, og da er det liksom, det gjelder å støtte apparatet. Vi har de beste lydteknikerne, vi har de beste lystteknikerne, og det er helt

nødvendig for oss å ha de aller beste i de viktige posisjonene. Og det som gir oss best kontroll på kvaliteten er å ha våre egne som vi kan utvikle og løfte da til det nivået.

Han vektlegger at for å levere på det høyeste nivået, hvor de ønsker å være, må de bruke egne ansatte, som de har utviklet og løftet fram.

Handlingsrommet for å definere arbeidsutførelse og kompetanseutvikling i virksomheten ble også adressert hos arbeidsgiverne som brukte ekstern arbeidskraft. For å bøte på et mindre handlingsrom, har noen av arbeidsgiverne kompenserende strategier for å forsøke å påvirke kompetanseutvikling og arbeidsutførelse i egen virksomhet. For eksempel forklarer en salongeier at hun bruker mye tid og energi på å sørge for at salongen har et enhetlig konsept og arbeidsmetodikk gjennom å etablere felles rutiner for behandling, produkter og priser, som både ansatte og selvstendige frisører må følge. Samtidig erkjenner hun at hennes handlingsrom overfor de selvstendige frisørene er mindre enn om hun utelukkende hadde hatt faste ansatte. Dette gjenspeiler en tendens blant annet Weil (2019) beskriver, hvor firmaer definerer svært stramme rammer for hvordan arbeidet skal utføres, samtidig som de unnlater å ta et arbeidsgiveransvar for arbeiderne som utfører oppgavene.

### Selvstendige med driv og spesialkompetanse

I tillegg til å vektlegge eget handlingsrom for å påvirke arbeidsutførelse og kompetanse, er også arbeidsgiverne opptatt av hvordan ulike tilknytningsformer kan skape ulikt driv og forskjellig kompetanse hos arbeidskraften de bruker. Denne typen begrunnelser brukes hovedsakelig som argument for å bruke ekstern arbeidskraft.

I frisørbransjen handler denne type begrunnelse først og fremst om arbeidsgivernes syn på arbeidskraftens *driv og arbeidsinnsats*. Selvstendige frisører blir oppfattet som mer arbeidsomme og ambisiøse enn faste ansatte. Arbeidsgiverne mener de selvstendige har større økonomiske incentiver til å prestere, og at de har mulighet til å tjene mer enn fast ansatte. Dette er et forhold som igjen oppfattes å skape et større driv og motivasjon hos de selvstendige frisørene. Som en av lederne påpeker:

Hvis du hadde vært fast ansatt så får du betalt for den tiden du er på jobb. Ikke hva du faktisk genererer. Og det er det som jeg mener er hele ulempen med [fast ansettelse], hvor er motivasjonen da?

Videre peker arbeidsgiverne på at ansvaret for egen inntjening gjør de selvstendige mer arbeidsomme. I sitatet under vektlegger arbeidsgiveren individuelt ansvar som en viktig faktor som skaper større arbeidsinnsats hos de selvstendige frisørene:

Nå har jeg [som selvstendig frisør] faktisk ansvar for å komme meg på jobb, at jeg faktisk jobber tilstrekkelig nok for å oppnå en viss sum med inntekt. Jeg har et ansvar for å sørge for at jeg er attraktiv nok sånn at kundene velger meg, og jeg må også sørge for at jeg faktisk tilfører en verdi slik at de som er rundt meg også anser meg som verdifull. Så hele denne prosessen med å gå fra ansatt til selvstendig har snudd hvem som har ansvaret for hvordan veksten skal foregå. Og da har vi lagt det på et individuelt nivå, heller enn i forhold til arbeidsplassen som en gruppe [...] så istedenfor å gi folk rettigheter så gir vi dem heller ansvar.

Lederen i sitatet over har en hovedvekt av ansatte som leier stol, og noen få faste ansatte. Selvstendiges arbeidsinnsats vektet som en viktig grunn for å tilby stolleie istedenfor faste ansettelser.

Mens arbeidsgiverne i frisørbransjen vektlegger driv og innsats som en egenskap hos selvstendige, er det først og fremst selvstendiges *spesialkompetanse* som vektlegges hos arbeidsgiverne for teknikere i kulturbransjen. I sitatet under fremgår det at arbeidsgiveren oppfatter at ulike tilknytningsformer er forbundet med ulike typer kompetanse:

De det finnes mange av tar vi som frilansere. De det finnes få av har vi som faste. Så prosjektledere, AV-teknikere og det vi er nødt til å ha kontinuitet i er faste. Fotografer, lydteknikere, lysteknikere ... frilans. (...) i denne bransjen her, er det en blanding mellom en teknisk kompetanse og en kunstnerisk kompetanse, og en teknologiforståelse. Fordi du må spille på så mange faktorer, og hvis du skal lyssette et hvilket som helst show, også vil du ha en sånn type *look*, for det passer den artisten eller det showet. Så vil man jo plukke den lysteknikeren eller lyddesigneren som er flinkest i forhold til det *looket*. Og det er her det blir en sånn rar greie, for hvis du da skal ha hele den viften med forskjellige typer lysteknikere ansatt, så blir jo det veldig mange. Det er noen som er flinke på voksenteater, noen er flinke på barneteater, altså ... så det er en forskjellig *look* og *feel* på alt sammen.

Denne arbeidsgiveren er leder i en virksomhet som både har faste teknikere og bruker frilansere og selvstendige teknikere. Han ansetter «de det er få av» og sørger for å ansette kompetanse de trenger kontinuitet på og de som kan ta et prosjektlederansvar. I motsetning til strategien som ble beskrevet over, hvor kjernekompetansen blir ansatt mens man henter inn «hender» ved behov, er det her spisskompetansen som hentes inn ved behov. Selv om den faste staben kan brukes til enhver produksjon, trenger man ulike kompetanse avhengig av hva slags produksjon det er snakk om. Denne arbeidsgiveren anser det som umulig å ha en stab med bare faste ansatte teknikere, da han mener at enhver oppsetning krever en egen spisskompetanse. Denne kompetansen henter han inn via selvstendige og frilansere.

## Diskusjon og konklusjon

I denne artikkelen har vi studert hvilke vurderinger som inngår i arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier overfor to yrkesgrupper, teknikere i kulturbransjen og frisører. Med andre ord har vi vært opptatt av hvilke hensyn og begrunnelser som ligger bak når arbeidsgivere avgjør om de skal ansette arbeidskraften de trenger direkte eller hente den inn eksternt. Analysen viser at arbeidskraftstrategiene ikke utelukkende er basert på økonomiske vurderinger, men at også ikke-økonomiske hensyn er viktige. Vi har vist hvordan arbeidsgiverne veksler mellom tre ulike begrunnelser når de vurderer om de skal ansette arbeidstakere eller bruke eksternt arbeidskraft: økonomiske hensyn, tilgang på arbeidskraft, og kompetanse og arbeidsutførelse. Analysen viser videre at arbeidsgiveres vurderinger rundt mulige ulemper eller erfaringer med det negative ved alternative tilknytningsformer også er viktige hensyn i deres arbeidskraftstrategier (jf. Rouvroy et al., 2022).

En sentral antagelse i tidligere forskning er at arbeidsgivere bruker alternative tilknytningsformer for å redusere økonomiske kostnader (Atkinson 1984). Vi finner at økonomiske hensyn både kan legitimere faste ansettelser og ikke-faste ansettelser, avhengig av hvilket *perspektiv* arbeidsgivere legger til grunn. Flere av arbeidsgiverne tar et arbeidstakerperspektiv når de begrunner hvorfor de ansetter arbeidstakere i stedet for å hente inn eksternt arbeidskraft. Her beskrives ansettelser som en viktig betingelse som beskytter de ansatte fra økonomisk og sosial risiko. Også andre studier finner at arbeidsgivere i Norden oppfatter at faste ansettelser er den beste og mest ideelle måten å organisere arbeidstaker – arbeidsgiverrelasjonen på (Svalund mfl. 2018). Når arbeidsgiverne derimot vektlegger et arbeidsgiverperspektiv på de økonomiske hensynene i sin virksomhet, beskriver de først og

fremst *fordelene* ved å knytte til seg ekstern arbeidskraft. Som tidligere studier også har vist, er økonomi altså en sentral begrunnelse i arbeidsgiveres bruk av alternative tilknytningsformer (Houseman, 2001; Rasmussen et al., 2019). Arbeidsgiverne opplever det som risikabelt å ha ansatte fordi det innebærer store faste kostnader. I begge bransjer oppfatter lederne at de reduserer den økonomiske risikoen knyttet til faste ansettelser, gjennom å knytte til seg selvstendige oppdragstakere. Samtidig tar de økonomiske begrunnelsene ulik form innenfor de to bransjene. For frisørene handler de økonomiske begrunnelsene for ikke å ansette i større grad om å kutte i lønnskostnader og sosiale kostnader. I kulturbransjen er en viktig begrunnelse for å bruke eksterne teknikere at det gir virksomhetene en numerisk fleksibilitet til å håndtere sesongvariasjoner i arbeidsmengde. Samtidig viser analysene at det ikke bare er gjennom alternative tilknytningsformer arbeidsgiverne flytter risiko knyttet til variasjoner i arbeidsmengde over til arbeiderne (jf. Hacker, 2006; Kalleberg, 2011). Arbeidsgiverne som tilbyr faste ansettelser, håndterer svingninger i inntjeningen gjennom lønnsmodeller som plasserer noe av risikoen på de ansatte.

I tillegg til økonomi er kompetanse et sentralt hensyn i arbeidsgivernes vurderinger rundt fordeler med å bruke alternative tilknytningsformer. Arbeidsgiverne i begge bransjer oppfattet at ulike tilknytningsformer kan skape forskjellig kompetanse hos arbeidskraften de bruker. Hos teknikerne handler dette særlig om at bruk av selvstendig næringsdrivende ses på som en strategi for å sikre seg nødvendig spesialkompetanse. Også tidligere studier har vist hvordan bruk av oppdragstakere og frilansere ofte begrunnes med et behov for tilgang på spesialkompetanse (Nesheim 2017). Vår studie viser videre hvordan arbeidsgivere oppfatter at en posisjon som selvstendig i seg selv kan skape driv og motivasjon. I frisørbransjen der faste ansettelser er det dominerende, løftes selvstendiges motivasjon og høyere arbeidsinnsats fram som en begrunnelse for å bruke stolleie. Arbeidsgiverne i salongene som baserer seg helt eller delvis på stolleie, begrunner dette valget med at selvstendige er mer arbeidsomme og ambisiøse fordi de har mulighet til å tjene mer og har ansvar for egen inntjening. Tidligere forskning har beskrevet hvordan arbeidsgivere vektlegger en uformell kompetanse, som motivasjon, arbeidsetikk og ekstra driv, når de beskriver grupper med lav tilknytning til arbeidsmarkedet (Friberg & Midtbøen, 2017; Orupabo & Nadim, 2020). Et sentralt argument i denne litteraturen er at slike uformelle egenskaper (villighet og driv) hos utsatte grupper må ses i sammenheng med sårbarhet og en svak forhandlingsposisjon i arbeidsmarkedet.

Når det gjelder arbeidsgivernes vurderinger rundt *ulempene* ved å bruke alternative tilknytningsformer, var disse først og fremst forankret i ikke-økonomiske hensyn. Selv om selvstendige oppdragstakere forbindes med høy arbeidsinnsats og spesialkompetanse, var også arbeidsgiverne opptatt av virksomhetsspesifikk kompetanse. Artikkelen viser hvordan rasjonale bak bruken av selvstendige versus faste ansettelser handler om å vekte ulike typer kompetanseformer opp mot hverandre. Arbeidsgivere vektet tilgang på spesialkompetanse gjennom selvstendige, opp mot sitt mulighetsrom til å påvirke bedriftens felles kompetanse og kultur gjennom faste ansatte. Både i frisør- og kulturbransjen er det nettopp arbeidsgivers handlingsrom til å skape en bedriftskultur og et kompetansemiljø som fremmes som en viktig begrunnelse for å benytte faste ansettelser. Selv for lyd- og lysteknikere der selvstendige tilknytninger er det dominerende, vektlegges faste ansettelser som et verktøy ledere har til å forme virksomhetens kompetansemiljø og dermed de ansattes arbeidsutførelse. Videre viser artikkelen at arbeidsgiveres vurderinger rundt ulempene ved å bruke alternative tilknytningsformer, må ses i sammenheng med deres opplevelse av svekket tilgang på arbeidskraft. I begge bransjene vi har studert, uttrykkes det en klar bekymring for tilgangen på kvalifisert arbeidskraft. Dermed er vurderinger knyttet til tilgang på, og

muligheter for å beholde arbeidskraft sentralt i mange av arbeidsgivernes arbeidskraftstrategier (jf. Rouvroye et al., 2022). (Faste) ansettelses blir en strategi for å sikre stabil og forutsigbar arbeidskraft, og det fungerer som en strategi for å tiltrekke seg og holde på sårt tiltrengt kompetanse i begge bransjer.

På et overordnet nivå bidrar denne studien til å synliggjøre hvordan arbeidsgiveres arbeidskraftstrategier ikke bare handler om deres vurderinger rundt hvilke muligheter alternative tilknytningsformer gir, men også deres vurderinger rundt hvilke kostnader og begrensninger som kan følge av alternative tilknytningsforhold. Som blant annet Rouvroye mfl. (2022) har påpekt, vet vi lite om arbeidsgiveres vurderinger rundt ulempene ved alternative tilknytningsformer, både når det gjelder uintenderte effekter i egne virksomheter og i samfunnet for øvrig. Med utgangspunkt i et arbeidsgiverperspektiv viser denne studien at selv om bruken av selvstendige oppleves som en fordel og begrunnes ut fra økonomiske hensyn i begge bransjer, er arbeidsgiveres vurderinger rundt ulempene knyttet til denne formen for tilknytning særlig forankret i ikke-økonomiske hensyn, som svekket kontroll over en bedriftsspesifikk kompetanse og bekymringer knyttet til å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft. Med andre ord, mens hensynet til økonomi trekker i retning av å bruke alternative tilknytningsformer, bidrar særlig hensynet til de ikke-økonomiske forholdene til å dreie arbeidskraftstrategiene mot faste ansettelsesformer.

## Referanser

- Alsos, K., Nergaard, K. & Thorbjørnsen, S. (2022). *Velferdsordninger for selvstendig næringsdrivende* (Fafo-rapport 2022:12).
- Aroles, J., Mitev, N. & de Vaujany, F.-X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285–299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ntwe.12146>
- Atkinson, J. (1984a). The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour market issue*, 5, 1–19.
- Atkinson, J. (1984b). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 16(8), 28–31.
- Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? the United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and Society*, 12(1), 87–105.
- Bidwell, M. (2009). Do peripheral workers do peripheral work? Comparing the use of highly skilled contractors and regular employees. *ILR Review*, 62(2), 200–225.
- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R. & Creelman, D. (2015). *Lead the work: Navigating a world beyond employment*. John Wiley & Sons.
- Doellgast, V., Bidwell, M. & Colvin, A. J. S. (2021). New Directions in Employment Relations Theory: Understanding Fragmentation, Identity, and Legitimacy. *ILR Review*, 74(3), 555–579. <https://doi.org/10.1177/0019793921993445>
- Estay, C., Durrieu, F. & Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 243–267. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0109-x>
- Friberg, J. H. & Midtbøen, A. H. (2017). Ethnicity as skill: Immigrant employment hierarchies in Norwegian low-wage labour markets. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1388160>
- Hacker, J. S. (2006). *The great risk shift: Why American jobs, families, health care and retirement aren't secure, and how we can fight back*. Oxford: University Press.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 149–170.
- Hurdalsplattformen. (2021). *Hurdalsplattformen for en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021–2025*.
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s–2000s*. Russell Sage Foundation.

- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Nadim, M. & Orupabo, J. (2022). *Arbeidskraftstrategier og bruk av ulike tilknytningsformer i arbeidslivet: Delrapport om arbeidsgiveres begrunnelser for å ansette eller bruke ekstern arbeidskraft*. Institutt for samfunnsforskning. I. f. samfunnsforskning. [https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/3012364/Rapport\\_7-22\\_Arbeidskraftstrategier\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/3012364/Rapport_7-22_Arbeidskraftstrategier_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nesheim, T. (2003). Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: Promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 309–331. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(03\)00002-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(03)00002-2)
- Nesheim, T. (2017). *Tilknytningsformer for arbeid: Virksomhetsstudien* (Bd. 07/17).
- Nesheim, T. & Bastesen, J. (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta*, 22(2), 39–55. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2008-02-03>
- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(2), 247–264.
- NOU 2021: 9. *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv — Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-9/id2862895/>
- Orupabo, J. & Nadim, M. (2020). Men doing women's dirty work: Desegregation, immigrants and employer preferences in the cleaning industry in Norway. *Gender, Work & Organization*, 27(3), 347–361. <https://doi.org/10.1111/gwao.12378>
- Pfeffer, J. & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in organizational behavior*, 10(1988), 257–303.
- Pulignano, V., Doerflinger, N. & Keune, M. (2020). Re-introducing the company in the analysis of labour market dualisation: Variety of patterns and diversity of outcomes between standard and non-standard workers in multinational subsidiaries in Belgium, Germany and Britain. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 586–609.
- Rasmussen, S., Nätti, J., Larsen, T. P., Ilsøe, A. & Garde, A. H. (2019). Nonstandard Employment in the Nordics – Toward Precarious Work? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S6). <https://doi.org/10.18291/njwls.v9iS6.114689>
- Remery, C., van Doorne-Huiskes, A. & Schippers, J. (2002). Labour market flexibility in the Netherlands: Looking for winners and losers. *Work, employment and society*, 16(3), 477–495.
- Rouvroye, L., van Dalen, H. P., Henkens, K. & Schippers, J. J. (2022). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1934–1957. <https://doi.org/10.1177/0143831x211053378>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
- Strøm, M. & von Simson, K. (2020). *Atypisk arbeid i Norge, 1995–2018: Omfang, arbeidstakervelferd og overgangsrater*. Institutt for samfunnsforskning.
- Svalund, J., Peixoto, A., Dølvik, J. E. & Jesnes, K. (2018). Hiring of Flexible and Fixed-term Workers in Five Norwegian and Swedish Industries. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109540>
- Weil, D. (2014). The fissured workplace. I *The Fissured Workplace*. Harvard University Press.
- Weil, D. (2019). Understanding the present and future of work in the fissured workplace context. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(5), 147–165.
- Øistad, B. S., Svalund, J., Dølvik, J. E. & Jesnes, K. (2019). Liberalisering av reglene for midlertidige ansettelser: Hvorfor har virkningene uteblitt?. *Søkelys på arbeidslivet*, 36(3).