



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Upplevelsen av anställningsrelationen under en outsourcingprocess

Elin Dufva & Anna Isberg

2012

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp

Psykologi

Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Birgitta Falk

Examinator: Mårten Eriksson

---

## **Sammanfattning**

Syftet med föreliggande studie är att med utgångspunkt av begreppet psykologiskt kontrakt undersöka arbetstagares subjektiva upplevelse av sin anställningsrelation, före och under en outsourcingprocess. Åtta arbetstagare som befann sig i en outsourcingprocess intervjuades. Fokus låg på arbetstagarnas individuella upplevelser och berättelser om den subjektiva och upplevda anställningsrelationen. Data analyserades med hjälp av 'basic qualitative analysis'. Resultatet av påvisar att ett upplevt brott mot det psykologiska kontraktet får en genomgripande negativ inverkan på anställningsrelationen och kan framkalla intensiva attityder och känslomässiga negativa reaktioner. Betydelsen av ett väl förankrat och ömsesidigt formulerat psykologiskt kontrakt får många positiva konsekvenser för de berörda parterna i anställningsförhållandet, likaså även i förlängningen för organisationen.

Nyckelord: Psykologiskt kontrakt, anställningsrelation, organisatorisk förändringsprocess.

Title: The experience of the employment relationship under an outsourcing process

**Abstract**

This study explores employees subjective experience of their employment relation before and during an outsourcing process and has its starting point in the concept of the psychological contract. Eight employees, in the process of being outsourced, were interviewed. The focus was on 'the employees' individual experiences and stories about the subjective and perceived employment relationship. Data were analyzed using basic qualitative analysis. The results indicate that a perceived breach of the psychological contract had a profound negative impact on the employment relationship and caused profound negative attitudes and emotional reactions towards the employer. The importance of a well established and mutually formulated psychological contract for the parties involved in the employment relationship, and in an extended perspective for the organization as such, is discussed.

Keywords: Psychological contracts, employment relations, organizational change process.

## **Förord**

Vi vill ödmjukt tacka alla som stöttat oss i vårt uppsatsskrivande. Speciellt tack till vår kontaktperson på företaget som gjorde vårt examensarbete genomförbart. Stort tack vill vi även rikta till vår handledare Birgitta Falk på Högskolan i Gävle för ett givande samarbete samt snabb och konstruktiv feedback.

Elin Dufva och Anna Isberg

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 Introduktion</b> .....	1
1.1 Begreppet psykologiskt kontrakt.....	2
1.2 Skillnader i Psykologiska kontraktet.....	3
1.3 Det psykologiska kontraktets innehåll och utveckling.....	4
1.4 Kontraktetsbrottet .....	5
1.5 Bolaget .....	7
1.6 Syfte.....	7
1.7 Frågeställningar .....	7
<b>2 Metod</b> .....	7
2.1 Deltagare och urval.....	8
2.2 Tillvägagångssätt.....	8
2.3 Dataanalys .....	9
2.4 Forskningsetiska överväganden .....	10
<b>3. Resultat</b> .....	11
3.1 Arbetstryggheten hotad.....	11
3.1.1 Bilden av en stabil arbetsgivare rubbas .....	12
3.1.2 Oro för framtiden.....	13
3.1.3 Långdragen process skapar frustration och ovisshet .....	14
3.2 Minskad arbetsmotivation .....	14
3.2.1 Ineffektivitet och minskad arbetsglädje .....	15
3.3 Lojalitet i obalans .....	16
3.3.1 Balans i anställningsrelationen .....	17
3.3.2 Försök att lämna organisationen.....	18
3.3.3 Minskad förtroende för ledningen .....	18
3.4 Brist på gehör.....	19
3.5 Skillnader i upplevelsen av anställningsrelationen .....	20
3.5.1 Anställningsår.....	20
3.5.2 Tidigare erfarenheter/yrkesbakgrund .....	21
3.5.3 Livsskeden .....	22
<b>4 Diskussion</b> .....	22
4.1 Huvudresultat .....	22
4.2 Resultatdiskussion.....	23
4.3 Metoddiskussion.....	25
4.4 Framtida forskning.....	27
<b>5. Referenser</b> .....	28
Bilaga 1 .....	30

## 1 Introduktion

Säkert gällande arbetslivet är att det ständigt förändrats. Förändringar kan både vara såväl positiva och negativa, både välkommet och hatat. De reaktioner som uppstår beror bland annat på om förändringarna är självvalda eller påtvingade, vilka handlingsalternativ som finns att tillgå och vilka framtida konsekvenser som medföljer (Angelöw, 2010). Förändringar har blivit en nyckel inom arbetslivet för nå konkurrenskraftiga fördelar, t.ex. genom att bli alltmer flexibel och snabb. Icke-konkurrenskraftiga organisationer slås ut och betydelsen av att koncentrera sig på kärnverksamheten och göra sig av med verksamhetens mindre effektiva delar ökar (Robinson & Wolf Morrison, 1995).

Outsourcing är en form av förändring som allt oftare används av organisationer som en metod för att minska kostnaderna samt möjliggöra fokusering på kärnproduktion och kärnkompetens. Processen och förutsättningarna för outsourcing kan se olika ut, men baseras oftast på att alla eller några av de anställda får flytta över till en annan organisation. Vanligt är att gamla arbetsuppgifter och kanske till och med samma lokaler och kollegor behålls, men arbetsgivaren byts ut. Även om en outsourcing inte får ett så omvälvande resultat gällande arbetsuppgifterna så tyder tidigare forskning på att en outsourcingprocess ofta kan upplevas som traumatisk för många av de berörda. Den nya arbetsgivaren har ofta en annan organisationskultur och kan ibland ställa andra krav på den anställde (Morgan & Symon, 2006).

Under förändringsprocesser omformas många av de uttalade och outtalade överenskommelserna och förväntningarna arbetsgivare och arbetstagare emellan. Parternas ömsesidiga överenskommelser och förväntningar reglerade tidigare stora delar av anställningsrelationen. Exempel på outtalad förväntan i anställningsrelationen kan vara att arbetstagaren tidigare förväntat sig att bli erbjuden anställningstrygghet och i utbyte erbjudit hårt arbete och uppvisad lojalitet (Andersson & Schalk, 1998). När outtalade överenskommelser och förväntningar rubbas i förändringsprocesserna kan även relationen till arbetsgivaren ändras (Bunker, 1997).

Både den ökade globala konkurrensen och de ständiga förändringarna gör anställningsrelationerna turbulenta (Turnley & Feldman, 2000). Frågan som kan ställas är vad som händer med anställningsrelationerna då underförstådda förväntningar och överenskommelser rubbas?

### *1.1 Begreppet psykologiskt kontrakt*

För att försöka förstå och analysera anställningsförhållanden och förändringar i anställningsrelationer kan begreppet psykologiskt kontrakt användas. Begreppet lanserades på 60-talet och kan hänföras till Chris Argyris (1960). Flera olika benämningar och definitioner har använts för att beskriva de oskrivna kontrakten. Den mest inflytelserika forskaren inom området är Rousseau (1989) vilkens definition även är den mest återkommande. Rousseau (1989) beskriver det psykologiska kontraktet som individuella uppfattningar om ömsesidiga skyldigheter och åtaganden mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. I allmänna ordalag handlar det psykologiska kontraktet om anställningsrelationens innehåll. Det finns i grunden ett utbyte av lön mot arbetsinsats, men anställningsrelationen inrymmer mycket mer, såsom att båda parter visar lojalitet eller att den anställde erbjuds arbetstrygghet. Det psykologiska kontraktet kan även ses som ett individuellt kognitivt schema vilket reglerar hur den anställde skall anpassa sitt beteende gentemot sin arbetsgivare (Rousseau, 1989). Utifrån detta synsätt kan det psykologiska kontraktet dock bara ses utifrån den anställdes perspektiv, senare synsätt och forskning utgår ifrån anställningsrelationen som en tvåpartsrelation. Här kan det psykologiska kontraktet förklaras som en relation mellan två parter överenskommelser och förväntningar där det sker ett aktivt utbyte av rättigheter och skyldigheter. Parterna i anställningsrelationen strävar här efter att uppnå en balans i den ömsesidiga anställningsrelationen (Frees, Schalk, Croon, 2011). Robinson och Morrison (1995) beskriver den ömsesidiga relationen som ett växelvis tjänsteutbyte av ett aktivt givande och tagande. I anställningsrelationen erbjuder kanske arbetsgivaren sin arbetstagare en stimulerande arbetsmiljö, i strävan efter att skapa en balans i anställningsrelationen visar förmodligen arbetstagaren i gengäld lojalitet.

Utmärkande egenskaper för det psykologiska kontraktet är att det skiljer sig från formella skriftliga kontrakt såsom ett anställningsavtal, istället är det den subjektiva uppfattningen om anställningsrelationen som är det centrala (Rousseau, 1989). Varje part i anställningsrelationen besitter ett unikt psykologiskt kontrakt vilket bygger på upplevelser. I det subjektiva sinnet finns det avtal i form av föreställningar om vad parterna i anställningsrelationen är skyldig att tillhandahålla varandra och hur väl de uppfyller dessa skyldigheter (Robinson & Wolf Morrison, 1995). De psykologiska kontrakten varierar från person till person, detta till skillnad från det normativa kontraktet som är på gruppnivå och som delas av flera medlemmar i en arbetsgrupp (Andersson & Schalk, 1998).

Anställningsrelationen värderas inte bara utifrån de formella och medvetna rättigheterna utan också utifrån de informella och underförstådda rättigheterna som de anställda tycker sig ha. Ett exempel kan vara arbetstiden som ofta finns reglerad i det skrivna anställningsavtalet. I praktiken kan dock arbetstiden skilja sig en hel del från person till person i och med tysta oskrivna överenskommelser (Andersson & Schalk, 1998). Kanske finns det någon arbetstagare som måste gå hem tidigare en dag samtidigt som en annan i arbetsgruppen stannar kvar en extra timme på kvällen (Robinson & Wolf- Morrison, 1995). Hur strikt arbetstiden uppfattas samt hur den subjektiva bilden av vilka andra rättigheter och skyldigheter som ryms i anställningsrelationen ingår i det psykologiska kontraktet (Bunker, 1997). Vad som går att förhandla om gällande det psykologiska kontraktet påverkas i hög grad av de kollektiva regler och lagar som finns på arbetsplatsen. Arbetsplatsens och arbetsgruppens storlek samt vilken bransch företaget befinner sig i spelar även en viktig roll gällande individens förhandling om det psykologiska kontraktet (Bunker, 1997).

### *1.2 Skillnader i Psykologiska kontraktet*

Då de psykologiska kontrakten är subjektiva och individuella (Rousseau, 1989) ter det sig naturligt att vilda skillnader i dessa oskrivna kontrakt finns. Aronson, Hellgren och Isaksson m.fl., (2012) framlägger bevis för att tillsvidareanställda och arbetstagare med lång anställningstid ofta har ett mer omfattande psykologiskt kontrakt. Sådan anställning associeras ofta med att både den anställde och organisationen tycker sig ha fler rättigheter och skyldigheter gentemot varandra. Det har även visat sig att skillnader i det psykologiska kontraktet går att hänföra till olika åldergrupper, framförallt beroende på vilken livsfas den anställde befinner sig. Exempelvis kan tas småbarnsföräldrar vilka förmodligen har ett annat psykologiskt kontrakt än andra arbetstagare i andra åldergrupper. Primärt för denna åldersgrupp kan tänkas vara ett arbete som möjliggör flexibilitet gällande arbetstiderna (Aronson, Hellgren, m.fl., 2012). Skillnader i de psykologiska kontrakten kan även tillskrivas vara ekonomiska, sociala och rättsliga sammanhang (Guest, 2004).

I Sverige, och många länder därtill, kan flera delar av det psykologiska kontraktet återfinnas i ett stort lagstadgat område av rättigheter och skyldigheter, framförallt via de traditionella kollektiva anställningsavtalen (Guest, 2004). Bland annat finns anställningstryggheten vilken till stor del regleras via lag. I och med lagen om anställningsskydd besitter arbetstagaren stor arbetstrygghet i och med att arbetsgivaren



inte ges rättighet att avskeda den tillsvidareanställda arbetstagaren utan saklig grund (LAS, 1:7). De traditionella kollektiva anställningsförhållandena utmanas dock i arbetslivets förändrade omständigheter. Guest (2004) menar att stora skillnader i anställningsförhållandena finns, framförallt då arbetslivet går mot en förändring där den kollektiva rösten på arbetsplatserna antingen inte existerar, har förfallit, omfattas endast av en minoritet av de anställda, eller bara utgör en liten del av vad som är viktigt i det pågående anställningsförhållandet. Det traditionella systemet för arbetsmarknadsrelationerna har börjat brytas ner, särskilt i länder som USA och Storbritannien där det finns en svag rättslig ram för anställningsförhållandena. Men även i de europeiska länderna, som har en lång historia av rättsliga ramar för anställningsförhållandet, har det institutionella stödet minskat vilket kan hänföras till trenden av minskat fackligt medlemskap. Även i Sverige, som i dagsläget har den högsta nivån av anslutningsgrad till facket, syns en trend i nedgången av de fackliga medlemmarna. Enligt Guest (2004) så återfinns grunden till detta att arbetstagarna gått från att vara mindre solidariska till att vara mer individualiserade. Forskningen påvisar även att det intagits en mera instrumentell attityd mot fackföreningarnas roll och anställningsförhållandets processer (Guest, 2004).

Den ökade flexibiliteten och många verksamheters nedbrytning av arbetskraft är ett faktum. Större utbud av former av anställningsavtal och mer spridning av arbetsplatser gör det mindre möjligt att utveckla, driva, och övervaka gemensamt reglerade system som är avsedda att garantera rättvis behandling i anställningsrelationerna. Guest (2004) menar att i det föränderliga sammanhanget så är det svårare att förklara och finna gemensamma analytiska ramar för våra samtida anställningsrelationer, det skiljer sig inte bara individuellt utan även nationellt och branschmässigt.

### *1.3 Det psykologiska kontraktets innehåll och utveckling*

Det psykologiska kontrakt som finns mellan en anställd och dennes arbetsgivare börjar utvecklas innan anställningen. Vad den anställde subjektivt förväntar sig av arbetsgivaren börjar redan utvecklas när annonsen formuleras. Den anställde börjar även bilda sig förväntningar på arbetsgivaren redan när hon eller han bestämmer sig för att söka tjänsten (De Vos, Buyens & Schalk, 2003). I senare skedet av anställningsintervjuer och eventuell anställning diskuteras de formella villkoren och anställningsavtalet beträffande rättigheter och skyldigheter. Under den första tiden på arbetsplatsen kommer den subjektiva bilden av hur den anställde uppfattar dessa

rättigheter och skyldigheter att utforma kärnan i det psykologiska kontraktet (De Vos m.fl., 2003).

Det psykologiska kontraktets innehåll brukar delas in i transaktionella och relationella termer. Transaktionella kontrakt kan sägas vara mera materiella till sitt innehåll och kännetecknas av exempelvis lön, arbetsmiljö. Dessa kontrakt är förknippade med korttidsanställningar och semestervikariat där kravet på prestation är mer kortvariga. Till skillnad från de transaktionella kontrakten kan de relationella kontrakten beskrivas vara mer socialt inriktade och bygga mer på till exempel förtroende, lojalitet, karriärplanering och beslutsfattande. De relationella kontrakten har ofta mindre specifika prestationskrav och är ofta förknippade med längre anställningsformer. Det vanligaste är dock att kontraktet kan ses innehålla delar från de båda olika kontraktsformerna (De Cuyper & De Witte, 2006; Rousseau, 1995).

#### *1.4 Kontraktsbrottet*

Tidigare forskning som bedrivits kring det psykologiska kontraktet belyser ofta det psykologiska kontraktsbrottet (Parzefall & Shapiro, 2011; Robinson & Wolf Morrison, 1995; Conway & Briner, 2002; Turnley & Feldman, 2000). Kontraktsbrottet ses som en av de vanligaste orsakerna till att anställda upplever problem med sitt psykologiska kontrakt och således även brister i anställningsrelationen. Robinson och Wolfe Morrison (1995) menar att ett kontraktsbrott föreligger om arbetsgivaren har åsidosatt att uppfylla de åtaganden och skyldigheter som arbetstagaren förväntar sig. Upplever den anställde att organisationen har underlåtit (omedvetet eller medvetet) att uppfylla sina löften föreligger det hos den anställde ett upplevt kontraktsbrott. Forskning tyder på att upplevt kontraktsbrott i stor utsträckning påverkar anställningsrelationen och de anställdas beteenden. Upplevt kontraktsbrott har till exempel funnits vara förknippat med lägre nivåer av arbetstillfredsställelse och organisatorisk engagemang (Conway & Briner, 2002; Turnley & Feldman, 2000). Det har även visat sig vara traumatiskt för anställningsrelationen där den anställdes lojalitet och förtroende till arbetsgivaren ofta ställs på prov (Robinson & Wolfe Morrison, 1995).

Parterna i anställningsrelationen strävar efter att upprätthålla rättvisa. Om den anställda upplever att arbetsgivaren inte uppfyller de skyldigheter och åtaganden, som han/hon tolkar in i sitt psykologiska kontrakt föreligger ett möjligt kontraktsbrott. Den anställda kommer således i sin tur att minska sina bidrag till organisationen på mängder av olika sätt i syftet att balansera anställningsrelationen. Vanligt beteende i ett upplevt

kontraktsbrott är att den anställde inte gör större kraftanstängningar än det absolut nödvändigaste samt gör ansträngning att hitta alternativ sysselsättning i avsikt att lämna organisationen. Tidigare forskning har funnit stöd för förhållandet mellan kontraktsbrott och arbetstagarens arbetsglädje. Löften som är av större betydelse för anställningsrelationen har visat sig utlösa större och starkare känslomässiga reaktioner än vid ett mindre kontraktsbrott av mindre viktiga löften (Conway & Briner, 2002; Turnley & Feldman, 2000).

Det psykologiska kontraktet påverkas på olika sätt under organisatoriska förändringsprocesser. Förändringarna kan få konsekvenser för de anställdas arbetssituation, såsom påverkan av roller och uppgifter. Anpassning till nya omständigheter och krav kanske måste ske vilket kan skapa osäkerhet i anställningsrelationen (Freese, Schalk & Croon, 2010). Bunker (1997) menar att den anställdas psykologiska kontrakt för med sig en trygghet vilken utsätts för turbulens under en organisatorisk förändring. Om arbetstagaren upplever att kontraktet bryts på grund av att arbetsgivaren (medvetet eller omedvetet) åsidosätter att uppfylla de åtaganden och skyldigheter som arbetstagaren förväntar sig kan det leda till känslomässiga reaktioner. Känslor som av svek och orättvisa har visat sig vara vanliga vid upplevt kontraktsbrott. Behov av att sörja förlusten av den trygghet som det tidigare psykologiska kontraktet medförde uppstår ofta. Den anställdes känslomässiga reaktioner i och med kontraktsbrottet kan leda till ett destruktivt beteende som kan ses kritiskt för organisationens effektivitet. De känslomässiga reaktioner kan hindra arbetstagarens rörelse mot mål vilket i längden kan skada organisationens måluppfyllelse (Conway & Briner, 2002; Turnley & Feldman, 2000).

Som ovan nämns är förändringar en nyckel i att nå konkurrenskraftiga fördelar. I efterdyningarna av dessa förändringar är det av vikt att belysa att anställningsrelationerna utsätts för turbulens – kunskapen om det psykologiska kontraktet ökar i sin betydelse.

Vi fick möjligheten att studera effekter på det psykologiska kontraktet bland anställda i en outsourcing process. Fokus ligger på de anställdas upplevelse av förändringar i de egna subjektiva föreställningarna som relaterar till det psykologiska kontraktet.

### *1.5 Bolaget*

Studien har genomförts på ett bolag inom en större industrikoncern som i dagsläget befinner sig i startgropen för en eventuell outsourcingprocess. Med hänsyn till konfidentialiteten och de etiska principerna har både medarbetarna och företaget anonymiserats. Hela företaget kommer härnäst benämnas som Koncernen och bolaget som Bolaget.

De anställda inom Koncernen har informerats om att en eventuell outsourcing kommer att ske av vissa delar ur företags IT-bolag. Bakgrunden till förslaget om outsourcing grundar sig i första hand på att Bolaget vill öka flexibiliteten i kostnaderna. Konjunkturedgången 2008 påverkade Koncernens produktion vilket ledde till att Bolaget var tvungen att minska bemanningen.

### *1.6 Syfte*

Syftet med föreliggande studie är att med hjälp av begreppet psykologiskt kontrakt försöka förstå och tolka de anställdas subjektiva uppfattning av förhållandet mellan outsourcingprocessen och dess påverkan på anställningsrelationen. Fokus kommer således ligga på de anställdas erfarenheter, upplevelser och berättelser om sin anställningsrelation gentemot sin arbetsgivare före outsourcingprocessens start i jämförelse till hur relationen upplevs idag.

### *1.7 Frågeställningar*

- Kan begreppskonstruktionen psykologiskt kontrakt bidra till förståelse av de anställdas uppfattning av sin anställningsrelation, innan och efter, informationen om outsourcingen?
- Upplevs förändringar i anställningsrelationen på grund av den föreliggande outsourcingprocessen?
- Vilka förändringar i sin relation till arbetsgivaren upplever man i så fall har skett?

## **2 Metod**

Syftet med studien var att undersöka de anställdas individuella subjektiva upplevelser av sin anställningsrelation. Därmed valdes kvalitativ metod vilken möjliggör för att få en bredare förståelse för individens egna upplevelser och tankar. En kvalitativ metod

lämpar sig även bättre för studier rörande känsligare ämnen (Hancock, Ockelford & Windridge, 2009).

### *2.1 Deltagare och urval*

Urvalet för studien möjliggjordes genom att vår kontaktperson ordnade med godkännande till studien från berörd chef. Vid ett första möte med kontaktpersonen på Bolaget bestämdes kriterier som var nödvändiga för deltagande i studien. Dessa kriterier var att personerna skulle vara tillsvidareanställda inom Bolaget, blivit informerade om outsourcingen samt var placerad på Bolagets kontor i Sverige. Ett kriterium var även att de befann sig i outsourcingscoopet det vill säga att de eventuellt kan komma att bli föremål för outsourcing. Därefter tillhandahölls en lista på 30 personer som uppfyllde de specifika kriterierna. För att rekrytera deltagare till intervjustudien skickade vi ut ett mejl till de anställda på listan. I mejlet presenterade vi oss som studenter på högskolan i Gävle som skulle skriva examensarbete om hur anställningsrelationen påverkas under en outsourcingprocess. Därför ville vi genomföra intervjuer för att ta del av deras upplevelse av sin anställningsrelation i och med informationen om outsourcingen. De anställda som var intresserade av att delta i studien uppmanades att återkoppla på det skickade mejlet. De som återkopplade bokades in på föreslagna tider och platser för intervju. Efter en vecka skickades ett påminnelsemejl ut till dem som inte hade svarat vilket gjorde att några ytterligare anmälde sig för deltagande. Trots detta var det många som återkopplade och tackade nej till deltagande i studien. Några skäl som nämndes var bland annat tidsbrist men en rädsla för att delta har även i viss bemärkelse märkts av hos de tillfrågade, detta främst genom kommentarer från de rekryterade deltagarna. Det slutliga urvalet bestod totalt av åtta intervjupersoner varav sex män och två kvinnor i åldrarna mellan 37-47 år.

### *2.2 Tillvägagångssätt*

Intervjuerna förbereddes genom att en intervjuguide (se bilaga 1) av semistrukturerad karaktär utformades, vilket innebar att ämnet och frågorna som skulles ställas i intervjun redan i förväg hade planerats (Fox, 2006). Semistrukturerade intervjuer genomfördes för att den intervjuade skulle komma in på det relevanta ämnet men ändå kunna berätta fritt om sina upplevelser och tankar utan att bli låst inom olika svarsalternativ (Fox, 2006). Tidigare forskning inom ämnet användes som stöd och utgångspunkt i utformningen av intervjuguiden (Merriam, 2009). Innan intervjuerna startade informerades deltagarna om studiens syfte samt om uppskattad tidsåtgång för intervjun. De garanterades även att

deras deltagande i intervjun och att det framkomna materialet skulle hanteras konfidentiellt. Samtliga intervjupersoner gav sin tillåtelse till att ljud togs upp via diktafon.

Intervjuguidens inledande frågor var mer generellt utformade i syfte att dels göra den intervjuade bekväm i situationen och dels för att säkerställa viss bakgrundsinformation. Exempelvis antalet år inom yrket och ålder som kunde vara relevant för eventuella följdfrågor och förståelse i intervjuguidens senare del. För att säkra att intervjun skulle täcka upp relevanta områden för studiens syfte skapades intervjuguidens senare del efter en viss tänkt struktur. Utifrån den tilltänka strukturen utmynnades tolv övergripande intervjufrågor vilka sedan delades in i tre övergripande kategorier.

I syfte att få en första inblick i undersökningsområdet samt testa intervjuguidens utformning och relevans genomfördes i tidigt skede en pilotstudie. Pilotstudien genomfördes även i avsikt att i samråd med handledaren diskutera och revidera eventuella förbättringar i den utformade intervjuguiden. Intervjuerna varade mellan 40 och 60 minuter vilka genomfördes i avskilda rum på plats i Bolagets lokaler. Att intervjuerna genomfördes på Bolaget var för att intervjupersonerna lättare skulle kunna gå ifrån sitt arbete utan närmare motivering. Vi valde även att sitta avskilt i små rum på Bolaget för att minimera risken för störande moment och för att få intervjupersonerna fokuserade på intervjun. Vi deltog båda vid de åtta intervjuerna, dock hade den ena av oss en mer tillbakahållsam ställning i syfte att inta en annan analytisk och iakttagande roll än vad den som intervjuade gjorde. Efter varje avslutad intervju transkriberades och diskuterades den innan nästa intervju, detta i syftet att kunna göra justeringar och förbättringar, både i intervjuguiden samt i vår tydlighet och i vårt förhållningssätt.

### *2.3 Dataanalys*

Berättelserna (data) analyseras med hjälp av basic qualitative analysis. Analysmetoden bygger på att identifiera särskilda teman som förekommer i materialet. Basic qualitative analysis är en systematisk metod för att identifiera alla de viktiga begrepp som framträder i intervjuerna för att sedan kategorisera och utveckla dessa till gemensamma övergripande teman (Merriam, 2009).

Konkret genomfördes analysen som följer. Efter varje genomförd intervju transkriberades det inspelade intervjumaterialet ordagrant, intervjupersonernas upplevda känslor och tankar markerades direkt vid transkriberingen. När alla intervjuer transkriberats påbörjades analysarbetet. Första steget i analysarbetet bestod i att det

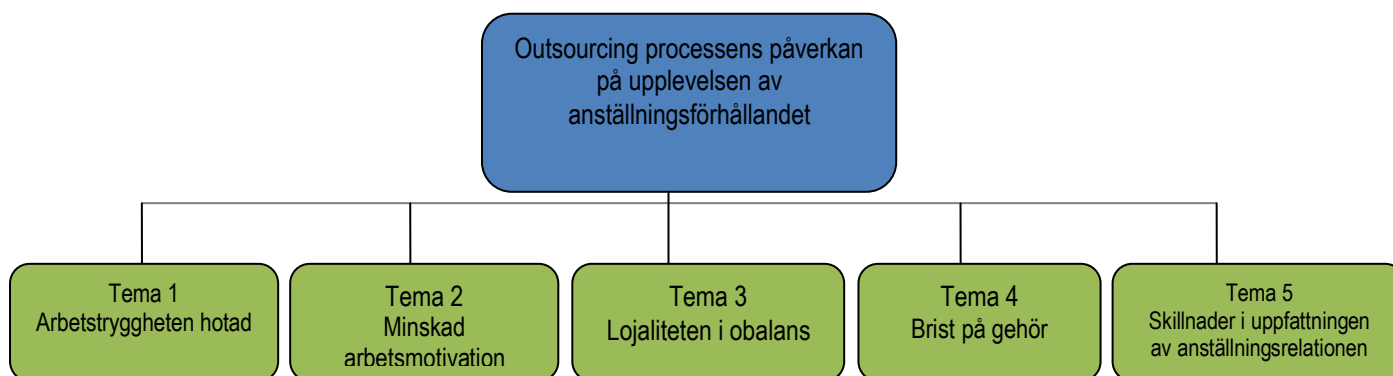
transkriberade materialet noga lästes igenom i syfte att fånga väsentliga beståndsdelar. Vid kvalitativ metod är det av vikt att analysarbetet sker systematiskt (Lacey & Luff, 2009). Materialet kodades därefter för att begreppsmässigt dela upp data i olika teman (Lacey & Luff, 2009). För att undvika att personliga tolkningar och värderingar skulle påverka resultatet, såsom selektiv perception eller intervjueffekten, försöktes detta förebyggas genom att materialet i ett första steg analyserades av oss var och en för sig. Därefter genomfördes en gemensam diskussion för att tillsammans reflektera, diskutera och analysera materialet. Översiktliga teman plockades ut genom vi strök över olika citat med överstrykningspennor i olika färger. De olika färgerna representerade olika teman som innehöll olika beståndsdelar. De färgade citaten klipptes ut och placerades i olika samlingar som var och en för sig representerade ett övergripande preliminärt tema. Allteftersom analysen fortskred kom färgkoderna att kombineras och utvecklas till mera väldefinierade teman och underkategorier vilka återfinns i resultatdelen av denna studie.

#### *2.4 Forskningsetiska överväganden*

Allt material har anonymiserats i syfte att skydda medarbetarnas och företagets identitet. Alla intervjupersoner fick innan intervjuens start ett missivbrev uppläst för sig (se bilaga 1). Intervjupersonerna informerades där om att deltagandet i studien var frivilligt och att de kunde avbryta när som helst under intervjuens gång. De informerades även om att materialet samt deras deltagande i intervjun skulle komma att behandlas konfidentiellt. Intervjuerna spelades in via diktafon efter att detta godkänts av intervjupersonen. För att kravet på konfidentialitet skulle uppfyllas raderades det inspelade materialet direkt efter transkriberingen (Lacey & Luff, 2009). Kontaktpersonen på Bolaget, som tillhandahöll oss listan med namn på tänkbara intervjupersoner, fick inte veta vilka som deltog i intervjuerna. Detta för att säkra de anställdas anonymitet gentemot sin arbetsgivare.

### 3. Resultat

Resultatet presenteras i fem teman med underkategorier som framkommit i analysen av materialet. Dessa teman utgör tillsammans en central del av intervjupersonernas subjektiva upplevelser av sin anställningsrelation, före och efter, de fick informationen om outsourcingen.



**Figur 1.** En översiktlig bild över de fem huvudteman som framkom av analysen.

Med hänsyn till den utlovade konfidentialiteten har personerna bakom de nämnda citaten i resultatet anonymiserats och detaljer som har kunnat identifiera dem har ändrats. Innebörden i citaten kvarstår dock oförändrad.

#### 3.1 Arbetstryggheten hotad

Temat arbetstryggheten är återkommande i samtliga intervjuer. Arbetstrygghet är en primär faktor som utgör en viktig och betydande del i den anställdes arbetsliv. Det är någonting som majoriteten av de intervjuade tolkar in som en outtalad förväntning och förutsättning i sin anställningsrelation. Tydligt i berättelserna är att arbetstryggheten spelar en central roll både för ett välmående utanför jobbet och som en grundförutsättning för att kunna utföra ett bra och tillfredställande arbete.

Arbetstryggheten har varit grunden till att sex av de intervjuade en gång har sökt sig till Bolaget, framförallt med bilden av Koncernen som en stabil och långsiktig arbetsgivare.

*”Ja det är ju det här med långsiktigheten. Det var ju en av anledningarna som var att jag tog det här jobbet, det var ju det här långsiktiga. För jag visste ju inte var Bolaget var förens jag hade varit här på intervju, eller ja jag hade sett namnet liksom, men jag började höra mig för och alla sa nej men det där är bra, det där*



*är ett långsiktigt företag. Jag såg en trygg arbetsgivare och det var den främsta anledningen till varför jag tog jobbet”.*

Att Koncernen tidigare sågs som en långsiktig arbetsgivare skiljer sig dock från två av de intervjuades uppfattning. Dessa menar istället att arbetstrygghet inte var någonting som de tolkade in i sitt anställningsförhållande. De tycktes se arbetsmarknaden från ett annat perspektiv och ansåg att det inte längre finns några företag som inte förändras med tiden – arbetstryggheten sågs inte som någonting de kunde förvänta sig av Bolaget.

*”I dagsläget är det är inte så att man tar en anställning och sedan arbetar man där i flera år eller hela livet. Det händer mycket på arbetsmarknaden nu, det får man vara beredd på. Nu är Bolaget mera ett företag som alla andra att de förändras. Du börjar inte jobba här när du slutar gymnasiet och jobbar till pensionen utan allt ändras, Bolaget är ett modernt företag”.*

### *3.1.1 Bilden av en stabil arbetsgivare rubbas*

De intervjuade beskriver att de tidigare, före informationen om outsourcingen, haft en stor känsla av arbetstrygghet och sett sig besitta en långsiktig och stabil relation till Bolaget. Dock beskrivs inte Bolaget längre som en stabil och långsiktig arbetsgivare. Flertalet uppger att förväntningen av en långsiktig relation till Bolaget efter informationen om outsourcingen har brutits. En av de intervjuade beskriver att *”illusionen av Bolaget har krossats”.*

*”Jag hade en bild utav Bolaget som framförallt en långsiktig arbetsgivare. Som tog långsiktiga beslut på allting. Det var, om börskurvan gått upp och ner så har Bolaget följt efter men det har varit en mycket jämnare kurva. De har varit ett långsiktigt företag när det gäller allt, inklusive personalpolitik, allt sådant där. Och, idag stämmer det inte alls längre. Nu så går vi mot det klassiska amerikanska börsbolaget, tre månader nästa kvartalsrapport, stämmer inte siffrorna då skär vi ner. Det är personalen som är den största kostnaden och det är vi som blir drabbade”.*

I samband med temat arbetstryggheten berättar en av de intervjuade att denne nu ser sig själv som handelsvara och har snarare känslan av att vara *”en löneslav och inte längre företagets viktigaste resurs”.* Minskad arbetstryggheten sammankopplas med den ökade

globala konkurrensen, *”arbetslivet präglas ständigt av att jaga vinster”*. En intervjuad menar att det i dagsläget inte räcker för företagen att gå med vinst, det ska vara mer vinst hela tiden och i efterdyningarna är det de anställdas arbetstrygghet som får ta smällarna av avregleringar och omstruktureringar.

### *3.1.2 Oro för framtiden*

När informationen om outsourcingen nådde de intervjuade upplevde många negativa och betungande känslor. Känslor som uppgivenhet, förtvivlan och oro är återkommande i berättelserna. Oroligheten för den framtida sysselsättningen var påtaglig. Berättelser om periodiskt sömnlösa nätter var återkommande. *”En förtvivlad och skräckkänsla”* säger en av de intervjuade att denne upplevde när informationen kommit. Känslorna kring arbetet blev bara negativa, dock så var det framförallt känslan av oro och ängslan över framtiden och den fortsatta sysselsättningen som speglade stor del av de intervjuades upplevelse av sin anställningsrelation.

*”Ja det påverkar ju. Man tänker ju och är orolig. För tillfället bor jag bra, har bra ekonomi och har liksom allting på plats i livet och så man liksom byta jobb igen, eller liksom man vet inte vilken förändringen blir. Flyttar Bolaget till något annat ställe blir det ju jätte jobbigt. Oron finns ju där, det är ju inte omärkbart”*.

Trots den påtagliga oron fanns det en positiv framtidsyn vilken dock blandas med oron av att inte riktigt vet hur den framtida yrkeskarriären kommer se ut. Tydligt är att det finns en hoppfullhet hos vissa av de intervjuade. Dock ses outsourcingen i vissas ögon skapa en möjlighet av positiv förändring. Det ses som stimulerande att få möjlighet att göra någonting nytt och få en naturlig paus för att fundera över vilka mål och framtidsvisioner med arbetslivet som verkligen finns.

*”I dagsläget ser jag fram emot att bli outsourcad, mycket på grund av att det bara kan bli bättre och mycket på grund av att få slippa alla problem. Jag ser positivt på framtiden, detta kan öppna upp nya dörrar”*.

### 3.1.3 Långdragen process skapar frustration och ovisshet

Den givna informationen gällande outsourcingen ses mängdmässigt som tillräcklig, dock så upplevs innehållet inte beröra de intervjuade personligen. Informationen upplevs inte vara någonting att ta ställning till utan något som det endast går att spekulera kring. En av de intervjuade beskriver det som att det är lite ”psykologisk krigsföring” över det hela. Informationen beskrivs som opåtaglig och okonkret utfyllnad som varken berör eller fyller någon funktion.

*”... Vi har ju kommit fram till att vi vet ingenting. Vi har ju fått information men det är mycket som är ”lull lull”, som bara är utfyllnad. Och vi är ju intresserade av vad som händer med oss, vad som händer med hela, ja med det skiter väl jag i. Det är här nere jag är, det är mig, det är mitt som jag vill ha reda på och hur blir jag påverkad nu. Och det är ju, vi hamnar alltid i sista ledet, så är det nu också”.*

Att outsourcingen har varit så långdragen har påvisat sig negativt. En mer koncis och kortare outsourcing skulle till stor del minska känslan av ovisshet. Tre av de intervjuade menar att med facit i handen så skulle det vara önskvärt med en kortare outsourcingprocess, det skulle bli mer konkret och spara många jobbiga känslor av ovisshet och frustration. I dagsläget ser flertalet fram emot att bli outsourcad vilket i grunden handlar mycket om att slippa brottandet med den ständiga ovissheten.

*”Tidigare har det varit hur bra som helst, det har liksom varit att man vill gå till jobbet. Det vill man fortfarande men inte lika mycket som för ett halvår sedan vilket beror dels på det här med outsourcingen, osäkerheten som har funnits nu i \*suck\* sedan november i fjol eller något sådant. Tankar såsom vad händer med mig och när händer det? Det är ju ingenting som man kan gå och tänka på hela tiden men så är det. Vad händer med Koncernen, vad händer med Bolaget, kommer vi jobba i Stockholm, på Irland, i Indien...?”.*

### 3.2 Minskad arbetsmotivation

Motivation i arbetet är något som är viktigt för att kunna känna sig tillfreds med sin insats och utföra sitt arbete på bästa sätt. Arbetsmotivationen kan även tillskrivas vara viktig för att de intervjuade ska kunna ha en framtidstro och vilja göra sitt yttersta i sitt arbete. Motivation till att arbeta är något som tidigare varit stor hos flertalet

intervjuade. Det är något som drivit dem framåt i deras arbete och som gjort att de vid vissa tillfällen, trots stor arbetsbörda, gjort det där lilla extra utan krav på motprestation från företaget. Motivationen gav också en vilja och drivkraft att utvecklas i arbetet. När informationen om den eventuella outsourcingen kom så sjönk dock arbetsmotivationen och viljan till arbetet rejält hos fem av de intervjuade. Att få en lön blev då det främsta skälet i att arbeta - istället för att utvecklas i arbetet.

*”Ja alltså man måste ju gå till arbetet för att få en lön, så är det bara. Så det är bara att gå hit och vara här. Men man gjorde ju liksom inte sina 110 procent när man var här utan man var här och gjorde det man var tvungen att göra för att så säga hålla allt flytande men nå mer var det inte. Sedan gjorde man ju inte direkt några framtida steg utan kände att nej men det räcker så här. Just nu känner jag att det är bara är och sitta kvar i båten och ro, i utav helvete för det är rejäl motström.”*

### *3.2.1 Ineffektivitet och minskad arbetsglädje*

I samband med att arbetsmotivationen minskade efter informationen om outsourcingen ökade ineffektiviteten i arbetet påtagligt. Uppfattningen är att det nu är svårare att få någonting gjort, mycket på grund av att saker och ting lättare, nu än förr, skjuts upp. Den minskade effektiviteten var som mest påtaglig direkt efter att beskedet om outsourcingen kom. Stagneringen i arbetet har därefter successivt avtagit, dock ses fortfarande en viss ineffektivitet och minskad motivation i arbetet. En intervjuad beskriver arbetet i dag som ”business as usual”.

*”Det är några som säger att vi tar tag i det där sedan men att man vet att innan outsourcingen så hade de tagit tag i det på en gång. Det skjuts lite mycket på sakerna, man vill inte ta i sakerna, man vill inte lära sig nya saker för att det är ingen ide liksom. Det blir helt klart en viss stagnering utan av arbetsviljan tyvärr. Detta är ju även negativt för Bolaget. Sedan tappar ju våra kunder också förtroendet för oss, då har vi ju riktigt skjutit oss i foten. Men det ligger ju inte på mitt bord.”*

Flertalet intervjuade nämnde att de inte längre gör det där lilla extra som de gjorde innan man fick informationen om den eventuella outsourcingen.

*”Det är samma sak, många som inte gör det lilla extra. Man tar till exempel inte med sig mobilen hem längre. Det gjorde de flesta förut men nu känner de väl att de inte har någon skyldighet till det längre. Det är ju inget som vi egentligen måste göra.”*

Berättelser om den minskade arbetsmotivationen är återkommande. Innan beskedet om den eventuella outsourcingen kom beskrevs arbetet vara roligt och drivande. Idag känns det mer tungt och som ett *”nödvändigt ont”* vilket även påverkat det personliga välmåendet.

*”Inte depression riktigt men nästan. Jag kände mig väldigt less och kände att nej det här inge roligt nå längre å vad ska jag jobba för, det är ingen mening vi ska ju outsourcas i alla fall.”*

### *3.3 Lojalitet i obalans*

Att arbetsgivaren ska vara sina anställda lojala är någonting som alla de intervjuade tolkar in i sitt anställningsförhållande. Påtagligt är att samtliga har en undermedveten och outtalad förväntning på att arbetsgivaren ska vara dem lojala.

*”Förväntningar på min arbetsgivare? Är nog ingenting som jag tänker på men är förmodligen mycket som jag tar förgivet. Förgivet tar jag att de ska vara mig lojala och erbjuda en stimulerande arbetsmiljö. Om de inte kan erbjuda mig detta så är det tack och hej. Om vi inte är varandra lojala så är det ju inge bra”.*

I dag uppfyller Bolaget inte förväntningarna på lojalitet.

*”Ja lojaliteten finns ju inte där från företagets sida. Det känns som man bOLLAS med en siffra eller X person på ett papper. Men ja, det är väl skit samma för min del, nu är man skärmad för sådant där, det är liksom varsågod, gapa och svälj – det är ungefär som hos tandläkaren”.*

Vidare i frågan om hur den upplevda känslan av den brutna förväntningen av lojalitet har påverkat de intervjuade personligen beskrev flertalet känslan av nedstämdhet och

förtvivlan. Många uppgav att de såg sig blivit svikna och förrådda av Bolaget. Tydligt är att förhållningssättet gentemot arbetsgivaren har ändrats i och med att det upplevda löftet om lojalitet brutits av arbetsgivaren.

*”Det var någonting likvärdigt en depression. Jag jobbade väldigt mycket själv och tyckte det var skönt att jobba hemifrån. Jag ville helst liksom, jag var här mellan halv åtta och tio över fyra, det var jag. Däremot har jag slutat att svara i telefonen hemma, den lojaliteten den har jag släppt för den lojaliteten känner jag att den är de inte värda, punkt slut. Att svara efter arbetstid tycker jag hör till en stor del av lojaliteten. Sedan har jag naturligtvis, förut loggade jag även in hemifrån men det gör jag heller inte. Sedan var det ju att jag började söka jobb i och med otryggheten i att bli outsourcad”*

### *3.3.1 Balans i anställningsrelationen*

De intervjuade strävar, mer eller mindre medvetet, efter att uppnå en balans i sin anställningsrelation gentemot arbetsgivaren. Tydligt är att när de anställda sett sig blivit sviken av företaget i och med att förväntningen på lojalitet inte uppfyllts, ändras beteendet gentemot arbetsgivaren på så sätt att tillmötesgåendet minskar.

*”Företaget har ju även givetvis förväntningar på mig. De förväntningarna ignorerar jag totalt om jag vet att de inte gynnar mig. Jag menar det är inte så att man ignorerar allt, man har ju det normala förhållningssättet, men jag skulle aldrig, utan motprestation från företaget exempelvis gå ut och ställa mig på en mätta eller någonting så och säga gud vad bra vi är, det existerar inte. Det bandet är brutet”.*

De intervjuade vars uppfattning är att förväntningen på lojaliteten brutits av arbetsgivaren, investerar i dagsläget inte lika mycket i Bolaget. Ingen ser sig idag investera lika mycket känslomässigt i sitt arbete som de tidigare gjort. Återkommande i berättelserna är att det idag inte finns beredskap och vilja att tillmötesgå Bolagets önsknings i samma utsträckning som förr.

*”Jag har blivit sviken av Bolaget, då finns det ingen anledning för mig att fortsätta vara lojal”*

*”Känslan är nu att Bolaget inte är mig lojal, det handlar om respekten tillbaka. Det är ju ett ge och ta förhållande. Förut var jag helt enkelt mer lojal mot företaget än vad jag nu känner mig”.*

Om Bolaget vill ha någonting extra utanför arbetets formella ramar så ser majoriteten av de intervjuade till att Bolaget får betala för det på ett eller annat sätt. Återkommande exempel i samband med den minskade lojaliteten var användandet av mobiltelefonen utanför arbetstid. Att de anställda ska svara i mobiltelefonen såg de som en förväntning som Bolaget hade. Innan outsourcingen svarade betydligt fler av de intervjuade i telefonen efter arbetstid än vad de gör idag. I dag svarar endast två av de intervjuade i mobiltelefonen utanför arbetstid.

### *3.3.2 Försök att lämna organisationen*

Efter informationen om outsourcingen har majoriteten av de intervjuade gjort försök att lämna organisationen genom att söka vägar till annan sysselsättning. Ett tydligt behov av att testa arbetsmarknadens intresse för den faktiska kompetens de intervjuade besatte fans, främst för att skapa en trygghet samt känslan av att känna sig behövd. På frågan om hur de intervjuade i dagsläget uppfattar sin relation till Bolaget beskriver flertalet relationen som neutral och ingenting att *”bita sig fast i”*.

*”Direkt efter informationen kände jag jävla skit Bolag och började söka jobb. Jag sökte sex jobb, fick fyra av jobben men tackade nej. Det var väl en bearbetning kanske, jag vet inte. Jag vill liksom testa arbetsmarknadens intresse för mig”.*

### *3.3.3 Minskat förtroende för ledningen*

Flertalet uppger att förtroende för Bolaget och dess ledning är lågt. Förtroendet och tilliten för ledningen påverkades väldigt gravt i och med informationen om outsourcingen. Detta på grund av en känsla av svek och att ledningen inte varit koncisa i framläggningen av orsaker till den eventuella outsourcingen.

*”Tillförlitligheten till ledningen vart ju lika med noll och det är det även idag”.*

Dock har förtroendet för ledningen förändrats med tidens gång och återigen blivit allt starkare ju längre tiden fortskridit efter informationen om outsourcingen. På frågan om hur den intervjuade såg att sitt förtroende för Bolaget förändrats efter informationen om outsourcingen blev svaret

*”Ja, i början förändrades förtroendet för Bolaget. Väldigt gravt. Men när jag tog mig upp ur den där jävla gropen så vart det bättre. Men förtroendet är ju inte lika starkt som det var förut, det är det absolut inte. Utan var det 100 procent förut så var det 25 procent när jag var nere i gropen och så är det kanske mellan 50 och 75 procent nu”.*

### *3.4 Brist på gehör*

Materialet indikerar att kunna påverka samt att bli lyssnad på är någonting som de intervjuade förväntar sig av sin arbetsgivare. Uppfattningen är i dag att ledningen *”tagit makten över anställningsförhållandena i sina händer”*. Många menar att de upprepade gånger försökt få fram sina idéer och tankar utan gehör från ledningen.

*”...eh nere på golvet om man ska kalla oss så, där finns det så stor vilja men det känns inte som att ledningen kan matcha det på något sätt utan det känns som man är sviken av en flat ledning”.*

Hade delaktighet i större utsträckning getts skulle fler varit villiga att lägga ner mer energi, tid och vilja i Bolaget. Innan outsourcingen var uppfattningen hos de intervjuade att de kunde vara med och påverka mer.

*”... det är nog så jag har insett att jag inte kan påverka det eller jag skulle kunna påverka till viss del men det skulle inte ge någonting utan jag skulle bara må sämre utan att försöka slåss för någonting som jag aldrig kommer att kunna få igenom. Jag vill inte lägga ner tid och energi på någonting som jag vet realistisk inte kommer kunna nå, då är det bättre att bara tänka nej men låt det gå...”*

*”Nej men det har kommit i och med outsourcing processen, det har det ju. Det har ju varit lite så med våra turer, får man inte gehör före saker så tappar man ju*



*lusten att gå vidare och framföra saker tills slut efter som det inte händer någonting. Det har inte blivit bättre liksom.”*

Att inte delaktighet och möjlighet att vara med och påverka beslutet gällande outsourcingen fans, har bidragit till en känsla av uppgivenhet hos de intervjuade. Uppgivenheten beskrivs återkommande som en känsla av viljelöshet och avtrubning i arbetet.

*”Man är lite sådär att ’vi får se hur det blir’. Uppgiven, för man kan ju inte påverka något. Det finns ju inget som vi kan göra för att påverka. Detta sker ju ovanför våra huvuden. Man kan nog märka en viss avtrubning. Det är hela tiden ny information men ingen information som rör mig och då blir man lite avtrubbat tillslut.”*

*”Det är en viss känsla av uppgivenhet som har infunnit sig. Vi kan ändå inte påverka så varför försöka? Ja, uppgiven skulle jag säga att jag känner mig.”*

### *3. 5 Skillnader i upplevelsen av anställningsrelationen*

Hur outsourcingprocessen påverkar uppfattningen av anställningsrelationen kan ses skilja sig bland de intervjuade. Analysen av materialet indikerar att det finns skillnader i synen på hur anställningsrelationen förändrats som framförallt tycks bottna i anställningsår, tidigare erfarenheter/yrkesbakgrund samt vilket livsskede den anställda befinner sig i.

#### *3.5.1 Anställningsår*

Antalet anställningsår inom Bolaget har påvisat sig vara av betydelse för hur den intervjuade upplever att anställningsrelationen påverkats av informationen om outsourcingen. Resultatet indikerar att anställningsåren framförallt visat sig vara betydande för hur den anställdas lojalitet till Bolaget förändrats. De anställda med längre anställningstid kan ses ha ett starkare band och vara mera ”inbitna” i företaget vilket har resulterat i att dessa tagit beskedet om outsourcingen hårdare. Trots att beskedet tagits hårdare av de anställda med längre anställningstid så är dessa Bolaget mer lojala än de anställda med kortare anställningstid.

*”Det är ju det här med att vara lojal, en av mina kollegor har jobbat här i nästan tjugo år och har verkligen den här företagsandan. Han tycker att beskedet om outsourcingen är skit, rent känslomässigt utan fakta bakom. Men likt förbannat så är han lojal mot Bolaget. Jag förstår verkligen inte det. Det blir liksom lite oprovocerad lojalitet”*

Majoriteten av de som varit anställda längre på Bolaget upplever en mindre oro över sin arbetstrygghet än de som varit anställda kortare tid.

*”Min tanke som säkrar upp mig i detta sammanhang och min känsla för det här är ju att jag har ju ändå jobbat här i tio år. Om inte jag tackar ja till ett outsourcingbolag så blir ju Koncernen lite tvungen att fixa mig ett nytt jobb för de får ju väldigt svårt att bli av med mig. Vill de bli av med mig kommer det kosta, så det bara. För i slutändan i detta sammanhang så kommer det handla om uppsägningar och där kommer LAS in. Och där kan jag naturligtvis tänka mig att dom som känner på sig och vet med sig att oj jag anställdes 2008, jag hänger nog löst om det blir outsourcing och uppsägning och sådana saker, då blir man ju naturligtvis lite orolig på ett annat sätt. För vi har ju ändå en viss grundskyddhet i Sverige med anställningstrygghet och sådana saker...”*

Anställda med kortare anställningstid tycks heller inte ha samma outtalade förväntningar på arbetstrygghet som de anställda med längre anställningstid. Detta framförallt i och med att de intervjuade med kortare anställningstid tycks ha en större tolerans och medvetenhet att det samtida arbetslivet inte är statiskt utan kännetecknas alltmer av förändringar och omstruktureringar, vilket även Bolaget präglas av.

*”De med kortare anställningstid har nog hunnit lära sig att det kan förändras en hel del, de som jobbat längre inom Bolaget har nog lite svårare och jobbigt med den här då de har arbetat i Bolaget som alltid varit väldigt stabilt.*

### *3.5.2 Tidigare erfarenheter/yrkesbakgrund*

Materialet indikerar även att den anställdes yrkesbakgrund samt tidigare erfarenheter är något som speglar hur upplevelsen av anställningsrelationen påverkats i och med informationen om outsourcingprocessen. En av de intervjuade som tidigare blivit

outsourcad tidigare kände inte sig lika oroad som de som aldrig tidigare varit med om en outsourcingprocess.

*”I och med att jag tidigare blivit outsourcad X-antal gånger så vet jag vad det innebär och jag tror att jag därför kan ta detta lite lättare än vad mina kollegor gör”*

### 3.5.3 Livsskeden

Vilket livsskede den anställde befinner sig i kan ses påverka upplevelsen av hur anställningsrelationen påverkats av informationen om outsourcingprocessen. De intervjuade som har barn och hus på orten där Bolaget är stationerat upplever en större oro efter att de fått informationen om outsourcingen.

*”Jag har idag en annan inställning av en stabil och långsiktig arbetsgivare som har förändrats totalt. Det är ju så att när man fått barn och blivit äldre så vill man ha stabilitet i arbetet”.*

Detta i jämförelse till andra intervjuade som befinner sig i andra livsskeden där det finns en större flexibilitet och mindre behov av stabilitet och förutsägbarhet i den egna livssituationen.

*”Jag har ju inga problem i att flytta runt, jag har en flickvän men inga barn och inga planer på att skaffa barn heller”.*

## 4 Diskussion

Diskussionen presenteras nedan i huvudresultat, resultatdiskussion, metoddiskussion samt ett diskussionsavsnitt med förslag till framtida forskning.

### 4.1 Huvudresultat

Syftet med studien var att med hjälp av kvalitativ metod och begreppet psykologiskt kontrakt försöka förstå och tolka de anställdas subjektiva uppfattning av förhållandet mellan outsourcingprocessen och dess påverkan på anställningsrelationen.

Resultatet indikerar att det föreligger en upplevelse av ett brott mot det psykologiska kontraktet, kontraktsbrottet hos de anställda. Vilket visat sig ha en genomgripande

negativ inverkan på anställningsrelationen och som framkallat intensiva och känslomässiga attityder och beteenden. Framförallt i form av minskad arbetsmotivation, arbetsglädje, lojalitet och sårade känslor och besvikelse. Sett utifrån det psykologiska kontraktet har arbetsgivaren åsidosatt att tillfredsställa de åtaganden och skyldigheter som de intervjuade tolkat in i sin anställningsrelation. De uttalade förväntningarna har dels inte tillgodosetts och i vissa fall även svikits av arbetsgivaren.

Sammantaget syns det alltså övervägande att outsourcingen haft en negativ inverkan på anställningsrelationen. Dock är intervjupersonernas berättelser och upplevelser till viss del olika vilket även indikerar på skillnader i uppfattningarna av anställningsrelationen. Förändringen som den anställda kan komma att ställas inför har i viss mån stimulerat till att göra någonting nytt, det har för många blivit en naturlig paus som ger möjlighet att fundera över mål och framtidsvisioner av arbetslivet.

#### *4.2 Resultatdiskussion*

Majoriteten av de intervjuades upplevelser är att arbetsgivaren brutit delar av de subjektiva förväntningarna på anställningsrelationen i och med informationen om outsourcingen. Behovet av trygghet, ömsesidighet och lojalitet har visat sig vara basala och bärande komponenter i det psykologiska kontraktet (De Cuyper & De Witte, 2006). Upplevelsen hos de intervjuade var att Bolaget, i och med outsourcingen, inte längre uppfyllde de subjektiva förväntningarna av arbetstrygghet, lojalitet och ömsesidighet. Eftersom arbetsgivaren inte lyckats leva upp till de intervjuades förväntningar föreligger det alltså ett kontraktsbrott (De Cuyper & De Witte, 2006). Ett brott mot det psykologiska kontraktet kan beskrivas som en parts misslyckande att leva upp till de löften och förväntningar motparten upplever sig ha rätt att ställa (Parzefall & Shapiro, 2011; Robinson & Wolf Morrison, 1995; Conway & Briner, 2002; Turnely & Feldman, 2000). De intervjuades minskade arbetsmotivation, organisatoriska engagemang och lojalitet gentemot Bolaget kan därför utifrån teorin om det psykologiska kontraktet förklaras som att den anställda strävar efter att uppnå en balans i den ömsesidiga anställningsrelationen (Frese m.fl., 2011).

Resultatet visar att majoriteten av de intervjuade upplevde den långdragna processen som något mycket negativt. Att den långdragna outsourcingprocessen skapat en känsla av ovisshet kan i längden leda till minskad arbetsmotivation hos de anställda.

Arbetsmotivation kan ses som den drivkraft som får människor att handla och sträva

framåt mot ett mål. Det är även något som är viktigt för att upprätthålla intensiteten i arbetet (Aronson, Hellgren, Isaksson m.fl., 2012). Detta kan i förlängningen även påverka organisationens effektivitet vilket troligtvis leder till minskat resultat (Conway & Briner, 2002; Turnley & Feldman, 2000). De starka negativa känslorna som uppkom direkt efter den första informationen om outsourcingen har med tidens gång mildrats. Det går att se en tendens bland de intervjuade att de den första tiden efter informationen om outsourcingen var omotiverade och kände sig besvikna. Även om de intervjuade i dag inte känner samma engagemang och motivation i arbetet som före informationen om outsourcingen så är det dock inte lika omotiverade och har inte samma starka negativa känslor som den första tiden efter informationen. Vi ser att detta skulle kunna tyda på att kontraktsbrottet upplevs som mindre allvarligt med tiden och att man anpassar sig till de nya förhållanden som råder en tid efter att det skett.

Möjligheten till delaktighet och möjligheten att påverka var något som de intervjuade räknat in i sitt psykologiska kontrakt men som de nu känner att Bolaget inte längre uppfyller. Delaktighet, egenkontroll samt inflytande är viktiga faktorer för en lyckad förändring i en organisation (Conway & Briner, 2002; Turnley & Feldman, 2000). Avsaknad av dessa faktorer är i det flesta fall negativa för utfallet av organisationsförändringen. Upplevelsen av att ha möjlighet att påverka kan även leda till bättre kvalitet i besluten (Brown & Cregan, 2008). Detta eftersom att de anställdas ofta har stor inblick i organisationen och hur det fungerar i praktiken. Känslan av att vara delaktig bidrar även till att de anställda i större utsträckning strävar efter att medverka i att de fattade besluten uppfylls. Har de anställda själva fått varit med och getts sin åsikt blir det oftast lättare att stå bakom svårare beslut (Brown & Cregan, 2008). Detta styrks i av studiens resultat då flertalet intervjuade uttryckt att de skulle haft en positivare inställning till outsourcingprocessen om de känt att de själva fått varit delaktiga och kunnat påverka denna. Sammanfattningsvis kan det ses av stor betydelse att arbeta med att de anställda känner sig delaktiga genom hela förändringsprocessen (Keifer, 2005).

En skillnad i outsourcingprocessens påverkan på hur uppfattningen av anställningsförhållandet ser ut, går tydligt att urskilja bland de intervjuade trots att antalet intervjupersoner är så litet. De Cuyper och De Witte (2006) menar att skillnader i upplevelser av anställningsrelationen går att koppla till vilka förväntningar som finns invävda i det psykologiska kontraktet. Anställda med längre anställningstid har visat sig

ha ett starkare och längre gånget psykologiskt kontrakt än anställda med färre anställningsår (Bunker, 1997). Vilket också avspeglas i resultaten där vi uppfattade att de intervjuade med längre anställningstid uppvisade starkare och mer känslomässiga reaktioner gällande outsourcingen än de med kortare anställningstid. Detta kan förklaras utifrån att det i tillsvidareanställdas subjektiva anställningskontrakt ofta ingår ett underförstått löfte om en ”lång tids fastanställning” (De Cuyper & De Witte, 2006).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att anställningsrelationerna i Sverige till stor del skyddas av de lagar och regler som finns. Dock så är vetenskapen om det psykologiska kontraktet av särskild betydelse i det förändrade arbetslivet. Ett väl förankrat och ömsesidigt formulerat psykologiskt kontrakt får många positiva konsekvenser för de berörda parterna i anställningsrelationen, likaså även i förlängningen för organisationen. Det är av vikt för organisationen att i så hög grad som möjligt förbereda sina anställda på förändringen, undvika ryktesspridning, klargöra åtagandena samt ha en tydlighet i vilka av de anställda som kommer att drabbas av förändringen. Via tydlig information och om det är möjligt, genom att, tillåta de anställda att vara delaktiga i planeringsprocessen, kan de negativa effekterna som ett upplevt hot och ett eventuellt kontraktsbrott medför minska (Aronson m.fl 2012).

#### *4.3 Metoddiskussion*

Valet av kvalitativ metod gjordes utifrån bedömningen att vi på så sätt bäst skulle kunna ta del av individens subjektiva upplevelse av sin anställningsrelation gentemot sin arbetsgivare, dvs. hur det teoretiska begreppet psykologiskt kontrakt gestaltar sig i praktiken. Detta framförallt då vi ville ta del av mer djupgående tankar och känslor och såg att frågor rörande ett känsligare ämne låg som grund. Den valda metoden kan ses gynnsam då den gett oss en djupare förståelse för det studerade ämnet.

Valet av en semistrukturerad intervjuguide grundade att vi ville öppna upp för en djupare diskussion och möjliggöra följdfrågor som kunde vara betydelsefulla för djup förståelse kring det studerade ämnet. Den semistrukturerade intervjuguiden var även ett stöd i intervjuerna genom att vi kunde hålla oss inom den ram som studiens syfte utgjorde och även säkerställa att alla relevanta frågor besvarades.

Det finns däremot några viktiga aspekter värda att ta upp, som i en viss utsträckning kan ha påverkat studiens resultat. En svårighet låg i att formulera begreppet psykologiskt kontrakt på ett sådant vis att de intervjuade på ett enkelt sätt skulle förstå

det huvudsakliga syftet med intervjun, dvs. att nå den subjektiva upplevelsen av anställningsrelationen. Pilotintervjun som genomfördes innan intervjuerna var mycket värdefull och gav möjlighet att modifiera och revidera frågorna i guiden. En annan viktig aspekt att ta upp är att intervjuerna skedde förhållandevis lång tid efter att informationen om outsourcingen hade getts vilket innebär att berättelserna om hur de upplevde relationen till arbetsgivare före och efter informationen om outsourcingen görs utifrån hur de i dagsläget uppfattar saken. Många yttre och inre faktorer kan under tidens gång ha influerat de intervjuades uppfattning av sin anställningsrelation innan informationen om outsourcingen. Om intervjuerna hade skett innan informationen om outsourcingen kom, kan bilden ha varit en annan. Resultatet bör därför till en del ses som att de speglar hur de intervjuade själva upplever förändringen i relationen till arbetsgivaren, snarare än som en spegling av ett reellt nu- och dåperspektiv.

Vi som intervjuare är även oerfarna och kan ha tolkat resultatet subjektivt. Det föreligger en risk att vår egen erfarenhet och bakgrund kan ha påverkat vad vi observerade och lyssnat till. Vår bedömning är dock att tillförlitligheten i studien är god då vi tydligt under processens gång arbetat och försökt lagt fokus på dessa kritiska infallsvinklar. I bearbetningen gällande våra egna erfarenheter och bakgrunds påverkan har vi ständigt uppmärksammat selektiv bias då vi var noga med att inte förvränga materialet på något sätt (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Ett bredare perspektiv på det studerade området skapades då vi i analysens första steg genomförde vad som kan ses som en form av forskartriangulering, vilket anses validiteten i en kvalitativ studie (Merriam, 2009). Materialet bearbetades först av oss var och en för sig för att senare utmynna i en gemensam analys av resultatet (Lacey & Luff, 2009). Validiteten i studiens styrks ytterligare av att resultatet i hög grad går att kopplas samman med tidigare forskning inom området (Lacey & Luff, 2009).

Det faktum att kontaktpersonen på Bolaget tillhandahöll listan på anställda som fick inbjudningsmejlet kan ses som negativt gällande urvalet. Dock var det inte praktiskt genomförbart att vi skulle få en lista med alla anställda som befann sig i outsourcing scoopet eftersom alla dessa inte var stationerade på Bolaget där studien genomfördes. Det föreligger alltså inga skäl att tro att urvalet snedvridits av kontaktpersonen på Bolaget.

#### *4.4 Framtida forskning*

Ökad förändringstakt blir allt mer en vardag för många organisationer i syfte att nå allt hårdare krav på produktivitet och effektivitet. Det är av vikt att vidare forskning genomförs inom ämnet för att ytterligare kunna påvisa vilka delar av anställningsrelationen som är väsentliga att upprätthålla vid organisatoriska förändringsarbeten.

Det skulle vara intressant att genomföra ännu en studie vid Bolaget efter att hela outsourcing processen genomförts. Detta för att om, och i så fall även hur, uppfattningen av anställningsrelationen förändras bland de anställda som blivit kvar inom Bolaget i förhållande till hur de ser på saken idag. Har deras syn på Bolaget och arbetsgivaren ändrats från hur den är idag till dess att outsourcingen är genomförd? Detta skulle med fördel genomföras i form av en kvantitativ studie med för- och eftermätning. Något som vidare hade varit intressant samt gett studien en annan bredd skulle varit att studera det psykologiska kontraktet från de båda parternas perspektiv, inkluderat en ett arbetsgivarperspektiv. Framförallt för att se om kontraktet i något viktigt avseende innehålls eller formmässigt skiljt sig åt. Detta var dock inte genomförbart i denna studie med de givna förutsättningarna samt dels av praktiska och tidsmässiga skäl. Ytterligare förslag på fortsatt forskning inom ämnet skulle även kunna vara att genomföra en studie på ett annat företag som befinner sig samma skede i en outsourcing process. Med en kvantitativ studie skulle det kanske gå att kunna se likheter och skillnader i hur anställningsförhållandet påverkas och ifall några specifika skillnader framkom och vilka faktorer som det i sådana fall skulle kunna bero på.

Avslutningsvis ser vi att begreppet psykologiskt kontrakt har goda förutsättningar att öka förståelsen för nutida anställningsrelationens beståndsdelar och utvecklingsgångar. I den konkurrensutsatta och föränderliga samtiden behövs konkreta ramar för förståelsen av anställningsrelationens subjektiva och outtalade delar – vetenskapen om det psykologiska kontraktets innehåll och betydelse ökar under dessa perioder. Vi önskar att denna studie kan hjälpa till att belysa ett annat, och även viktigt, perspektiv i de organisatoriska förändringsprocesserna vi står in



## 5. Referenser

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-48.
- Angelöw B. (2010) *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Argyris, C., (1960) Understanding Organizational Behavior. *Library of congress catalogue*, 60, 10-149.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson K., m.fl. (2012) *Arbets- & organisationspsykologi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bunker, K. (1997). The power of vulnerability in contemporary leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49, 122–136.
- Brown, M & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement, *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Conway. A., & Briner. R. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- De Cuyper, N. & De Witte, H (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal Of Selection And Assessment*, 13, 41-51.
- Fox, N. (2006) Using Interviews in a Research Project. *The NIHR RDS for the East Midlands/ Yorkshire & the Humber*. Sheffield, UK, 1, 1-37.
- Freese C., Schalk R., Croon M. (2011) The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personel Review*, 40, 404-422.
- Guest, D. (2004) The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: an international review*, 53, 541–555.
- Hancock, B., Ockelford, E., Windridge, K. (2009) Introduction to Qualitative Research. *The NIHR RDS for the East Midlands / Yorkshire & the Humber*. Sheffield, UK, 1, 1-40.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kiefer, T (2005). *Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan S.J., Symon G. (2006) The experience of outsourcing transfer. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 197-201.
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2003) *Anställningsotrygghet*. Lund: studentlitteratur.
- Lacey, A. & Luff, D. (2009). Qualitative Research Analysis. *The NIHR RDS for the East Midlands / Yorkshire & the Humber*. Sheffield, UK, 2, 1-46.
- Lagen om anställningsskydd, SFS: 1982:80
- Parzefall M-R., Coyle-Shapiro J., A-M. (2011) Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 12-27.
- Robinson S., Wolfe-Morrison E. (1995) Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violation: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

## Bilaga 1

### Intervjuguide

#### *Information, allmänt:*

Hej och välkommen till intervjun.

Vi vill börja med att ödmjukt tacka för att du tagit dig tid och medverka i den här intervjun. Viktigt att poängtera är att du blivit slumpmässigt utvald utifrån alla som är i outsourcing scoopet. Vi vill även tydliggöra att beslutet gällande outsourcing ännu inte är fattat.

Syfte med intervjun är att ta del av dina *upplevelser* av din anställningsrelation till din arbetsgivare, före och efter, du getts information om den eventuella organisatoriska förändringsprocessen ni står inför. Det vi vill undersöka är inte de formella nedskrivna anställningsförhållandena i den bemärkelsen såsom lön, semester, uppsägningstid osv. Utan vi är intresserade över något som heter det psykologiska kontraktet. Detta kanske låter lite invecklat och främmande vilket kan bero på att det inte är någonting som vi så ofta tänker och pratar om. Men egentligen är det ganska enkelt, det psykologiska kontraktet är de outtalade delarna i anställningsförhållandet. I grunden förväntar ju dig givetvis lön mot din arbetsinsats, men i anställningsförhållandet ryms även oskrivna åtaganden såsom att du har förväntningar på din arbetsgivare. Till exempel kan det tänka sig att du anser att din arbetsgivare ska vara dig lojal, erbjuda dig arbetstrygghet och karriärmöjligheter eller kanske tillåta sig att delta i beslutsfattande.

Det finns inga rätta eller fel svar, utan fokus är på din upplevelse och berättelse, vi vill att du så öppet och ärligt som möjligt berättar hur just du känner och tänker. Om vi skulle hamna på ett sidospår kan vi komma att avbryta dig så att vi håller oss till ämnet.

Beräknad tid för intervjun är cirka 60 minuter. Intervjun är helt frivillig och om du av något skäl inte vill fortsätta är det bara att säga till.

Det finns ju inte en chans för oss att skriva ned allt, och allt du säger är viktigt – därför undrar vi om det är OK för dig att vi spelar in intervjun? Sedan skriver vi ut intervjun och ljudfilen raderas. All information kommer att behandlas konfidentiellt. Inget som framkommer i uppsatsen går att spåra till dig som enskild individ. Vi använder citat ibland, men gör om alla detaljer som gör att personen bakom citatet kan identifieras.

Har du några frågor till oss innan vi börjar med intervjun?

**Intervjufrågor:**

***Subjektiva uppfattningen om anställningsförhållandet - det psykologiska kontraktet***

- Berätta lite kortfattat om vad du arbetar med.
- Hur länge har du arbetat här på företaget?
- Hur gammal är du?
- Om jag säger Bolaget vad dyker då upp i ditt huvud, vad tänker du på?
- Hur upplever du din relation till Bolaget?
- Om vi då bortser från sådant som finns reglerat i ditt anställningsavtal såsom att du förväntar dig vara berättigad till semester och få lön, vilka andra förväntningar än dessa har du på din arbetsgivare?

***Outsourcing processen - förändringar i det psykologiska kontraktet?***

- Kommer du ihåg vilka *förväntningar* du hade på Bolaget i *början av ditt arbete*?
  - Kan du berätta mera utifrån dessa förväntningar?
  - När du säger.... hur menar du då?
- Har dessa *förväntningar ändrats med tiden*?
  - Om ja, på vilket sätt har de ändrats?
- Vilken information om outsourcing processen har du fått?
- Beskriv den känslan/känslorna för Bolaget som uppkom i samband med att du fick information om outsourcing processen? Beskriv vad du *tänkte* när den känslan/känslorna infann sig.
- Upplever du att din inställning till ditt arbete och din arbetsgivare har förändrats i och med informationen om outsourcing processen?
  - Om ja, på vilket sätt har det förändrats?
- Påverkades ditt förtroende för arbetsgivaren på något sätt i och med informationen om outsourcing processen?
  - Om ja, på vilket sätt har det påverkats?

### ***Psykologiska kontraktet - kontraktsbrott***

– Om vi tänker tillbaka på det som vi började prata om, det här oskrivna kontraktet. Det handlade ju om sådant som inte är reglerat i ditt skrivna anställningsavtal, utan om underliggande förväntningar av ett givande och tagande mellan dig som arbetstagare och din arbetsgivare. Det kan tänka sig till exempel att din arbetsgivare erbjuder dig trygghet och en stimulerande arbetsmiljö och du då i ditt ställe visar lojalitet mot organisationen, kanske stannar du kvar en timme extra etc. Detta är ingenting som endera parterna behöver göra men det är någonting som vi bara förväntar oss.

Utifrån detta oskrivna kontrakt, vilka åtaganden anser du då att din arbetsgivare är skyldig dig att tillhandahålla?

- Upplever du att din arbetsgivare uppfyller dessa åtaganden?
  - Om inte, på vilket sätt anser du att det inte uppfylls?
  - Kan du ge något exempel?
  - Om arbetsgivaren inte uppfyller dessa åtaganden, hur påverkar det då dig som arbetstagare?

### ***Övrigt - avslutande:***

- Om man tänker på det här ömsesidig, alltså det du själv ”bjussar” på, har det skett någon förändring där? Bland dina jobbkompisar?
- Har du själv några andra funderingar kring hur outsourcingen egentligen påverkar medarbetarnas syn på och känslor för jobbet och Bolaget?
- Finns det någonting som du skulle vilja tillägga eller utveckla?
- Då börjar vi närma oss slutet, jag ska bara kolla så jag fått med allt....
- Om jag/vi skulle upptäcka att det behövs kompletterande uppgifter, är det då okej om jag/vi kontaktar dig via mejl eller telefon?
- Stort tack för din medverkan och för att du hjälpte oss med vårt examensarbete!