



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**FEK 581**  
**Kandidattema:**  
Etik i företagsvärlden  
Vt-04

## **Etik vid outsourcing**

- förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare

**Handledare:**  
Nikos Macheridis  
Peter Svensson

**Författare:**  
Theresa Elliot  
Johan Gummesson  
Katarina Kuuskoski  
Olof Sundström

## Sammanfattning

Syftet med vår uppsats är att skapa förståelse för vilka etiska frågeställningar som aktualiseras i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i outsourcing-situationer.

Outsourcing, eller utkontraktering innebär att företag lägger ut sin verksamhet till underleverantörer eller lägger ner verksamheten och köper produkter externt. Tidigare forskning har varit koncentrerad kring de ekonomiska konsekvenserna av utkontraktering. Etiska aspekter vid outsourcing mellan arbetstagare och arbetsgivare belyses i denna uppsats med hjälp av relevant lagstiftning, den praktiska situationen och teori om företagsetik och outsourcing. Ett etiskt perspektiv anläggs genom att använda pliktetik och konsekvensetik.

Ett pliktetiskt synsätt är svårförenligt med ett marknadsekonomiskt system, eftersom marknadsekonomin alltid förutsätter att arbetstagaren är ett medel, och inte ett mål i sig. Däremot kan de pliktetiska rättigheterna som behandlas inom teorin fungera som ett slags värdemaximer. Konsekvensetiken kan leda till kontrainuitiva resultat i fall oenigheter föreligger om vilkas intressen som skall tillmätas betydelse, och i hur stor utsträckning.

Arbetstagarrättigheter har visat sig uppfyllas till varierande grad i praktiken. De urholkas genom att arbetslivet håller på att genomgå en stor strukturomvandling som medför en högre arbetsbelastning och en större osäkerhet om den egna anställningstryggheten. Outsourcing och andra effektiviseringsåtgärder har medfört att arbetstagarens ställning har försvagats. Särskilt de rättigheter som är svåra att kvantifiera och definiera till vissa specifika handlingar har försvagats. Studierna visar att inflytande, stöd, och information har minskat, till nackdel för arbetstagaren och att både arbetstagarorganisationer och arbetsgivarorganisationer förespråkar ökat samhällsansvar för företagen, samtidigt som arbetstagarnas situation i praktiken försämras, och arbetstagarrättigheterna uppfylls i allt mindre utsträckning.

Vi finner att ett etiskt agerande i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare kan äventyras då outsourcing är aktuellt. Ett etiskt gott agerande uppnås genom att arbetstagarrättigheterna enligt pliktetiken upprätthålls. Då kan agerandet även ses som moraliskt riktigt med ett utilitaristiskt synsätt, om rättigheterna betraktas som värdemaximerande regler.

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel</b>	Etik vid outsourcing- förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare
<b>Seminariedatum</b>	3 juni 2004
<b>Ämne/kurs</b>	Fek 581 Kandidatseminarium, 10p
<b>Författare</b>	Theresa Elliot, Johan Gummesson, Katarina Kuuskoski, Olof Sundström
<b>Handledare</b>	Nikos Macheridis, Peter Svensson
<b>Nyckelord</b>	Outsourcing, Utkontraktering, Etik, Företagsetik
<b>Syfte</b>	Syftet med vår uppsats är att skapa förståelse för vilka etiska frågeställningar som aktualiseras i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i outsourcingsituationer.
<b>Metod</b>	Dokumentanalys, kvalitativ metod
<b>Slutsatser</b>	Ett etiskt gott agerande uppnås mellan arbetsgivare och arbetstagare i outsourcingsituationer genom att arbetstagarrättigheterna enligt pliktetiken upprätthålls. Då kan agerandet även ses som moraliskt riktigt med ett utilitaristiskt synsätt, om rättigheterna betraktas som värdemaximerande regler. Arbetstagarrättigheter har visat sig uppfyllas till varierande grad i praktiken. De urholkas genom att arbetslivet håller på att genomgå en stor strukturuomvandling som medför en högre arbetsbelastning och en större osäkerhet om den egna anställningstryggheten. Särskilt de rättigheter som är svåra att kvantifiera och definiera till vissa specifika handlingar har försvagats.

## **Abstract**

<b>Title</b>	Ethics and Outsourcing- The Employee-Employer Relationship
<b>Date</b>	3 June 2004
<b>Course</b>	Fek 581 Kandidatseminarium, 10p
<b>Authors</b>	Theresa Elliot, Johan Gummesson, Katarina Kuuskoski, Olof Sundström
<b>Advisors</b>	Nikos Macheridis, Peter Svensson
<b>Keywords</b>	Outsourcing, Ethics, Business Ethics, Philosophy
<b>Purpose</b>	The purpose of this essay is to view the ethical aspects of the relationship between employers and employees in cases of outsourcing.
<b>Methodology</b>	Document analysis
<b>Conclusions</b>	By upholding employee rights ethical behaviour is guaranteed in the employer-employee relationship when outsourcing is considered, both by Kantian and Utilitarian standards, if value maximising rules are defined as employee rights. In practice, employee rights are fulfilled to a varying degree. Structural changes in the employment field are causing employee rights to lose substance. Subsequently uncertainty regarding employment and stress occurs. Specifically employee rights that are difficult to pinpoint and quantify risk losing significance.

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMSTÄLLNING .....	10
1.3 SYFTE .....	11
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	11
1.5 DISPOSITION .....	11
<b>2. METOD</b> .....	<b>13</b>
2.1 ARBETSGÅNG.....	13
2.2 ANGREPPSSÄTT.....	13
2.3 FORSKNINGSMETOD.....	14
2.4 DATAINSAMLING .....	14
<b>3. TEORI</b> .....	<b>17</b>
3.1 OUTSOURCING .....	17
3.1.1 Orsaker till outsourcing .....	17
3.1.2 Resultat av outsourcing .....	18
3.1.3 Outsourcing i Sverige.....	18
3.2 ETISKA TEORIER.....	20
3.2.1 Konsekvensetik .....	21
3.2.1.1 Etisk egoism.....	22
3.2.1.2 Utilitarism .....	23
3.2.2 Pliktetik.....	24
3.2.2.1 Kategoriska imperativ .....	24
3.3 ARBETSGIVARPERSPEKTIVET .....	25
3.3.1 Företagens existensförutsättningar .....	26
3.3.2 Nedläggningsproblematik.....	27
3.3.3 Sanningsdilemma.....	28
3.3.4 Omsorg om de anställda.....	29
3.3.5 Ledningens förhållningssätt .....	29
3.3.6 CSR.....	31
3.4 ARBETSTAGARPERSPEKTIV .....	32
3.4.1 Arbetstagar rättigheter.....	32
3.4.2 Synen på arbete .....	34
3.4.3 Människosynen .....	34
3.4.4 Arbetsituation .....	35
3.4.5 Tillit.....	36
3.4.6 Det psykologiska kontraktet .....	36
<b>4. AKTUELL LAGSTIFTNING</b> .....	<b>38</b>
4.1 FÖRETAGSÖVERLÅTELSE .....	39
4.1.1 Automatisk övergång av anställningen.....	39
4.1.2 Rätten att stanna kvar.....	40
4.1.3 Uppsägningsförbudet .....	40
4.1.4 Övergång av kollektivavtal.....	40
4.1.5 Förhandlings skyldighet.....	41
4.2 NEDLÄGGNING.....	42
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>44</b>
5.1 ETIK OCH JURIDIK .....	44
5.2 ETIK OCH PRAKTIK.....	46
5.2.1 Det goda arbetet.....	47
5.2.2 Inflytande.....	51
5.2.3 Ansvar .....	53
5.2.3.1 Ansvar i förhållande till samhället .....	53
5.2.3.2 Ansvar i förhållande till arbetstagaren .....	56

5.2.4 Outsourcing, stress och sjukskrivning .....	58
5.2.5 Tillit och legitimitet .....	60
5.2.6 Lönsamhet och etik.....	61
<b>6. SLUTSATSER .....</b>	<b>63</b>
<b>7. KÄLLOR .....</b>	<b>65</b>
7.1 BÖCKER .....	65
7.2 ARTIKLAR .....	66
7.3 UTREDNINGAR .....	70
7.4 EXAMENSARBETE .....	71
7.5 LAGSTIFTNING .....	72
7.6 LAGFÖRBETEN .....	72
7.7 LAGKOMMENTAR.....	72
<b>BILAGOR .....</b>	<b>73</b>

# 1. Inledning

Detta arbete syftar till att granska förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare i outsourcing-situationer. Outsourcing, eller utkontraktering är ett relativt nytt fenomen, som verkar öka i frekvens över tiden.<sup>1</sup> Efter en översiktlig litteraturgenomgång av flera hundra artiklar tycker vi oss ändå kunna dra slutsatsen att det som skrivits om outsourcing i huvudsak behandlar två områden. Dels ges normativa råd till presumtiva utkontrakterare, dels beskrivs dolda eller öppna faror som utkontraktering medför för ett företags lönsamhet. I den mån påverkan på förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare överhuvudtaget nämns, sker det oftast utan desto närmare fördjupning. I vår undersökning vill vi ha reda på i vilken omfattning de anställdas och arbetsgivarens situation berörs vid beslutfattandet.

I inledningskapitlet beskriver vi bakgrunden till vår problemformulering och vårt syfte samt vilka avgränsningar vi har gjort. Sist i avsnittet redogör vi för vår disposition för uppsatsen.

## 1.1 Bakgrund

Sedan slutet av 1980-talet finns en ökad medvetenhet bland företagare och företagsledare hur stor inverkan utomstående kontraktsparter har på funktioner inom det egna företaget. Vid mitten av 1990-talet vändes uppmärksamheten mot att hitta rätt balans mellan vad som skall produceras inom företaget, och vad som lönar sig att köpa in utifrån.<sup>2</sup> Om en viss funktion verkar vara bättre att köpa in kan dessa delar av företaget avvecklas. Istället kan en del av tillverkningen lejas ut till ett annat företag. Det ursprungliga företaget får därmed möjlighet att koncentrera sin verksamhet till förbättring och utveckling av kärnverksamheten. Begreppet kärnverksamhet kan definieras på olika sätt. Något förenklat kan det sägas innebära de färdigheter som är unika för företaget och oafterhärmliga för andra, och som utgör källan till dess konkurrenskraft.<sup>3</sup> Idag sker utkontraktering på den amerikanska marknaden främst inom administration och olika HR-program såsom hälsovård, och pensionsärenden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vaughan Yarwood: "Outsourcing's in", *New Zealand Management*, april 1998, vol 45 nr 3, s 42-45, ABI/INFORM Global.

<sup>2</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes: *Exploring Corporate Strategy*, 5:e uppl, Hertfordshire, s 197.

<sup>3</sup> Ian Palmer, Cynthia Hardy: *Thinking about Management*, London, 2001, s 27.

<sup>4</sup> Thomas P Flannery, Larry Heckathorn: "How to Build your Business Case for Outsourcing" *Benefits Quarterly*, tredje kvartalet 2003, vol 19 nr 3, s 7-11, ABI/INFORM Global.

Outsourcing har blivit en allt vanligare företeelse även i Sverige. Många företag väljer att lägga ut sin verksamhet till underleverantörer eller att lägga ner verksamheten och köpa produkter externt. Många av de stora svenska industriföretagen har under de senaste åren valt att förlägga produktion utomlands. I andra fall har företaget valt att lägga ner produktionen helt. Ericsson har sedan mitten på 1990-talet utkontrakterat stora delar av den svenska verksamheten. I debatten som har förts i media har företrädare för berörda fackförbund ventilerat sin oro över den ökade outsourcingen av svensk industri till låglöneländer och de ökade uppsägningarna av anställda.<sup>5</sup> Samtidigt visar en färsk undersökning att andelen tillfälliga jobb på den svenska arbetsmarknaden ökar.<sup>6</sup>

Outsourcing har behandlats utförligt i ekonomisk teori. Oftast är slutsatsen att företag kan tjäna på strategin att lägga ut annat än sin kärnkompetens till andra företag. Det som diskuteras som har att göra med arbetstagarna inom organisationen är faran att förlora värdefull kunskap till ett annat företag.<sup>7</sup>

Som nämnts ovan påverkas de anställda av ett outsourcing beslut oavsett om de erbjuds fortsatt anställning eller blir uppsagda. En del frågor som aktualiseras i ett arbetsförhållande vid outsourcing regleras av lagstiftning t.ex. vilka anställningsvillkor som skall gälla vid övergång till ny arbetsgivare och regler vid uppsägning av arbetstagare. När ett företag bestämmer sig för att förändra sin organisation måste även förhandlingar ske med de anställdas representanter, d.v.s. arbetstagarorganisationerna, enligt den svenska lagstiftningen.<sup>8</sup> Vi är intresserade av att studera etiska överväganden vid outsourcingbeslut, dels som har sin grund i lagstiftningen, dels enligt den allmänna samhällsmoralen.

Outsourcing, eller utkontraktering kan definieras på flera olika sätt. Definitionerna kan vara enkla och sammanfattande, eller sträva till att vara uttömmande och därmed bli mer komplexa. Sammantaget innebär utkontraktering att ett företag letar efter utomstående experthjälp för att utföra funktioner som för tillfället handhas inom företaget.<sup>9</sup> Om kostnader

---

<sup>5</sup> *Dagens arbete*, 12 april 2001.

<sup>6</sup> *Sydsvenska Dagbladet*, 19 maj 2004.

<sup>7</sup> James Brian Quinn: *Innovation Explosion*, New York 1997, s 193 ff.

<sup>8</sup> Se bla Lag (1976:580) om anställningsskydd, Lag (1982:80) om medbestämmande i arbetslivet.

<sup>9</sup> Peter R Embelton, Philip C Wright: "A Practical guide to successful outsourcing", *Empwerment in organisations*, vol 6, nr 3, 1998, s 94-106, MBC University Press, s 94 f.



för transaktioner utanför företaget underskrider kostnaderna för att tillverka en viss vara eller tjänst inom företaget är utkontraktering det bättre alternativet enligt transaktionskostnadsteori.<sup>10</sup>

Frågan om etik i affärsverksamhet har uppmärksammats redan på 1500-talet.<sup>11</sup> Etiska frågor är av allt större intresse överlag under de senaste åren och riktas idag även i allt större utsträckning mot ekonomisk verksamhet.<sup>12</sup> Redan för 15 år sedan konstaterades att intresset för etiska och moraliska frågor i näringslivet hade ökat kraftigt.<sup>13</sup> Utkontraktering aktualiserar således en rad etiska överväganden eftersom det utgör en del av företagens verksamhet. Kritiska röster har höjts mot att outsourcing bidrar till globaliseringen som ökar klyftorna mellan fattiga och rika. Globaliseringen kan i sin tur ge upphov till en stark motreaktion i form av fragmentering. Fragmenteringen befrämjar lokal protektionism som omöjliggör uppnåendet av gemensamma mål och standarder för att t.ex. skydda miljön.<sup>14</sup> Detta torde också påverka tillväxtpotentialerna och sysselsättningsfrågor lokalt. Därigenom kan arbetstagare påverkas negativt av globalisering.

Den direkta följden av outsourcing är att arbetstagaren blir av med sitt nuvarande anställningsförhållande. Antingen upphör verksamheten helt och hållet, eller så övergår den till att handhas av en annan juridisk enhet. Omsorgen över dem som förlorar sina jobb ger anledning att granska outsourcing ur andra perspektiv än rent ekonomiska. Det kan ifrågasättas om ändamålen helgar medlen, dvs. om en inbesparing i kostnader motivera uppsägning av människor. När utkontraktering övervägs kan det vara motiverat att beakta den gyllene regel som säger att en människa skall behandla sin nästa som hon själv vill bli behandlad. Kants kategoriska imperativ om att behandla varje människa som ett mål i sig kan ge vägledning, liksom Marx teori om ekonomisk rättvisa. Åtminstone bör det uppmärksammas att utkontraktering kan ha mänskliga kostnader.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Claus Nygaard, Lars Bengtsson: *Strategizing -en kontextuell organisationsteori*, Fredriksberg, 2001, s 99-110.

<sup>11</sup> Göran Hermerén: *Det goda företaget- om etik och moral i företag*, Stockholm, 1989, s 12.

<sup>12</sup> Thomas Brytting: *Företagsetik*, 1998, Malmö, s 14.

<sup>13</sup> Hermerén s 13.

<sup>14</sup> Klaus Macharzina: "Fragmentation in globalization", *Management International Review*, fjärde kvartalet 2001, vol 41 nr 4, s 329-332, ABI/INFORM Global, s 329 f.

<sup>15</sup> David A Breslin: "On the Ethics of Outsourcing- A philosophical Look at A 76", *Program Manager*, november/december 1999.

Tidigare har de mänskliga kostnaderna i samband med outsourcing behandlats främst ur ett kostnadsperspektiv. Utkontraktering kan nämligen medföra dolda och oförutsedda kostnader som varken kan klassas som direkt ekonomiska eller mänskliga, och som komplicerar bilden.<sup>16</sup> Kommunikationen inom ett företag kan bli lidande, liksom samordningsförmågan, motivationen och förmågan att stå emot omvärldsförändringar.<sup>17</sup> Ett påpekande som förtjänar att hållas i minnet är att även för utkontrakterade funktioner kan det krävas att någon person inom företaget behåller översikt och engagemang.<sup>18</sup> Outsourcing har många följder som förtjänar att betraktas inom personalområdet. Missnöje med outsourcingbeslut kan leda till att de anställda säger upp sig, eller är allmänt otillfreds med situationen. Outsourcing kan utgöra ett incitament att lämna bolaget även för dem som skulle få stanna kvar.<sup>19</sup> Utkontraktering kan väcka starka känslor när den genomförs på ett nonchalant eller hänsynslöst sätt. Två anställda vid ett företag berättar sin historia anonymt om hur outsourcing gick till under den talande rubriken "Outsourced IT workers feel anger, frustration".<sup>20</sup> Att hyra in en utomstående konsult för att organisera en utkontraktering är även ett effektivt sätt att skjuta arbetsmoralen i sank, om de anställda känner att den ifrågasvarande uppgiften mycket väl kunde ha lösts av dem själva.<sup>21</sup> Det finns klara belägg för att outsourcing, eller rädslan för outsourcing har faktiskt effekter på de anställdas situation.<sup>22</sup>

## 1.2 Problemställning

Forskningen om utkontraktering har till stor del varit koncentrerad kring dess ekonomiska konsekvenser<sup>23</sup>, även om etiska aspekterna behandlats mer ingående av ett fåtal författare.<sup>24</sup>

---

<sup>16</sup> Jerome Barthelmy: The Hidden Cost of IT outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, våren 2001, vol 42 nr 3, ABI/INFORM Global, s 60-69, Brent Longnecker, John-Mark Stephenson: "HR's Role in Outsourcing" *The Journal of Business Strategy*, juli/augusti 1997, vol 18, nr 4, s 53, ABI/INFORM Global.

<sup>17</sup> John Hendry: Culture, Community and Networks, "The Hidden Cost of Outsourcing", *European Management Journal*, juni, 1995 vol 13, nr 2, s 193-200.

<sup>18</sup> "HRfocus Readers Share Good, Bad and Ugly Outsourcing Experiences", *HRfocus*, april 2003, vol 80 nr 4, s S1-S4, ABI/INFORM Global.

<sup>19</sup> James F Kennedy, Daniel T Holt, Mark A Ward, Michael T Regh: "The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers", *HR Human Resource Planning*, 2002, vol 25 nr 1, s 23-31, ABI/INFORM Global, s 29 f.

<sup>20</sup> Kim S Nash: "Outsourced IT workers feel anger, frustration", *Computerworld*, 5:e mars, 2001, vol 35 nr 10, s 16, 18, ABI/INFORM Global.

<sup>21</sup> Cheryl Heinonen: "When Hiring Gurus Makes More Sense than Fulltime Employees", *Manage*, februari 2001, vol 52 nr 3, s 20-21, ABI/INFORM Global.

<sup>22</sup> Chris Strohm: "Setting Security Standards- Fear of Outsourcing", *Government Executive*, januari 2004, vol 36 nr 1, s 14, ABI/INFORM Global.

<sup>23</sup> Se bl. a. Hendry, Barthelmy, Nash, Kennedy.

Oftast förbigås emellertid etiken helt, och i den mån den berörs, handlar det ofta om t.ex. konfidentiell information.<sup>25</sup> Inriktningen på vår uppsats är att ur ett etiskt perspektiv utreda hur outsourcing påverkar förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Med ett etiskt perspektiv avser vi att en handling värderas utifrån moralfilosofi som rätt eller fel. En handling bedöms med ledning av om den uppfattas som god och rättvis.

### **1.3 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att skapa förståelse för vilka etiska frågeställningar som aktualiseras i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i outsourcing-situationer.

### **1.4 Avgränsningar**

De filosofiska teorier som ingår i vår teoretiska referensram kommer att presenteras relativt översiktligt av utrymmesskäl. Vad gäller de samhällsekonomiska och politiska aspekterna av outsourcingens effekter på arbetsförhållanden kommer dessa inte att behandlas särskilt ingående.

### **1.5 Disposition**

Uppsatsen är disponerad på följande sätt. Efter inledning och metodavsnitt i kapitel 1 och 2 följer en presentation av fyra teoriavsnitt i kapitel 3. I det första presenterar vi utkontrakteringsfenomenet. I det andra redogör vi för grundläggande etiska teorier. I de sista teoriavsnitten behandlar vi arbetsgivarperspektivet och arbetstagarperspektivet utifrån den företagsetiska referensramen. Därefter presenteras gällande lagstiftning i kapitel 4. Uppsatsen avslutas med en analys av vårt empiriska material i kapitel 5 och våra slutsatser i kapitel 6.

## **1 Inledning**

I detta avsnitt presenteras bakgrunden till varför vi finner outsourcing vara ett intressant fenomen ur ett arbetsetiskt perspektiv. Vi lägger fram vår problemformulering och vårt syfte, samt våra avgränsningar.

---

<sup>24</sup> Se t.ex. Mike J Henderson: "Ethical Outsourcing in UK Financial Services: Employee Rights" *Business Ethics-A European Review*, april 1997, vol 6, nr 2, s. 110-124 (CIT M J Henderson), Robert H Carver: "If the River Stopped: A Talmudic Perspective on Downsizing," *Journal of Business Ethics*, 2004, vol 50, s 137-147, Willie E Hopkins, Shirley A Hopkins: "The Ethics of Downsizing: Perceptions of Rights and Responsibilities" *Journal of Business Ethics*, 1999, vol 18, s 145-156.

<sup>25</sup> T.ex. Daniel R Colby: "A Guide to Successful Outsourcing", *NPN National Petroleum News*, maj 1996, vol 88 nr 5, s 50, ABI/INFORM Global, David Stauffer: "Are Corporate Staffs On the Way Out?", *Across the Board*, maj 1998, vol 35, nr 5, s 18-23, ABI/INFORM Global.

## **2 Metod**

I metodavsnittet beskrivs arbetsgång, angreppssätt, forskningsmetod och datainsamling, samt källkritik.

## **3 Teori**

I kapitel tre presenteras vår teoretiska referensram.

## **4 Aktuell lagstiftning**

I det fjärde avsnittet ges en översiktlig sammanfattning av lagstiftning som är relevant i outsourcing-situationer.

## **5 Analys**

I analysavsnittet sammanvävs de utredningar och den lagstiftning som utgjort vårt empiriska material med vår teoretiska referensram.

## **6 Slutsatser**

Här presenterar vi våra slutsatser.

## **2. Metod**

Metodkapitlet i denna uppsats beskriver gruppens arbetsgång och angreppssätt. Forskningsmetod och datainsamling presenteras för att ge läsaren en överskådlig bild av hur gruppen arbetat, samlat in material, och bearbetat information.

### **2.1 Arbetsgång**

Vårt arbete inleddes en insamling av empiriskt och teoretiskt material. Det material vi har samlat in har vi tolkat för att ge en djupare förståelse av hur förhållandet mellan en arbetstagare och en arbetsgivare förändras i en outsourcing-situation. Vi närmade oss vårt forskningsobjekt utifrån vår egen förståelse. Hermeneutiken anser gruppen vara den bäst lämpade arbetsgången då vi avser att tolka mänskliga handlingar, språkliga utsagor och texter.<sup>26</sup> Vi valde att ha teori om outsourcing, etik och företagsetik som utgångspunkt för att placera in vår problemställning i sitt relevanta sammanhang, och ge behövliga redskap för att tolka vårt empiriska material. Vi har indelat den företagsetiska teorin i arbetstagarperspektiv och arbetsgivarperspektiv, men vi är medvetna om att denna uppdelning delvis är skenbar och att frågeställningarna flyter in i varandra.

För att utreda vad som är gällande svensk rätt har vi använt oss av traditionell juridisk metod med underökning av relevanta lagrum och förarbeten samt litteratur inom området. Det material vi har samlat ihop har uteslutande funnits på olika bibliotek och elektroniska databaser. Via sökmotorer på Internet har vi hittat dokumentbibliotek på de olika arbetsmarknadsparternas hemsidor, där alla undersökningar varit tillgängliga. I undersökningarna har vi letat efter information som berör förändringar i förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Denna information har vi sammanställt, bearbetat och sedan har vi lyft fram det mest intressanta för vår uppsats.

### **2.2 Angreppssätt**

Vi vill få kunskap om förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Det finns i princip två angreppssätt för att få kunskap om t.ex. organisationer eller mänskligt beteende. Deduktion kan definieras som bevisföringens väg och induktion definieras som upptäckens väg.<sup>27</sup> Vi började med att förankra vårt problemområde i teorin. Således har vi använt oss av

---

<sup>26</sup> Runa Patel, Bo Davidsson: *Forskningsmetodikens grunder*, Lund, 1994, s 23.

<sup>27</sup> Ib Andersen: *Den uppenbara verkligheten*, Lund, 1998, s 29.

en deduktiv metod. Härigenom undviker vi att de slutsatser vi drar har för liten räckvidd och generaliserbarhet. Det faktum att vi har egna idéer och föreställningar kan komma att färga eller avspegla sig på våra slutsatser. Därför kan vårt angreppssätt närmast beskrivas som abduktion, dvs. en kombination av induktion och deduktion.<sup>28</sup>

### **2.3 Forskningsmetod**

Inom samhällsvetenskaperna finns det två olika metoder, kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativa metoder syftar till att, genom olika typer av datainsamling, ge forskaren en djupare förståelse för ett problemkomplex, samt problemkomplexets samband med att helheten.<sup>29</sup> Kvantitativa metoder använder statistik och matematik för att få en för analys.<sup>30</sup> Vi anser att kvalitativ metod är den som ger oss mest stöd då vårt syfte är att tolka och förstå förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare i en outsourcing-situation. Vi är medvetna om att våra tolkningar är subjektiva och influeras av våra tidigare kunskaper, referenser och intentioner. Vi försöker sätta oss in i arbetstagarnas och arbetsgivarnas situation, för att därigenom öka förståelsen och kunskapen om vår problemställning.<sup>31</sup>

### **2.4 Datainsamling**

I vårt arbete kommer vi uteslutande att fokusera på tidigare insamlad data. Data av denna karaktär, dvs. data som andra personer, forskare och institutioner tidigare sammanställt, benämns sekundärdata. Om forskaren själv samlar in data, betecknas den som primärdata.<sup>32</sup>

Outsourcing ger upphov till att arbetstagaren blir av med sitt nuvarande arbetsförhållande. Av denna anledning kan saken vara känslig för alla berörda parter. Ett alternativ för oss hade varit att intervjua ett antal personer som drabbats, eller jobbat med outsourcing. Vi har emellertid fått avslag hos de företag där vi gjort förfrågningar. Vi tror att oviljan till direkta intervjuer beror på ämnets känsliga natur. I ett examensarbete från Luleå Tekniska Universitet genomfördes en fallstudie som syftade till att utreda de anställdas reaktioner vid outsourcing hos Vattenfall Norrnät AB. Själva fallstudien och resultaten är inte tillgängliga för

---

<sup>28</sup> Patel, Davidsson, s 21.

<sup>29</sup> Andersen, s 31.

<sup>30</sup> Conny Svenning: *Metodboken*, Eslöv, 2000, s 68.

<sup>31</sup> Idar Magne Holme, Bernt Krohn Solvang: *Forskningsmetodik*, 2:a uppl., Lund, 1997.s 92.

<sup>32</sup> Andersen, s 150 f.

allmänheten förrän år 2010.<sup>33</sup> Detta exempel visar tydligt på oviljan hos berörda parter att ge ifrån sig information gällande de etiska aspekterna av outsourcing-situationer.

I stället har vi valt att granska olika utredningar om outsourcing, för att se i hur stor omfattning den etiska problematiken berörs. Eftersom outsourcing har rönt stor uppmärksamhet från olika arbetsmarknadsparter, har dessa organisationer utfört ett antal utredningar. Dessa utredningar finns tillgängliga på Internet. Vi har använt oss av alla de studier som vi har funnit och som berört outsourcing med anknytning till arbetsgivar- och arbetstagarperspektiv. Både arbetstagersidan och arbetsgivarsidan är representerade via Svenskt Näringsliv respektive Fackförbundet Metall och Internationella Metallfederationen. Näringslivsdepartementet bedriver forskning via Arbetslivsinstitutet, och på regeringens uppdrag har Arbetslivsinstitutet våren 2003 genomfört en större utredning för att analysera utvecklingen inom arbetslivet. Även denna utredning har ingått i vår litteraturstudie. Det finns en risk att de källor vi har använt som empiriskt material, dvs. de olika utredningarna inte ger en rättvisande bild av verkligheten i och med att det är upprättade på uppdrag av olika intressenter på arbetsmarknaden. Vi tror emellertid att detta avhjälpas genom att vi behandlat flera olika utredningar från respektive sida, samt en utredning som gjorts på uppdrag av regeringen.

De starka, inflytelserika och historiskt sett betydelsefulla arbetsmarknadsparterna på den svenska arbetsmarknaden borgar för att den information som tillhandahålls i utredningarna är väl underbyggd och tillförlitlig. Eftersom det är fråga om stora centralorgan som representerar en betydande del av både arbetsgivare och arbetstagare ger materialet en god inblick i situationen vad det gäller outsourcing på arbetsmarknaden. På förfrågan hos fackförbund har vi blivit hänvisade till Metall eftersom de har gjort flest studier och därmed torde ha mest kunskap. En annan anledning att koncentrera vår uppsats på undersökningar av Metall är att outsourcing ofta blir aktuellt för industriföretag.

Vi kommer inte att använda oss av några försthandkällor i vår undersökning på grund av ovannämnda orsaker. Genom att vi istället kommer att studera ett flertal undersökningar som representerar olika arbetsmarknadsparter, samt Arbetslivsinstitutets utredning som torde borga för opartiskhet tror vi att vi kan ha lyckats skapa oss en god bild av hur de olika organen

---

<sup>33</sup> Karin Brasch, Katarina Lundin: *De anställdas reaktioner vid outsourcing- En fallstudie vid Vattenfall Norrnät AB*, Luleå, 2000.

uppfattar situationen på arbetsmarknaden. Därigenom anser vi att vi kan skapa större förståelse för hur förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare påverkas av outsourcing i etiskt hänseende. Vi är medvetna om att en del av studierna består av bidrag från olika författare som erbjuder sina egna synpunkter, och vi kommer att vara uppmärksamma på detta när vi tolkar vårt material. Vår uppsats utgör en dokumentanalys, då allt material är av sekundär natur, och består av offentliga undersökningar och studier.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Svenning, s 143 f.



### 3. Teori

Kapitlet är indelat i fyra huvudrubriker: Outsourcing, Etisk teori, Arbetsgivarperspektivet och Arbetstagarperspektivet. De två först delarna behandlar grundläggande teorier om outsourcing och etik. Därefter följer två avsnitt som behandlar företagsetiska teorier om outsourcing utifrån ett arbetsgivarperspektiv och ett arbetsgivarperspektiv.

#### 3.1 Outsourcing

Outsourcing, från engelskans *outside* (utesides) och *resource* (tillgång), motsvarar det svenska begreppet utkontraktering. Outsourcing innebär att delar eller helheter av ett företags processer utförs av andra företag mot en bestämd ersättning. Vanliga tjänster som outsourcas inkluderar administration, tillverkning och lagerhantering. Outsourcing kan beskrivas som en form av strategisk allians.<sup>35</sup> Till följd av att fenomenet outsourcing har fått en del negativ publicitet, vill vissa företag inte använda den termen. Omformuleringar som t.ex. re-sourcing förekommer för att ta udden av det negativa som associeras till nedskärningar och avskedanden.<sup>36</sup>

##### 3.1.1 Orsaker till outsourcing

Outsourcing utförs normalt inom de områden där företaget inte internt kan skapa värde för verksamheten. Organisationen föredrar att fokusera på företagets unika kunskaper och tillgångar, dess kärnkompetens. Detta resulterar i att mer perifera verksamheter läggs ut på entreprenad.<sup>37</sup> Att integrera exempelvis produktion så att den ryms inom ramen för den egna verksamheten, motsatsen till outsourcing, kallas vertikal integration.<sup>38</sup> Att exempelvis köpa upp en leverantör benämns analogt bakåtriktad vertikal integration.<sup>39</sup>

Det finns fundamentalt betraktat två olika principiella typer av outsourcing, offensiv och defensiv. Offensiv utkontraktering är en planerad åtgärd som ryms inom ramen för företagets strategiska rörelseutrymme. Då stannar kärnkompetenser och nyckelpersoner inom

---

<sup>35</sup> Mosad Zineldin, Torbjörn Bredenlöv: "Strategic Alliances: Synergies and Challenges-A case of Strategic Outsourcing Relationship 'SOUR'", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, vol 35, nr 5, s 449-464, <http://www.emeraldinsight.com/0960-0035.htm>.

<sup>36</sup> Stauffer, s 21.

<sup>37</sup> Palmer, Hardy, s 27.

<sup>38</sup> Robert M Grant: *Contemporary strategy analysis, concepts, techniques, applications*. Oxford, 2002, Blackwell Publishing Ltd, s 387-400.

<sup>39</sup> Nygaard, Bengtsson, s 126.

organisationen och fokus behålls på verksamhetens långsiktiga mål. Detta sker genom att besparingar från outsourcing återförs till kärnverksamheten. Defensiv utkontraktering är en andrahandsåtgärd där den överskuggande prioriteringen är att minska organisationens utgifter.<sup>40</sup>

Generellt sett har utkontraktering de senaste åren kännetecknats av ökad frekvens och omfattning då företagen specialiserar sig på några få aktiviteter i värdekedjan. Detta leder till färre vertikala projekt och outsourcing närmare kärnan i företaget. Internet och annan informationsteknologi är en stark pådrivande faktor för både ökad utkontraktering och minskade transaktionskostnader tack vare snabbare och billigare informationshantering.<sup>41</sup>

### **3.1.2 Resultat av outsourcing**

Resultatet av ett outsourcingbeslut är att förhållandet mellan en anställd och hennes arbetsgivare förändras. Det ena alternativet är att anställningen upphör helt och hållet om den egna verksamheten läggs ned och tjänsterna köps in utifrån. Det andra alternativet är att verksamheten avknoppas till ett eget bolag, eller annan juridisk enhet. Även då upphör det gamla arbetsförhållandet, och arbetstagaren får en ny arbetsgivare. Som tidigare redovisats har outsourcing blivit allt vanligare då företagen vill slimma sina organisationer till att bli mer kostnadseffektiva. Därmed drabbas allt fler arbetstagare av följderna av outsourcing.

En aspekt av outsourcingeffekterna är att om även offentlig verksamhet börjar utkontraktera funktioner i större omfattning kan detta leda till att skiljelinjen mellan offentlig och privat verksamhet blir oklar. Vilka konsekvenser detta kommer att få för företagsetikens omfång som forskningsområde, eller för gränsen mot myndighetsutövning går vi inte in på.

Förväntningarna på kostnadsreduktioner genom outsourcing härstammar ofta från att arbetstagarna hos outsourcingpartnern förväntas få sämre löner och sämre avtalsvillkor än de anställda hade hos det utkontrakterande företaget.<sup>42</sup>

### **3.1.3 Outsourcing i Sverige**

Det är inte bara Ericsson som utkontrakterar i stor omfattning i Sverige idag. Helt nyligen valde Electrolux att lägga ner hela sin verksamhet i Västervik för att istället flytta

---

<sup>40</sup> Palmer, Hardy, s 27 f.

<sup>41</sup> Grant, s 406.

<sup>42</sup> M J Henderson, s 112.

tillverkningen till Ungern. Nedläggningen förväntas bespara företaget 150 miljoner kronor årligen. Samtliga 500 jobb försvinner.<sup>43</sup> Andra exempel på företag som valt att outsourca är ABB, Volvo Lastvagnar AB, Volvo Personvagnar AB, MacGREGOR Cranes och ESAB. Outsourcingen har i vissa fall inneburit att de anställda har erbjudits fortsatt anställning i det övertagande företaget. Volvo Lastvagnar AB valde t.ex. att sälja hela sin tillverkning av bakaxlar i Lindesberg till ett amerikanskt företag, Meritor, år 1998. Samtliga anställda erbjöds fortsatt anställning i Meritor.<sup>44</sup>

Produktiviteten inom näringslivet har ökat under de senaste två åren och kommer troligtvis även fortsättningsvis komma att öka. Samtidigt blir arbetstillfällena allt färre.<sup>45</sup> De företag som har outsourcat verksamhet i Sverige under åren 1998-2000 utgjorde 3 % av alla företag med 20 eller flera personer anställda. Detta berörde 26 000 personer. Under samma period var det 3 % som begränsade sin verksamhet via neddragningar vilket berörde 17 000 personer. 1,5 % av företagen avknoppade verksamhet till nya företag, 21 000 berördes av detta. Ca 10 % av företagen expanderade genom förvärv av verksamhet och personal från andra företag, vilket berörde 63 000 personer. 8,5 % av företagen utökade sin verksamhet till nya områden varvid 33 personer berördes. Även för kommuner och landsting har en omfattande omorganisation varit aktuell.<sup>46</sup>

Outsourcing har även blivit allt vanligare i offentliga verksamheter. Myndigheter koncentrerar sig mer och mer på sin kärnverksamhet och säger upp personal som sysslar med annat. Regeringen har pekat på behovet av att lägga ut IT-verksamhet på en utomstående part. Detta är ett led i att säkerställa kompetensförsörjningen och öka kostnadskontrollen. IT-tjänster, vaktmästeri, telefonisttjänster, lönehantering och lokalvård är arbetsområden som har blivit föremål för outsourcing.<sup>47</sup>

Skriften är framtagen för att ge råd och underlätta för myndigheter att ta beslut om och genomföra utkontraktering. Den innehåller checklistor och exempel på avtalstexter som kan

---

<sup>43</sup> *Sydsvenska Dagbladet*, 12 maj 2004.

<sup>44</sup> Metall: Josefin Larsson, Carl-Gustav Malmquist, *Outsourcing -erfarenheter i svenska företag*, 2002, s. 7 ff.

<sup>45</sup> 70 000 jobb har försvunnit inom svensk industri under de senaste tre åren enligt utredningen *Färre för mer- det ekonomiska läget*.

<sup>46</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt arbetliv*, Anders Wikman, Staffan Marklund, "Tolkningar av arbetsjuklighetens utveckling i Sverige", s 50 f.

<sup>47</sup> Statskontoret: *Vägen till Outsourcing*, Connie van der Capellen: "Förord", s 5.

vara användbara. Under punkten värderingskriterier tas ett antal omständigheter upp som skall utgöra mål och kriterier för ett utkontrakteringsbeslut. Alla dessa omständigheter är relaterade till effektivitetshänsyn eller strategiska fördelar för verksamheten. Frågor om personal och arbetstagare lyser med sin frånvaro.<sup>48</sup>

### **3.2 Etiska teorier**

För att belysa outsourcing-situationen mellan arbetstagare och arbetsgivare kan vi använda oss av fyra grundläggande etiska teorier. Konsekvensetiken, pliktetiken, dygdetiken och diskursetik beskriver olika sätt för ett etiskt och moraliskt rätt handlande. Konsekvensetik innebär att en person handlar så att konsekvenserna av hennes aktioner blir förenat med det bästa utfallet. Det finns dock olika riktlinjer för vem konsekvenserna skall gynna. Exempelvis kan syftet vara att maximera den egna njutningen alternativt främja största möjliga mängd gott över ont för egen del, dvs etisk egoism.<sup>49</sup>

Kritik har riktats mot konsekvensetiken med hänvisning till att det inte är etiskt försvarbart att bryta mot vissa grundläggande etiska principer, t.ex. rättvisa, oberoende av vad konsekvenserna blir. Pliktetiken som kan ses som konsekvensetikens motpol och frambringar just sådan kritik mot konsekvensetiker. Denna filosofi, även kallad deontologi, menar att det existerar plikter som var människa bör följa för att ett fungerande samhälle skall kunna existera. Grunden till deontologi är tanken att alla har rättigheter och att det är människors plikt eller skyldighet att respektera dessa rättigheter. Plikterna är t.ex. att inte döda, inte ljuga och inte bryta mot lagen är i vissa fall direkt motsatta den konsekvensetiska synen.<sup>50</sup>

Dygdetiken, som härstammar från Aristoteles, är baserad på att förankra etiken i den konkreta vardagen. Dygdetiken riktar således kritik mot de två tidigare nämnda sätt att tänka. Grunden är att konsekvensetik och deontologi kan anses ha för svag psykologisk förankring för hur vi människor handlar och agerar. Att kunna känna empati, mod, självförtroende är grundläggande för människor. Dessa förmågor avspeglas också i vårt handlande, vilket förbises av konsekvensetik och deontologi. Det kan anses som fundamentalt att dygder styr vårt handlande. Ett sådant sätt att tänka gör emellertid spektret av människors handlingar lika brett

---

<sup>48</sup> Statskontoret: *Vägen till Outsourcing*, s 11.

<sup>49</sup> Brytting, s 29 f.

<sup>50</sup> Brytting, s 36.

som det finns antal individer.<sup>51</sup> Därför blir det svårt att utläsa några riktlinjer för gott och moraliskt riktigt agerande. Därmed blir inte dygdetiken användbar för vårt syfte.

Diskursetiker kritiserar dygdetiker i avseendet att rätt och fel aldrig får bli en fråga om sociala konventioner. Problemet är att kultur, religion och andra skillnader kan komma att styra vad som uppfattas som moralisk eller etiskt korrekt. Det gäller att hitta en motiverad procedur för hur kultur- och religionskonflikter ska lösas, snarare än att acceptera att de existerar och rätta sig efter dem. Dessa motsättningar ska istället ligga till grund för att hitta de gemensamma moraliska och etiska värderingar som kan beskrivas som universella.<sup>52</sup> Vårt syfte är inte att beslysa outsourcing-situationen ur en kulturell eller religiös kontext, och därför bortser vi från diskursetiken i fortsättningen.

I vårt arbete har vi valt att använda konsekvensetik och deontologi som teoretiska verktyg. De plikter som arbetsgivare och arbetstagare enligt etiskt korrekt handlande bör följa kan vi med deontologin som instrument urskilja i granskade utredningar. Även de konsekvenser som båda parternas handlande medför kan ur vårt syfte ses som en variabel intressant att studera. Därav används konsekvensetik såväl som deontologi. Det kan visserligen ställas mot varandra, men detta kan ses som ett inslag som senare fördjupar analysen av problematiken kring outsourcing, och därmed gör arbetet mer intressant för läsaren.

### **3.2.1 Konsekvensetik**

Handlande för att åstadkomma goda effekter kan i företagsvärlden tolkas som vinstmaximering. Förutsatt och grundläggande för företag är att generera vinst och god lönsamhet. Konsekvenserna av företagets och dess personals handlande är således en fråga om att generera intäkter till företaget och minimera kostnaderna.<sup>53</sup>

Konsekvensetik uppkommer ur förhållandet att handlingar och aktiviteter har följder. För att få en komplett bild av en handling eller aktivitet, och det värde som skapas, kan man inte bara se till handlingens egenvärde. Det instrumentella värdet och inte minst de konsekvenser som de för med sig är minst lika viktiga i sammanhanget.<sup>54</sup> Att utesluta konsekvenserna av en

---

<sup>51</sup> Brytting, s 43 f

<sup>52</sup> Brytting, s 54 f.

<sup>53</sup> Amartya Sen: *Etik och ekonomi*, Lund, 1995, s 108 ff.

<sup>54</sup> Sen, s 108.

handling är att inte värdera den till fullo. Det är alltså mer än bara processen som har betydelse för handlingar och aktiviteter.

Att värdera de handlingsalternativ, som är möjliga att genomföra, för att på så sätt bedöma konsekvenserna kan ses som en primär modell för konsekvenstänkande. Handlingar som ger konsekvenserna som på både kort och lång sikt ger mest värde kan då uteslutande anses som de optimala. Människor bör då även handla så att de uppnår de förväntade konsekvenserna.<sup>55</sup> Men vad som är mest värt kan bero på vem som tillfrågas. En handling som skapar värde för företaget kanske inte skapar värde för individen. Att ett företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet, kan totalt sett innebära en ökning av nyttan eller värdet. För arbetstagaren, som kanske blir uppsagd vid en sådan omstrukturering, minskar värdet och nyttan som kommer ur konsekvenserna av företagets handling. Beroende på hur konsekvenserna tolkas, etiskt egoistiskt eller utilitaristiskt (maximal total nytta), så ges handlingarnas konsekvenser olika legitimitet och berättigande.

### **3.2.1.1 Etisk egoism**

Att skapa mesta möjliga värde för sig själv, dvs. att främja störst möjliga mängd gott över ont för egen del kallas etisk egoism. Maximering värdet för sig själv är dock inte alltid förenligt med att skapa värde för t.ex. företaget eller en grupp individer. Vad sedan människan värderar som mest värdefullt kan yttra sig i monetära termer, lycka, hälsa m.m. Etisk egoism är mindre generell och mer svårtolkad för övergripande problem som berör flera individer.<sup>56</sup>

Etisk egoism kan vid outsourcing-situationer yttra sig som individens vilja att förse sig själv med maximalt nytta. Man frånser alltså andras behov eller preferenser på bekostnad av sin egen lycka, nytta etc. Arbetstagare, vars avdelning eller företag outsourcates, står inför viktiga val avseende deras yrkesverksamma framtid och kan ur denna etiska synvinkel försvara och legitimera sitt bejakande av preferenser och behov, oberoende om andra individer drabbas negativt. Samtidigt kan även arbetsgivaren åberopa sin behovs- eller preferensuppfyllelse, vilket då troligen skulle leda till en konflikt mellan parternas intresse vid outsourcing av verksamhet.

---

<sup>55</sup> Lennart Koskinen: *Etik, ekonomi och företagets själ*, Stockholm, 1999, s 41.

<sup>56</sup> Brytting, s 30.

### 3.2.1.2 Utilitarism

En annan inriktning av konsekvensetik är utilitarismen.<sup>57</sup> Syftet är att ur en situation, eller med en handling, uppnå maximal nytta för samtliga som berörs av konsekvenserna. Detta är alltså en värdepluralistisk konsekvensetisk teori som är generell. Till skillnad från etisk egoism anser utilitarismen att alla skall gynnas av handlingar som utförs och hänsyn skall tas till annat än egenintresse. Utilitarismen försvarar även handlingar som innebär att vissa, oftast ett fåtal individer, upplever minskat värde eller nytta om handlingen kan ge merparten av de berörda individerna ökat värde eller nytta.<sup>58</sup> Utilitarismen kan berättiga en handling som innebär att vissa individers behov och preferenser åsidosätts då det bästa handlingsalternativet endast kan ge vissa individer ökad nytta.

Utilitarister har på senare tid hävdad att det är våra behov, och inte våra preferenser, som styr vad som är avgörande hur vi uppfattar konsekvenser.<sup>59</sup> Det är lättare för en individ att utifrån sina behov bedöma konsekvenserna av en handling eller situation, istället för att se till sina egna preferenser. Behoven kan dock skilja sig lika mycket som det finns antalet berörda individer, medan man kan fastställa en enda nyttofunktion som mycket grov kan tänkas representera alla människors preferenser. Problematiken i utilitarismen ligger således i att behoven kan vara mycket skilda men korrekta i sammanhanget, samtidigt som preferenserna bedöms enklare och kan var korrekta men endast i väldigt generaliserade drag. Företagsvärldens strävan efter långsiktig framgång, avkastning på investerat kapital, etc. kan uteslutande tolkas som uttryck för konsekvenser av handlande som skall främja vinst tillväxt osv.<sup>60</sup> Vår grupp väljer inte att avgränsa sig till preferens- eller behovssynsättet.

Intressant för uppsatsen är vilka konsekvenser företagens outsourcing ger. Ur en utilitaristisk synvinkel skulle arbetsgivare och arbetstagare behöva se till varandras behov och preferenser. Ingen av parterna kan alltså anse att deras nytta är förenligt med högst värde och därför få sin vilja igenom. Utilitarismen ger alla lika rättigheter till maximal nytta för samtliga berörda individer. Detta kan dock, i en outsourcingsituation, innebära att ett flertal arbetstagare drabbas av uppsägning då det styrks av att maximal nytta för samtliga individer är förenligt med beslutet. Denna problematik som utilitarismen kontra etiskt egoism ger uttryck åt, finner

---

<sup>57</sup> Av engelskans *utility* = nytta.

<sup>58</sup> Brytting, s 31.

<sup>59</sup> Daniel M Hausman, Michael S McPherson: *Ekonomisk teori och moralfilosofi*, Lund, 2001 s 141.

<sup>60</sup> Koskinen, s 41.

gruppen som ett gott teoretiska verktyg att hjälpa oss i att granska förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare vid outsourcingsituationer ur ett etiskt perspektiv.

### **3.2.2 Pliktetik**

Konsekvensetikens kritiker menar att det aldrig kan vara etiskt försvarbart att bryta mot särskilda etiska principer som kan ses som grundläggande. Exempelvis rättvisa, får enligt dessa kritiker inte försummas, oavsett vad konsekvenserna blir. Kritik riktas även mot det faktum att konsekvensetiken kan skapa situationer där för- och nackdelar väger jämt, och om så blir fallet, måste det finnas generella regler att följa. Denna kritik har sitt ursprung i plikt- eller rättighetsetiken. Deontologi baseras på att alla människor har grundläggande rättigheter, och det är alltid andra människors skyldighet att respektera dessa rättigheter. Det är alltså normer, regler och principer som skall avgöra hur vi ska handla, och de talar om för oss vad som är rätt, fel, plikt eller förbjudet.<sup>61</sup>

Något som anses viktigt, och nämns genomgående i litteraturen, är att normerna och plikterna har ett egenvärde. Då det uppenbart finns skäl för att bryta mot plikter eller förbise normer, för att man ser att det ger mer värde, måste egenvärdet vara så påtagligt att plikten eller normen följs. Koskinen exemplifierar att mutor som skulle kunna resultera i en annars oöverkomlig affär inte få tillhandahållas på bekostnad av pliktens egenvärde.<sup>62</sup>

#### **3.2.2.1 Kategoriska imperativ**

Deontologins främsta företrädare Immanuel Kant<sup>63</sup> menade att etiken har sin grund i vårt förnuft. Kant förklarar att det inte är befogat att ljuga för att klara sig ur en obehaglig situation, då det inte är konsekvenserna eller känslorna i det enskilda fallet som är relevanta. Det avgörande är snarare principen. Detta argument grundar sig i det kategoriska imperativ som Kant förespråkade: ”Handla enbart utifrån sådana principer som du skulle vilja se upphöjd till allmän lag”. Om alla skulle ha rätten att ljuga så skulle det följaktligen aldrig finnas skäl för att tro att någon talar sanning. Däremot är det förnuftigt att tala sanning. Kant tar upp ytterligare två kategoriska imperativ. ”Handla så att du behandlar människor, dig själv och andra, som mål i sig och aldrig enbart som medel” och ”Handla så att din vilja genom

---

<sup>61</sup> Brytting, s36 f.

<sup>62</sup> Koskinen, s 39.

<sup>63</sup> (1724-1804).



sina principer uppfattar sig själv som allmän lagstiftare”. Det är dessa tre kategoriska imperativ som utgör grunden för deontologin.<sup>64</sup>

Ur Kants kategoriska imperativ kan vi tyda att en handling som man själv utför också skall vara legitim för någon annan att utföra i en liknande situation. Vi kan likväl inte kränka andra människors rättigheter, även om det kan ge oss gynnsamma konsekvenser. Rättigheter som autonomi, värdighet och uppriktighet är grundläggande och okränkbara.<sup>65</sup> Detta kan ses som den utgångspunkt vi har i vår forskning och som motpol till konsekvensetiken som tidigare presenterats. Plikter som arbetstagare och arbetsgivare lyder är bl.a. de lagar, förordningar, företagspolicys m.m. som alla omfattas av. Det kan alltså uppfattas som ett minimikrav att följa dessa plikter. Plikter förekommer inom ramen för vad detta arbete avser att granska. Arbetstagare och arbetsgivare kan möjligen inte endast handla utifrån konsekvenserna av sitt agerande. Vi ämnar följaktligen att undersöka om arbetsgivare och arbetstagare agerar utifrån de kategoriska imperativen. Frågan man även kan ställa sig är om de lagar, förordningar, företagspolicys etc. som existerar inkluderar imperativen i någon form, samt om det finns andra plikter som är relevanta för arbetet och om de även inkluderar de kategoriska imperativen.

### **3.3 Arbetsgivarperspektivet**

En företagsledares beslut har en etisk dimension i fall valet står mellan flera alternativ som påverkar andra personer. Valmöjligheten medför en skyldighet att beakta intressena hos dem som berörs av besluten.<sup>66</sup> De motstående intressena hos aktieägarnas krav på vinst och arbetstagarnas förväntningar på fortsatt anställning kolliderar ofta. Många företagsledare är av uppfattningen att aktieägarnas intresse alltid måste väga tyngre, eftersom det är en förutsättning för företagets existens.<sup>67</sup>

Under avsnittet arbetsgivarperspektivet tar vi upp frågan om under vilka förutsättningar företagen existerar. Sedan beskriver vi nedläggningsfrågor allmänt, varefter vi behandlar frågorna om sanningsdilemma, omsorgen om de anställda och ledningens förhållningssätt.

---

<sup>64</sup> Brytting, s 37.

<sup>65</sup> Brytting, s 38.

<sup>66</sup> M J Henderson, s 114.

<sup>67</sup> Hopkins, Hopkins, 145-156.

### 3.3.1 Företagens existensförutsättningar

Företagen är beroende av det omgivande samhället. De kan inte fungera utanför samhället, och därför är de tvungna att vidkänna de allt högre moraliska kraven från omvärlden. Det finns två primära orsaker till att företag handlar etiskt, en genuin vilja att göra det rätta, eller en vilja att övertyga företagets intressegrupper om att man gör det rätta.<sup>68</sup> En definition av företagsetik är ett socialt och ekologiskt ansvar hos företagen.<sup>69</sup> En annan åsikt är att fri konkurrens är det bästa sättet att försäkra sig om att utveckling till allas bästa sker. Genom att fri konkurrens skapas den största tillväxten, och därigenom är det ett högst moraliskt ekonomiskt system.<sup>70</sup>

Icke desto mindre är den grundläggande moraliska frågan för all ekonomisk verksamhet om det är moraliskt att generera vinst. Det tycks vara djupt rotat i det allmänna medvetandet att ekonomisk verksamhet som inte syftar till allmän nytta utan vinst för en enskild person är omoralisk. Vinsten kan sägas vara berättigad av olika orsaker: Den ska fungera som styrmedel, som finansieringskälla, som trygghetsreserv, som drivkraft och som ersättning för risktagande. För att skapa materiell välfärd är kapitalismen det oöverträffade systemet än så länge, men kapitalismen reglerar inte hur vinsten skall fördelas. Å ena sidan kan det anses att företaget gör den största samhällsnyttan om den producerar största möjliga vinst. Å andra sidan kan det invändas att maximering av den enskilda firmans vinst inte är det samma som att maximera näringslivets vinst. Snabba vinster kan tom skada ett företag. Dessutom, kan inte företagen avgöra vad som är bäst för samhället.<sup>71</sup>

En verksamhet som helt inriktar sig på att ge så stor avkastning som möjligt mycket väl kan vara moraliskt oklanderlig.<sup>72</sup> Dessutom kan olönsamma, men moraliskt högtstående affärsverksamhet snart sägas övergå till att bli omoralisk eftersom den gör skada genom att

---

<sup>68</sup> Brenda E Joyner, Dinah Payne: "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 2002, vol 41, s 297-311 (CIT Joyner, Payne).

<sup>69</sup> Marjaana Koppari: "Business Ethics in Global Economy", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON).

<sup>70</sup> Matti Estola: "About the Ethics of Business Competition", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, Volym 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON).

<sup>71</sup> Hans Ingvar Hanson: *Affärsliv och moral*, 1985, Malmö s 68, 72 ff.

<sup>72</sup> Claes Gustafsson: *Om företag, moral och handling*, 1988, Lund, s 12, (CIT Gustafsson I).

människor förlorar sina arbeten eller sparmedel.<sup>73</sup> Det finns heller ingen anledning att utgå ifrån att etik i företagandet kommer att verka hämmande på vinstgenerering inom ett företag.<sup>74</sup> Tesen om ekonomisk rationalitet kan ifrågasättas. Det finns inget belägg för att en ekonomi där alla handlar ekonomiskt rationellt skulle vara den mest lönsamma för alla.<sup>75</sup>

### 3.3.2 Nedläggningsproblematik

Det finns ett antal frågeställningar som ställs på sin spets när ett företag står inför ett beslut om nedläggning eller besparingar. För det första måste beslutsfattaren bestämma sig för vilket tidsperspektiv som gäller. Åtgärder som verkar omotiverade på kort sikt kan vara de enda som säkrar företagets överlevnad på lång sikt. För det andra måste den beslutande vara medveten om vems intressen som skall beaktas i första hand, och överväga om det är försvarbart att besluta till fördel för en viss grupp. Denna grupp kan t.ex. bestå av de arbetstagare som har de bästa meriterna för att leda företaget i framtiden.<sup>76</sup>

Den tredje omständigheten som kräver särskild uppmärksamhet är frågan om information. Alla parter som berörs bör få tillfälle att bekanta sig med vilka alternativ som övervägs för att de skall ha möjlighet att kunna påverka besluten direkt eller indirekt. Men det är svårt att avgöra när en obearbetad idé övergår till att bli ett reellt alternativ. Informationen som lämnas bör vara klagörande och inte förvirrande. Den bör inte skapa falska förhoppningar. Oftast står valet mellan att sortera information för att vara skonsam, eller att vara helt öppen och samtidigt orsaka obehag hos de berörda. Den fjärde saken att beakta är huruvida generositet är det samma som godhet. Vissa företag kan vara generösa med t.ex. ersättningsfonder till frilagd personal av PR-relaterade orsaker snarare än av omtanke för personalen. Generöst tilltagna ersättningar kan skapa onödigt betungande prejudikat för andra företag som inte har samma möjligheter att stöda sin uppsagda personal. Slutligen kan de ifrågasättas huruvida företagspolicy kan ge svar på hur ledningen bör besluta. Företagspolitiken kan anses vara som

---

<sup>73</sup> Hanson, s 67.

<sup>74</sup> Trevor Sargent: "Toward Intergation in Applied Business Ethics: The Contribution of Humanistic Psychology", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON).

<sup>75</sup> John Dobson: "Method to Their Madness: Dispelling the Myth of Economic Rationality as a Behavioral Ideal", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON), (CIT Dobson I).

<sup>76</sup> Hanson, s 109.

ett instrument som framtagits men tanke på företagets expansion, och de är därför inte lämpade att använda vid downsizing eller nedläggning.<sup>77</sup>

Allra viktigast i en outsourcingsituation är öppen, sanningsenlig och snabbt levererad information till alla berörda när ledningen står i beråd att överväga olika beslutsalternativ.<sup>78</sup> Olika delbeslut tagna under en lång tid kanske leder till att endast ett alternativ av dem som står till buds är ekonomiskt eller praktiskt gångbart när väl beslutssituationen uppstår. Själva beslutet blir då en ren formsak och fattades långt tillbaka i tiden utan att någon var medveten om det. Därför kan det även ur etisk synpunkt vara mer relevant att fråga sig om en företagsledare skall inlåta sig i verksamhet som innebär att beslut fattas under sådana villkor, än huruvida ett visst beslut skall fattas även formellt om det är så att det i praktiken ändå är oundvikligt. Det moraliska övervägandet består då i att överhuvudtaget ta emot jobbet som företagsledare.<sup>79</sup>

Vikten av att ha ett bra beslutunderlag för ett nedläggningsbeslut betonas, särskilt pga. att så många intressentgrupper påverkas av beslutet. Kalkylerna bör vara realistiska. Alltför optimistiska bedömningar kan vara lika skadliga som överdrivet pessimistiska uppskattningar. Huruvida det är rätt eller fel att lägga ner en viss verksamhet är svårt att avgöra bl.a. eftersom det är omöjligt att säkert veta vilka ägarens eller ledningens motiv för nedläggningen är. Dessutom beror svaret på vilken möjlighet det finns för den ifrågavarande orten att erbjuda annan anställning till de uppsagda.<sup>80</sup>

### 3.3.3 Sanningsdilemma

Utvecklingen på arbetsmarknaden har gått från säkra och livslånga anställningar till mer projektartade och situationsberoende anställningsformer. Många yrkesgrupper ansågs tidigare som säkra, i form av att de var garanterade anställning i ett långt tidsperspektiv. Dessa var t.ex. företagsledare, specialister och tjänstemän. De här grupperna är nu i högre grad än tidigare utsatta för risken att förlora sina jobb. Den förändrade situationen på arbetsmarknaden medför nya utmaningar för företagsledarna. Dessa måste ha färdigheter att leda förändringar när företaget skall krympa, inte bara när det skall expandera. En diskussion där ledaren skall berätta för den anställde att hon skall bli avskedad utgör en svår situation, och innebär

---

<sup>77</sup> Hanson, s 109 f.

<sup>78</sup> Hanson, s 111.

<sup>79</sup> Hermerén, s 113 f.

<sup>80</sup> Hermerén, s 114 f.

spänningar och motsägelser. Ett dilemma uppstår för ledare: skall han vara ärlig, eller tänja lite på sanningen för att normalisera diskussionssituationen och göra den mera vardaglig? Enligt en studie intalar sig företagsledaren att det är motiverat att mjuka upp sanningen lite för att vara skonsam mot den som skall sägas upp. Orsaken är i själva verket ofta att undvika en direkt konfrontation. Företagsledarna trodde sig handla altruistiskt, men agerade i själva verket i enlighet med etisk egoism, i rädsla för att en total uppriktighet skulle leda till en situation som låg utanför deras kontroll.<sup>81</sup> De företagsledare som är bra på att förstå sina anställda genom att kommunicera med dem, är bättre på att förhindra oetiska handlingar inom organisationen visar en annan undersökning.<sup>82</sup>

### 3.3.4 Omsorg om de anställda

Många företagsledare är måna om de anställdas intressen. Enligt en nyligen genomförd undersökning av tidningen InformationWeek svarade 66 % av 300 tillfrågade amerikanska chefer att de inte planerade outsourcing till andra länder. De två överst liggande orsakerna var att utkontraktering inte skulle ligga i linje med företagets strategi, eller vara lönande med tanke på företagets storlek. På tredje plats låg orsaker som var relaterade till omtanke om de anställda. Detta ansågs vara viktigare än till exempel säkerhet, eller produktkvalitet. Besluten tycktes vara nära sammanhängande med chefernas egna personliga värderingar och moral.<sup>83</sup> Oro för att nationella intressen skall eftersättas har också mynnat ut i uppmaningar om att tillverkare bör ta sitt ansvar i att behålla jobbtillfällena inom landet.<sup>84</sup>

### 3.3.5 Ledningens förhållningssätt

Det finns det fyra förhållningssätt till att göra sig av med personal. Ledningen kan bestämma sig för att det är omoraliskt att beröva en arbetstagare hans jobb, och agera enligt detta. Ett annat sätt att kringgå problemet med att beröva någon hans anställning är att inte ha några fast anställda arbetare. Detta kan ske genom att verksamheten organiseras uteslutande som olika projekt. Ledningen kan också välja att vara mer pragmatisk i sitt förhållningssätt, och se till

---

<sup>81</sup> Anna-Maija Lämsä: "A Manager's Truth Telling Dilemma: A Case of two Finnish Managers", *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 2:a april 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON).

<sup>82</sup> Chieh-Peng Lin, Cherng G Ding: "Modeling Information Ethics: The Joint Moderating Role of Locus of Control and Job Insecurity", *Journal of Business Ethics*, 2003, vol 48, s 335-346.

<sup>83</sup> Mary Hayes: "People first: Execs worry about effect on employees", *InformationWeek*, 20:e oktober 2003, vol 960, s 42, ABI/INFORM Global (CIT Hayes II).

<sup>84</sup> Joe Jancsurak: "National Priorities: Science, Security and Jobs", *Appliance Manufacturer*, juli 2003, vol 51, nr 7, s 13, ABI/INFORM Global.

att följa gällande regler och i möjlig mån anpassa sig till konjunkturen. Ett annat alternativ är att inte se uppsägning som något ont i sig, utan betrakta dem som en möjlighet till vidare karriärutveckling. I många fall är det chefer som bestämmer att ett visst antal personer skall sägas upp, för att sedan delegera valet av vilka personer det ska bli till mellanchefer. För dessa mellanchefer kan det vara en svår etisk konflikt att tvingas säga upp kolleger och vänner, och därigenom orsaka dem skada och lidande. Situationen förvärras om möjligheterna att genomföra en väl genomtänkt och omsorgsfull nedlägningsprocess är begränsade. Brytting menar att den som fattar beslut om uppsägningar också måste ge stöd åt den som i praktiken skall genomföra beslutet.<sup>85</sup>

Alla företagsledare agerar samtidigt i tre parallella universum. Dessa är ett tekniskt universum där målet är att skapa vinst enligt logikens regler, ett moraliskt där ledare syftar till att uppfylla en viss moralisk standard i sitt agerande och ett estetiskt universum där hon försöker skapa ordning och harmoni i det kaos som en organisation utgör. Genom att det moderna kapitalistiska samhället gör det möjligt att samla på sig tillgångar i all oändlighet blir den estetiska dimensionen lidande. "Good business" består varken av enbart teknisk-ekonomiska eller moraliska hänsyn. För att uppnå målet av harmoni och balans måste moraliska aspekter ingå i beslutskriterierna.<sup>86</sup>

Det finns sex olika sidor av ett etiskt ledarskap som alla påverkar och påverkas av de beslut som företagsledare fattar. Dessa är aktieägarna, kunderna, samarbetspartner, de anställda, lokala organisationer och miljön.<sup>87</sup> De intressekonflikter som uppstår är inte en samling givna problemställningar. Värderingar och moral förändras över tiden hos företagets intressegrupper.<sup>88</sup> Till följd av den stundtals hätska debatten på den amerikanska marknaden tenderar en del företag att vara ovilliga att offentliggöra sina planer på outsourcing. Det har blivit tabu att tala om att outsourca funktioner utomlands. Detta är till skada för

---

<sup>85</sup> Brytting, s 124 ff.

<sup>86</sup> John Dobson: "Three Business Contexts: From the Technical and Moral, to the Aesthetic". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9 nr 1, Business and Organization Ethics Network, (BON), (CIT Dobson II).

<sup>87</sup> Christopher Lazlo, Jeremy Nash: "Six Facets of Ethical Leadership: an Executive's Guide to the New Ethics In Business", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9 nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON).

<sup>88</sup> Joyner Payne, s 297-311.

intressenterna, när viktig information undanhålls. Aktieägare, anställda och kunder har alla ett legitimt intresse av att få information om företagets strategi och framtidsplaner.<sup>89</sup>

### 3.3.6 CSR

På senare tid har begreppet CSR uppstått. Corporate Social Responsibility innebär de kategorier av ekonomiskt, juridiskt, etiskt samt övrigt handlande, som företas av en företagsenhet och som avspeglar de gällande samhällsvärderingarna och förväntningarna. En sak att ha i åtanke är att värden, etik och CSR är interrelaterade begrepp som påverkar varandra.<sup>90</sup> CSR verkar vinna allt större anhängarskaror såsom ILO och Världsbanken. EU-kommissionen gav ut en Grönbok i ämnet år 2001. Grundidén är enkelt uttryckt att företagen frivilligt skall gå längre än vad som krävs enligt lagen i sitt skydd av t.ex. miljön och de anställda.<sup>91</sup>

I polemik mot förespråkarna av CSR, har en rad omständigheter framförts som talar emot företagets samhällsansvar. Föreställningen om samhällets förväntningar som företaget måste uppfylla för att vara förtjänta av samhällets informella tillstånd att idka sin verksamhet anses av vissa som diskutabel. De menar att om ett företag utfäster sig att börja omfatta idén om CSR innebär detta kostnadsökningar och minskad lönsamhet. Styrelsen måste inlåta sig i diskussioner med olika intressentgrupper, och nya redovisnings- gransknings- och kontrollmetoder kommer att bli nödvändiga. Särskilt graverande anser han följderna av påtvingad enhetlighet vara för arbetsmarknaden.<sup>92</sup>

70-talets kriser i företagsvärden visade att företagets samhällsansvar endast kan definieras negativt. Etiska regler kan aldrig ange vad företagen bör uträtta, bara fastslå vad företagen inte får göra sig skyldiga till. Samhällsförbättringar skall inte förväntas från företagets sida. Detta är en direkt följd av de konkurrerande krav som ett företag har på sig. Om företaget

---

<sup>89</sup> Mary Hayes: "Taboo", *InformationWeek*, 28:e juli 2003, vol 949, s 32-38, ABI/INFORM Global (CIT Hayes II).

<sup>90</sup> Brenda E Joyner, Dinah Payne, Cecily A Raiborn: "Building Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility Into the Developing Organization", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, april 2002, vol 7, nr 1, s 113-131, ABI/INFORM Global, (CIT Joyner, Payne, Raiborn).

s 114 f.

<sup>91</sup> Otieno Mbare: "The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy", *Electronic Journal of Business Ethics, and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON).

<sup>92</sup> David Henderson: *Missriktad välvilja-falska föreställningar om företagets samhällsansvar*, 2002, s 11-16 (CIT D Henderson).

engagerar sig på ett meningsfullt sätt i sociala uppgifter försämrar dess förmåga att bidra till ekonomiskt tillväxt och utveckling. Företaget har vidare en bristande kompetens på det sociala området och är inte lämpat att lösa samhällsliga problem. Dessutom ger ett samhällsengagemang en konkurrensnackdel gentemot de aktörer på marknaden som inte är lika nogräknade. Slutligen skulle ett samhällsengagemang kunna ge upphov till systemstörningar och försvåra planeringen för de samhällsliga organen.<sup>93</sup>

### **3.4 Arbetstagarperspektiv**

Outsourcing antas ofta medföra nackdelar för företaget genom att de anställdas motivation att göra ett bra jobb försvinner, liksom lojaliteten mot företaget. Å andra sidan kan det innebära en förbättrad karriärmöjlighet för arbetstagaren. Nämnvärt är att arbetsmoralen och lojaliteten mot företaget kanske redan är degraderad i de avdelningar för vilka outsourcing övervägs. Det kan bero på att avdelningarna har kategoriserats som mindre viktiga, och därmed drabbats av nedskärningar och budgetminskningar.<sup>94</sup>

I situationen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren har den sistnämnde oftast en svagare förhandlingsposition. Därmed uppstår olika möjligheter för arbetsgivaren att otillbörligt utnyttja arbetstagaren. Av denna orsak behövs särskilda arbetstagar rättigheter.<sup>95</sup>

I avsnittet om arbetstagarperspektivet tar vi upp arbetstagar rättigheter, synen på arbete, människosynen, arbetssituationen, tillit och det psykologiska arbetskontraktet.

#### **3.4.1 Arbetstagar rättigheter**

Den moraliska grunden för arbetstagar rättigheter är att arbetstagar na är personer, och dessa personer är moraliskt relevanta eftersom de har mål och intressen. Personernas mål och intressen är relevanta eftersom alla personer borde ha rätt att utforma sin tillvaro i riktlinje med sina egna önskemål, enligt det liberala tankesättet. Varje person skall ha ett acceptabelt utbud av möjligheter för att genomföra sin livsplan. Detta innebär en rätt till frihet, som arbetsgivaren måste beakta och komma ihåg då hon anställer personer. Vidare har alla personer rätt till jämställdhet och välbefinnande. Alla dessa aspekter kan i ett anställningsförhållande sammanfattas i att arbetsgivaren visar anställda respekt. Detta är

---

<sup>93</sup> Hanson, s 44 f.

<sup>94</sup> Stauffer, s 21.

<sup>95</sup> John R Rowan: "The Moral Foundation of Employee Rights", *Journal of Business Ethics*, 2000, vol 24, s 355-361.



således att betrakta som kantiansk pliktetik. Jämställdheten kräver att alla anställda får en rättmätig lön som dels är rättvis med tanke på arbetsinsats, dels ger alla personer lika lön utan att diskriminera. Rätten till välbefinnande ger för handen att varje arbetstagare har rätt till en viss minimilön. Alla skall dessutom ha rätt till säkerhet på arbetsplatsen. En ytterligare rättighet för arbetstagarna är tillbörliga rutiner inom företaget. Arbetstagarna bör ha möjlighet att delta i olika processer inom organisationen. När nedskärningar och avskedanden blir aktuella bör de anställda ha rätt till information och motiveringar, samt eventuellt att påverka utgången. Slutligen bör den anställda ha rätt till avskildhet och sitt privatliv.<sup>96</sup>

Ett antal rättigheter kan identifieras som arbetstagaren bör ha i en outsourcing-situation. Dessa är för det första rätt till information, kanske till och med rätt till stöd och förberedelse inför den förändring som utkontrakteringen innebär för varje enskild arbetstagare, t.ex. hjälp att söka andra jobb. För det andra har arbetstagaren rätt till skälig lön. En utkontraktering med byte av arbetsgivare kan innebära en orättvis lönesänkning. Det är emellertid möjligt att även den gamla arbetsgivaren hade varit tvungen att sänka lönerna för att försäkra bolagets fortlevnad. Dessutom kan lönesänkningar för vissa grupper innebära en mera rättvis fördelning av lönen totalt sett. För det tredje har arbetstagarna rätt till att inte bli avskedade. Denna rätt härrör från arbetstagarens rätt att bli respekterad som individ och inte enbart som en resurs. Naturligtvis innebär detta inte att arbetsgivaren aldrig får avskeda någon, men avskedandet bör bygga på giltiga orsaker som erkänns av arbetstagarna. Den anställdes oro över att bli avskedad kan vara ytterst traumatisk och ångestframkallande. Osäkerhet om den egna anställningstryggheten uppstår när outsourcingplaner offentliggörs av arbetsgivaren.<sup>97</sup>

För det fjärde har arbetstagarna rätt till att inte bli diskriminerade när företagsledaren genomför ett outsourcingbeslut och väljer vilka som skall få stanna kvar. Om hela avdelningar, eller vissa funktioner där enbart lågavlönade kvinnor arbetar är de som oftast blir utkontrakterade, kan detta ses som ett slag av långsiktig oetisk beslutsstrategi från företagsledningens sida. Slutligen fastslås att även den arbetsstyrka som blir kvar på arbetsplatsen skall behandlas med respekt avseende deras rätt till information och skälig lön.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Rowan, s 355-361.

<sup>97</sup> M J Henderson, 115 ff.

<sup>98</sup> M J Henderson, s 120.

Det är främst rätten till information som kan komma att kränkas vid outsourcing-situationer. Tre aspekter av denna rätt är intressanta. Informationen skall förmedlas inom god tid, den skall förmedlas på ett sakligt sätt, och vara innehållsmässigt korrekt. Det har visats att det finns ett samband mellan hur viktig etiken uppfattas vara vid outsourcing beroende på om bedömaren själv kommer att beröras av ett beslut. Arbetstagarna uppfattade att etiken var viktigare, eftersom de själva var drabbade, medan företagsledare tillmätte etik mindre betydelse när de fattade beslut om outsourcing, eftersom de inte berördes av beslutet personligen.<sup>99</sup>

### 3.4.2 Synen på arbete

Bilden av vad arbete är har utvecklats från den instrumentella synen att arbetstagaren säljer sin tid och arbetsinsats på en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Idag vill arbetsgivarna ha motivation, kreativitet och lojalitet, vilket komplicerar situationen. Samtidigt har arbetsuppgifterna blivit mera utmanande och meningsfulla och därigenom har begreppet arbete fått en vidare innebörd. Relationerna på arbetsmarknaden har fördjupats och blivit mer långsiktiga. Det talas om den arbetande människan, och om människan som en *Cooperator Dei* som deltar i skapelsens utveckling genom sitt arbete. Vid sidan av marknadseffektivitet har trygghet, lärande, arbetsglädje och hälsa för den enskilde arbetstagaren tonat fram som eftersträvansvärda mål. För många framstår dock arbete som ett nödvändigt ont för att vi ska kunna ta tillvara de väsentliga glädjeämnen i livet. Arbete kan även fungera ångstdämpande som något stabilt och invariant.<sup>100</sup>

### 3.4.3 Människosynen

Den människosyn som finns i företaget påverkar allra mest hur arbetstagarna blir behandlade. Bilden av människor som arbetskraft försvann senast i och med införandet av traktorn. Arbetskraft är en farlig metafor eftersom den avpersonifierar människor och gör dem utbytbara. Arbetskraften har inget egenvärde, utan värderas enbart efter vad den förmår producera. När arbetskraften blir för dyr är det bara att göra sig av med den, dvs. rationalisera. Det är bättre att använda ett annat ord för att beskriva den arbetande människan. Begreppen medarbetare och medarbetarskap bygger på en bättre människosyn. Därmed antyds ett synsätt där varje medarbetare är ett mål i sig, och inte en utbytbar kugge i ett stort maskineri.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Hopkins, Hopkins, s 145-156.

<sup>100</sup> Brytting, s 122 f.

<sup>101</sup> Koskinen, s 98 ff.

En människa som förlorar sin anställning kan ofta uppleva sociala och psykologiska följdverkningar. För en människa som byggt sin självbild runt en viss yrkestillhörighet eller ett visst företag är ett avskedande en katastrof. Följderna kan vara social stigmatisering, identitetsförlust, självförakt och depression. Dessa kan i sin tur leda till hjärt- och kärlsjukdomar, skrumplever och självmord. Den som drabbas av en omorganisering har ett behov av att förstå varför det sker. Hon behöver få information, höra argumenten. Arbetsförhållandet skall inte upplösas på ett okänsligt och opersonligt sätt. Om det inte finns en dialog uppstår problem. Ett rimligt etiskt krav är att de som fattar beslut om nedläggningar gör sig själva synliga. Den som sägs upp visas mer respekt om beslutet inte delges honom anonymt, eller via mellanhänder. En intressekonflikt uppstår mellan dem som skall vara kvar och dem som ska bort. Missämja, rädslor och misstroende i organisationen kan då vara följden.<sup>102</sup>

#### **3.4.4 Arbetssituation**

I en undersökning upplevde en tredjedel av de anställda som intervjuades inom fyra stora företag oro och obehag över vad de upplevde som oacceptabel etik inom det egna företaget. Ingen gjorde emellertid något för att ändra på situationen. Antingen berodde det på att de inte upplevde att de hade möjlighet att påverka, eller på att de upplevde att de inte hade stöd hos sina kollegor och medarbetare i saken. När företagets agerande strider mot de anställdas personliga moral kunde arbetstagare välja mellan att protestera och förlora sitt jobb, eller hålla tyst. Om de valde att hålla tyst var det i vissa fall av lojalitet mot företaget. Andra valde att hålla tyst, men gjorde det med undertryckt ilska och frustration.<sup>103</sup>

En studie visar hur anställda reagerar när deras kollegor förlorar jobbet till följd av nedskärningar eller outsourcing. De kvarvarande funderar oftast över huruvida nedskärningen eller utkontrakteringen var befogad överhuvudtaget, eller om kostnadsinbesparingen kunde ha uppnåtts bättre på något annat sätt. Undran uppstår över huruvida de uppsagda blev informerade på ett rakryggat och juste sätt. Osäkerhet kvarstår om vilka urvalskriterier, t.ex ålder eller meriter, som använts. De kvarvarande går även och funderar på huruvida besluten om vem som får stanna och vem som får gå togs på ett rättvist sätt. Vidare tänker de på huruvida företaget har erbjudit kompensation eller stöd till dem som fick gå. Om de ovanstående frågorna besvaras otillfredsställande, eller det framstår som om företaget handlat

---

<sup>102</sup> Brytting, s 124 ff.

<sup>103</sup> Alan Lowell: "Ethics as a Dependent Variable in Individual and Organisational Decision Making", *Journal of Business Ethics*, 2002, vol 37, s 145-163.

ojuste påverkar detta de kvarvarandes arbetsprestation negativt. De anställda blir distanserade till företaget, lojaliteten försvinner och arbetsplatsen blir dysfunktionell. I 31 % av de fall som undersöktes uppgav företagen att arbetsmoralen hade sjunkit avsevärt efter uppsägningarna. I 48 % av fallen att den hade sjunkit en del.<sup>104</sup> Fenomenet verkar ha fått en viss spridning, åtminstone på den amerikanska arbetsmarkanden. Psykologer har publicerat listor över råd till den som outsourcats, och som har svårt att anpassa sig till den nya situationen.<sup>105</sup> Det ökande antalet omstruktureringar har överlag medfört en dramatisk försämring av arbetsmoral, lojalitet mot arbetsgivaren, motivering, och framförallt känslan av trygghet i anställningen.<sup>106</sup>

### 3.4.5 Tillit

En annan grundläggande fråga för företagande är tillit. Om inte människor kan lita på utfästelser gjorda i eget eller ett företags namn blir det omöjligt att bedriva ekonomisk verksamhet. Tilliten kan karaktäriseras som en slags upplevt tillstånd, en känsla, snarare än en moralisk egenskap. Med det menas att medan moraliska egenskaper manifesteras genom handlingar, så som att avstå från något ont eller utföra något gott. Tillit däremot utgör en uppfattning, inte ett handlande, även i det fall tankar och val skulle anses utgöra handlingar. Människan fungerar inte så, att hon litar på någon efter att först ha övervägt att inte lita på densamma.<sup>107</sup>

### 3.4.6 Det psykologiska kontraktet

Följderna av outsourcing kan vara att etiska principer frångås, att arbetsmoral försämras, och därmed att arbetsprestationerna försämras. Ett arbetskontrakt består av ett ekonomiskt kontrakt, och ett osynligt psykologiskt kontrakt. Det psykologiska kontraktet stipulerar att arbetstagaren i utbyte mot sin lojalitet, kreativitet och extra ansträngning får anställningstrygghet, rättvis behandling, mänsklig värdighet, givande relationer till sina kollegor, och stöd från organisationen i att uppfylla dess mål. Outsourcing har dramatiskt ansetts utgöra ett förräderi mot arbetstagaren och ett brott mot det psykologiska kontraktet med hänvisning till påven Johannes Paulus II och dennes tanke om rättvis belöning.

---

<sup>104</sup> Marc Beylerian, Brian H Kleiner: "The Downsized Workplace", *Management Research News*, vol 26, nr "2/3/4 2003, s 97-108.

<sup>105</sup> "Getting Outsourced", *The Internal Auditor*, juni 1997, vol 54, nr 3, s 11, ABI/INFORM Global.

<sup>106</sup> Cary L Cooper: "Can We Live with the Changing Nature of Work?", *Journal of Managerial Psychology*, vol 14, nr 7/8, s 569-572, MCB University Press.

<sup>107</sup> Claes Gustafsson: "What Kind of Morality is Trust?", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON), (CIT Gustafsson II).

Begreppet rättvis belöning är vidare än begreppet lön för utfört arbete. Rättvis belöning innefattar rätt till hälsovård, vila och trygghet i ålderdomen.<sup>108</sup>

Ett arbetskontrakt kan vara transaktionsbaserat, relationsbaserat eller "covenantal". De transaktionsbaserade arbetskontrakten fokuseras på ett ekonomiskt utbyte mellan parterna. Det relationsbaserade kontraktet betonar sociala aspekter och relateras mest till rättigheter och rättviseaspekter. Den tredje formen för arbetsavtal, "covenantal", förutsätter ett ömsesidigt engagemang och gemensamma värderingar. Parterna utfäster sig att utföra allt som krävs för att upprätthålla de gemensamma värderingarna. Arbetstagarna känner sig uppskattade, och uppskattar företaget.<sup>109</sup>

Undersökningar visar att om företagsledningen bryter mot det uttalade psykologiska kontraktet resulterar detta i att arbetstagarna uppfattar sin situation som mera pressande, och stressen ökar. Viktigt för uppfattningen om det psykologiska kontraktet följs är om procedurer och rutiner inom företaget upplevs som rättvisa av arbetstagaren. Brott mot det psykologiska kontraktet är situationer där arbetstagaren känner att arbetsgivaren inte håller sina löften eller utför det som arbetstagaren förväntar sig. Om emellertid en ökad arbetsbörda åtföljs av mera stöd och engagemang för arbetsgivarsidan ökar stressen i mindre omfattning.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Thomas Tellefsen, Eugene Garaventa: "Outsourcing: The Hidden Costs", *Review of Business*, våren 2001, vol 22 nr 1/2, s 28-31, ABI/INFORM Global.

<sup>109</sup> Tim Barnett, Elizabeth Schubert: "Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships", *Journal of Business Ethics*, 2002, vol 36, s 279-290.

<sup>110</sup> Anika Gakovic, Lois E Tetrick: "Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees", *Journal of Business and Psychology*, vintern 2003, vol 18, nr 2, s 235-246.

## 4. Aktuell lagstiftning

Vid outsourcing väljer ett företag att lägga ut en verksamhet alternativt en del av en verksamhet till ett annat företag. Det förekommer också att en verksamhet läggs ned utan att någon överlåtelse sker. Frågan som vill behandla i det här avsnittet är vilka juridiska rättigheter och skyldigheter som finns mellan de anställda, arbetsgivaren och en eventuell förvärvare av verksamheten.

Området som behandlar regler för arbetslivets förhållanden benämns arbetsrätten. Arbetsgivaren har företagslednings- och arbetsledningsrätt vilket bl.a. innebär att arbetsgivaren tillägnar sig rätt till arbetstagarens arbetsprestation genom anställningsavtalet. Detta är en allmän rättsgrundsats som inte är direkt uttryckt i lagen och en utgångspunkt som kompletteras av andra regler. Källorna till arbetsrätten är enskilda anställningsavtal, kollektivavtal och lagstiftning.

Avsnittet kommer att disponeras på följande sätt. Först kommer aktuella lagar att behandlas översiktligt. När vi därefter redogör för arbetsrättsliga regler i outsourcingssituationer skiljer vi mellan överlåtelse av en verksamhet, och nedläggning, eftersom dessa fall skiljer sig åt i juridiskt hänseende.

Den arbetsrättsliga lagstiftningen kan vara antingen indispositiv och dispositiv. Indispositiva lagregler är tvingande och skall tillämpas medan dispositiva regler kan tillämpas endast om parterna inte avtalat något annat. De lagar som är aktuella i sammanhanget är Lag (1982:80) om anställningsskydd (LAS) och Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Utöver dessa finns lagstiftning som syftar till att främja jämställdhet och motverka diskriminering i arbetslivet.<sup>111</sup> LAS gäller arbetstagare i allmän eller enskild tjänst.<sup>112</sup> Lagen är dispositiv. Däremot är avtal som upphäver eller inskränker lagstadgade rättigheter för arbetstagare ogiltiga. Avvikelser från vissa lagrum får dock göras i kollektivavtal under vissa

---

<sup>111</sup> Jämställdhetslag (1991:433), Lag (1994:134) mot etnisk diskriminering.

<sup>112</sup> 1 § LAS. Vissa arbetstagare undantas från lagens tillämpningsområde: arbetstagare som med hänsyn till sina arbetsuppgifter och anställningsvillkor får anses ha företagsledande eller därmed jämförlig ställning, medlem av arbetsgivarens familj, arbetstagare som är anställda för arbete i arbetsgivarens hushåll och arbetstagare som är anställda med särskilt anställningsstöd eller i skyddat arbete.

förutsättningar.<sup>113</sup> MBL tillämpas på förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare.<sup>114</sup> Hit hör allt som rör anställningsvillkoren för enskilda arbetstagare och frågor om arbetsledning och arbetsförhållanden samt sådant som rör ledningen av arbetsgivarens verksamhet i stort (företagsledning).<sup>115</sup> Vissa avvikelser kan göras från MBL i kollektivavtal men inte i enskilda avtal mellan arbetsgivare och arbetstagare.<sup>116</sup>

#### **4.1 Företagsöverlåtelser**

Vid övergång av ett företag, en verksamhet eller en del av en verksamhet från en arbetsgivare till en annan, övergår också de rättigheter och de skyldigheter på grund av de anställningsavtal och de anställningsförhållanden som gäller vid tidpunkten för övergången på den nya arbetsgivaren. Detta gäller enligt 6 b § LAS. Det är tillåtet att göra avvikelser genom ett kollektivavtal som har slutits eller godkänts av en central arbetsorganisation från detta lagrum under förutsättning att de inte innebär mindre förmånliga regler än rådets direktiv 77/187/EEG och 91/533/EEG.

För att paragrafen skall vara tillämplig måste det röra sig om en ”övergång” av ett företag, en verksamhet eller en del av en verksamhet. Traditionella företagsöverlåtelser och fusioner omfattas. Paragrafen gäller inte övergång i samband med konkurs<sup>117</sup> eller aktieöverlåtelse. Exempel på verksamhetsöverlåtelser som faller in under lagrummets tillämpningsområde är försäljning av fabrikslokaler och maskiner. Rörelsens ekonomiska identitet måste bevaras, d.v.s. det skall i princip vara fråga om samma verksamhet före och efter transaktionen. I gränsfall skall en helhetsbedömning göras. Om överlåtelserna endast rör en del av en verksamhet måste denna identifieras för att avgöra vilka arbetstagare som berörs.<sup>118</sup>

##### **4.1.1 Automatisk övergång av anställningen**

Utgångspunkten i 6 b § är att ett nytt anställningsavtal kommer att ingås mellan de anställda och den nya arbetsgivaren. Den nya arbetsgivaren träder alltså automatiskt in i den tidigare arbetsgivarens ställe. Köparen av verksamheten eller verksamhetsdelen hade tidigare ingen skyldighet att anställa säljarens personal. Förvärvaren skall enligt gällande rätt erbjuda överlåtarens personal ny anställning på oförändrade villkor i den övertagna verksamheten.

---

<sup>113</sup> 2 § LAS.

<sup>114</sup> 1 § MBL.

<sup>115</sup> KARNOV 2002/03:01 Arbetsrätt 15 Kommentar till MBL p 1.

<sup>116</sup> 4 § MBL.

<sup>117</sup> 6 b § 2 st LAS.

<sup>118</sup> Prop. 1994/95:102 s 31 f, 64 f och s 80.

Detta innebär att den nya arbetsgivaren kan ändra arbetsvillkoren och utöva arbetsledningsrätten på samma sätt som den tidigare arbetsgivaren hade kunnat.<sup>119</sup>

#### **4.1.2 Rätten att stanna kvar**

Om arbetstagaren motsätter sig det skall dock inte anställningsavtalet och anställningsförhållandet övergå till en ny arbetsgivare.<sup>120</sup> Det betyder att arbetstagaren inte är skyldig att acceptera en ny arbetsgivare. Arbetstagaren bör inom skälig tid från det att han blivit underrättad om övergången uppge om han vill stanna kvar eller inte.<sup>121</sup> Avböjer denne ett erbjudande om ny anställning hos det övertagande företaget kvarstår det säljande företags ansvar. Arbetstagaren riskerar dock att sägas upp. Uppsägningen skall vara sakligt grundad. Det kan vara fördelaktigt att stanna om överlåtaren är en stor arbetsgivare med goda omplaceringsmöjligheter.<sup>122</sup>

#### **4.1.3 Uppsägningsförbudet**

En övergång av ett företag, verksamhet eller en del av en verksamhet utgör i sig ingen saklig grund för uppsägning. Uppsägningsförbudet hindrar inte att arbetstagarer sägs upp av ekonomiska, tekniska eller organisatoriska skäl där förändringar i arbetsstyrkan ingår.<sup>123</sup> Det är svårt att utläsa vad förbudet innebär. Viss ledning kan hämtas ur lagens förarbeten. En arbetsgivare kan säga upp anställda p.g.a. arbetsbrist i den överlåtna verksamheten innan beslut om övergång har fattats. Det rör sig om uppsägningar som skulle ha vidtagits oberoende av övergången. Om övertaligheten uppstår på grund av överlåtelsen, dvs. är en följd av övergången och förvärvarens önskemål och beslut och således inte hänför sig till arbetsbrist i den överlåtna verksamheten blir bedömningen en annan. Överlåtaren kan i detta fall inte ha rätt att vidta uppsägningar, även om överlåtelsebeslutet inte är fattat. Överlåtaren kan således inte vidta uppsägningar för förvärvarens räkning.<sup>124</sup>

#### **4.1.4 Övergång av kollektivavtal**

Lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL) innehåller en regel angående kollektivavtal som gäller överlåtelser av företag, verksamhet eller del av verksamhet. Ett kollektivavtal som gäller för den överlåtande arbetsgivaren skall gälla i tillämpliga delar även för den nya arbetsgivaren. Detta gäller dock inte om den nya arbetsgivaren redan är bunden av

---

<sup>119</sup> Prop. 1994/95:102 s 81.

<sup>120</sup> 6 b § 4 st LAS.

<sup>121</sup> Prop 1994/95:102 s 81.

<sup>122</sup> Prop 1994/95:102 s 46.

<sup>123</sup> 7 § LAS, Direktiv 77/187 EEG.

<sup>124</sup> Prop 1994/95:102 s 44 f.



något annat kollektivavtal som kan tillämpas på de arbetstagare som följer med. Syftet med paragrafen är att trygga de anställdas rättigheter som är stadgade i kollektivavtal.<sup>125</sup> Vidare är den nya arbetsgivaren skyldig att under ett år från övergången tillämpa anställningsvilkoren i det kollektivavtal som då gällde för den tidigare arbetsgivaren.<sup>126</sup> Det innebär inte att den nya arbetsgivaren blir bunden av kollektivavtalet. Däremot är han är skyldig att tillämpa anställningsvilkoren i avtalet. Anledningen till stadgandet är att de anställda åtminstone tillfälligt skall få behålla sina anställningsvillkor.<sup>127</sup>

I praktiken är det ofta så att den förre och den nya arbetsgivaren är bunden av samma kollektivavtal. Det är vanligt att överlåtelsen inte innebär någon förändring av anställningsvilkoren för de anställda som får en ny arbetsgivare.<sup>128</sup>

#### **4.1.5 Förhandlingsskyldighet**

Överlåtaren är skyldig att på eget initiativ förhandla med den arbetstagarorganisation till vilken han är bunden av kollektivavtal inför en verksamhetsövergång. Skyldigheten gäller i förhållande till alla berörda arbetstagarorganisationer om arbetsgivaren inte är bunden av något kollektivavtal.<sup>129</sup> Arbetsgivarens skyldighet att förhandla kallas för primär förhandlingsskyldighet och syftar till att ge de anställda inflytande över arbetsgivarens beslutsprocess.<sup>130</sup> Arbetsgivarens förhandlingsskyldighet skall fullgöras innan ”beslut” fattas. Det betyder att förhandlingen skall tas upp och genomföras innan arbetsgivaren själv har tagit ställning till den fråga förhandlingen avser. I samband med förhandlingarna är arbetsgivaren skyldig att i god tid lämna information som är relevant i förhandlingsfrågan. Om relevant information inte lämnas har inte förhandlingsskyldigheten fullgjorts. Om överlåtaren bryter mot förhandlingsskyldigheten, drar han på sig en skyldighet att betala skadestånd till den förhandlingsberättigade organisationen.<sup>131</sup>

---

<sup>125</sup> 28 § 1 st 1 p MBL, Prop. 1975/76:105 Bil. 1 s 270, 375 ff.

<sup>126</sup> 28 § 3 st MBL.

<sup>127</sup> Folke Schmidt: *Facklig arbetsrätt*, Stockholm, 1997, (CIT Schmidt I), s 205.

<sup>128</sup> Folke Schmidt: *Löntagarrätt*, Stockholm, 1997, (CIT Schmidt II), s 181 och Schmidt I, s 204.

<sup>129</sup> MBL 11 § och 13 § 2 st.

<sup>130</sup> Med arbetsgivaren menas det enskilda företaget vare sig det drivs av enskild person under dennes firma eller det rör sig om ett bolag eller en förening eller annan fristående rättslig enhet. Ingår företaget i en koncern ankommer det på ledningen i dotterföretaget att förhandla.

<sup>131</sup> Prop 1975/76:105 bilaga 1 s 351-359, Prop 1994/95:102 s 59, 71 f.

Förhandlingarna skall syfta till en uppgörelse mellan parterna. Olika möjligheter att helt undvika eller minska antalet uppsägningar och tänkbara sätt att lindra konsekvenserna för arbetstagarna genom t.ex. omplacering eller utbildning av dem bör behandlas. Kan parterna inte komma fram till enighet i förhandlingsfrågan kan arbetsgivaren fritt fatta sitt beslut. Arbetsgivaren anses ha avtalsenlig rätt att fatta beslut på företags- och arbetsledningsområdena och om ingående och hävande av anställningsavtal när annat inte bestämts i avtal med arbetstagarparten.<sup>132</sup>

## **4.2 Nedläggning**

Outsourcing kan även innebära att ett företag lägger ner en verksamhet eller en del av en verksamhet för att i fortsättningen köpa produkter eller tjänster från utomstående. Vad innebär detta för de arbetstagare som arbetar i verksamheten som är nedläggningshotad? Om det är skäligt att kräva att arbetsgivaren bereder arbetstagaren annat arbete hos sig skall detta göras i första hand. Omplaceringsskyldigheten gäller om det rent faktiskt finns möjligheter till omplacering. Omfattningen av skyldigheten är beroende på hur stort arbetsgivarens företag är. Skyldigheten att erbjuda arbetstagaren en annan anställning är begränsad till företaget och omfattar inte andra företag inom samma koncern.<sup>133</sup>

Är omplacering inte möjligt kan arbetstagaren sägas upp p.g.a. arbetsbrist.<sup>134</sup> Med arbetsbrist menas alla situationer när arbetsgivaren vill minska antalet anställda i kraft av sin företagsledningsrätt på grund av exempelvis ekonomiska eller organisatoriska orsaker. Det innebär att det är betydelselöst om man i för sig kan visa att det är lönsamt att fortsätta att driva verksamheten. Det är arbetsgivarens bedömning om det föreligger arbetsbrist som gäller.<sup>135</sup>

Arbetsgivaren är däremot skyldig att förhandla med den lokala kollektivavtalsbundna fackliga organisationen vid uppsägning p.g.a. arbetsbrist eller vid viktigare förändring av verksamheten.<sup>136</sup> Som viktigare förändring av verksamheten anses bl.a. nedläggning och

---

<sup>132</sup> Prop 1975/76:105 bilaga 1 s 355, 357, Prop 1994/95:102 s 59, 71 f.

<sup>133</sup> KARNOV 2002/03:1 15 Arbetsrätt p 52.

<sup>134</sup> 7 § LAS.

<sup>135</sup> Schmidt II, s 196 f, Boel Flodgren, Håkan Hydén: *Arbetsrättens grunder*, Malmö, 1990, s 88.

<sup>136</sup> 29 § LAS, MBL 11 §.

inskränkning av driften.<sup>137</sup> Förhandlingsskyldigheten gäller även om arbetsgivaren inte är bunden av något kollektivavtal. I dessa fall är arbetsgivaren skyldig att förhandla med alla berörda arbetstagarorganisationer.<sup>138</sup> Arbetstagaren åtnjuter inte något individuellt inflytande i arbetsbristfallen utan endast ett fackligt inflytande genom arbetstagarorganisationen.<sup>139</sup> Det sagda gäller även vid överlåtelse av del av verksamhet eller verksamhet. Förhandlingsrätt enligt MBL är tvingande och tillkommer arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen, men inte den enskilda arbetstagaren.<sup>140</sup> Innebörden av arbetsgivarens förhandlingsskyldighet är densamma som angivits ovan.

---

<sup>137</sup> Prop 1975/76:105 Bilaga 1 s 353.

<sup>138</sup> MBL 13 § 2 st.

<sup>139</sup> Schmidt II, s 196, 203 f.

<sup>140</sup> 11 § MBL, Schmidt I, s 142.

## 5. Analys

I det följande kommer vi att analysera den empiri som ligger till grund för arbetet utifrån de etiska teorierna. Empirin består av den arbetsrättsliga lagstiftning som vi sammanfattat i det föregående kapitlet och av ett antal utredningar.<sup>141</sup> Två av de utredningar vi har tittat på har utförts på uppdrag av Svenskt Näringsliv, som företräder företag och näringsidkare. En utredning är gjord av det svenska fackförbundet Metall och en är upprättad av Internationella Metallfederationen. Dessa organisationer får anses representera arbetstagarintressen. Arbetslivsinstitutet bedriver forskning och utbildning på uppdrag av Näringsdepartementet, och bör därmed representera en mera neutral hållning i frågor om arbetsförhållanden. Det samma gäller för det mötesprotokoll som redogör för ställningstaganden vid en sammankomst mellan Nätverket för forskning om lärande i arbete och Akademin för etik i arbetet. Kapitlet är indelat i två avsnitt: *Etik och juridik* samt *Etik och praktik*. Det första kapitlet behandlar förhållandet mellan etiken och lagstiftningen som reglerar förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare vid outsourcing. Därefter följer en analys av utredningsmaterialet utifrån teorin.

### 5.1 Etik och juridik

Arbetsrätten i Sverige regleras av det enskilda anställningsavtalet, kollektivavtal och lagstiftning. Denna reglering kan sägas präglas av både pliktetik och konsekvensetik. Arbetsgivaren är skyldig att följa tvingande lagregler. Arbetstagaren tillförsäkras vissa rättigheter enligt lagen, kollektivavtal och anställningsavtalet och arbetsgivaren har en plikt att upprätthålla dessa rättigheter. Arbetstagaren har i viss mån en plikt att arbeta gentemot arbetsgivaren och samhället i övrigt. Arbetsgivaren har dock tillförsäkrats stor frihet genom företagsledningsrätten. Arbetstagarorganisationerna har inflytande genom kollektivavtalen och riksdagen genom lagstiftning. Drag av konsekvensetiken kan urskiljas, eftersom arbetsrätten skall leda till största nytta eller välfärd för samhället. Arbetsrätten är således en avvägning och ett resultat av många olika intressen och syftar till att leda till en fungerande arbetsmarknad för alla parter.

Koskinen menar att ordet medarbetare istället för arbetskraft bör användas för att avspegla en bättre människosyn. Begreppet arbetstagare i lagen beskriver att en person åtar att utföra arbete åt någon annans räkning nämligen arbetsgivaren. Det kan diskuteras huruvida ordet

---

<sup>141</sup> Se bilaga 2.

medarbetare tydligare skulle visa att personen ifråga har ett eget värde och spegla den förändrade synen på arbetet. Lagstiftningen ger i detta avseende uttryck för en människosyn som Koskinen anser föråldrad. Enligt allmänna rättsgrundsatser är ett anställningskontrakt ett utbyte av arbetsprestation mot ersättning i strikt mening. Andra rättigheter såsom anställningstrygghet och en trivsam arbetsmiljö, jämställdhet i arbetslivet tillförsäkras arbetstagaren enligt lagstiftningen. På så sätt manifesteras idén om det psykologiska arbetskontraktet i våra arbetsrättsliga regler.

Dobson, Rowan och M J Henderson framhåller att s.k. arbetstagarrättigheter bör tillförsäkras den anställde gentemot arbetsgivaren. Detta gäller både mer grundläggande rättigheter som beskrivits ovan och specifika rättigheter vid outsourcing. Rättigheter för en arbetstagare i utkontrakteringssituationer är rätt till information, rätt till skälig lön, rätt till att inte bli avskedade och rätt till att inte bli diskriminerade. Den arbetsstyrka som blir kvar på arbetsplatsen skall behandlas med respekt avseende deras rätt till information och skälig lön.

Någon informationsrätt tillförsäkras inte den enskilde arbetstagaren i lagen. Arbetsgivaren har dock förhandlingsskyldighet gentemot arbetstagarorganisationen. I förhandlingsskyldigheten ingår även skyldighet att informera innan beslut om outsourcing har tagits. Arbetstagaren har således endast en indirekt rätt till information genom sitt medlemskap i ett fackförbund. Brytting anser att arbetstagaren har rätt att bli informerad personligen, och inte via mellanhänder, av den som fattar beslutet. Hermerén betonar också vikten av att ha ett bra beslutunderlag samt öppen, sanningsenlig och snabbt levererad information. Hos facket kan arbetstagaren också få hjälp och stöd. Rowan och M J Henderson skriver att under arbetstagarrättigheterna faller eventuellt en plikt för arbetsgivaren att ge stöd och hjälpa till med förberedelser för att söka nya jobb. Enligt gällande lag har arbetsgivaren en skyldighet att omplacera arbetstagaren vid nedläggning om det finns faktiska möjligheter till detta. Antagligen anser författarna att en ovillkorlig plikt till stöd och hjälp skulle vara alltför betungande, eftersom många arbetsgivare antagligen saknar resurser till detta. I lag förekommer denna plikt bara i fall arbetsgivaren de facto kan erbjuda annat jobb.

Rätten att inte bli avskedad skiljer sig i lagen beroende på om arbetsgivaren skall lägga ner verksamheten eller om denne väljer att överlåta verksamheten. I lagen finns ett förbud mot uppsägning p.g.a. verksamhetsöverlåtelse. Det är svårt att utläsa vilka situationer som omfattas av förbudet. Huvudregeln är att de anställda följer med den överlåtna verksamheten.

Vid nedläggning av en verksamhet har de anställda inte samma rätt att inte bli uppsagda. Det ingår i arbetsgivarens företagsledningsrätt att avgöra om företaget skall drivas vidare eller läggas ner. Arbetstagaren har visserligen rätt att bli omplacerade det finns en sådan möjlighet. Det är arbetsgivarens bedömning om det råder arbetsbrist eller inte vilket innebär att arbetstagarna har små möjligheter att få behålla sina arbeten om en verksamhet läggs ner. Enligt M J Henderson gäller en rätt att inte bli avskedad såtillvida, att arbetsgivarens skäl till avskedandet bör erkännas som giltiga av arbetstagaren. I så fall skulle ett avskedande vara oetiskt om de båda parterna är oense om huruvida det är realistiskt eller lönsamt att driva verksamheten vidare.

När det gäller arbetstagarens anställningsvillkor, t.ex. rätten till lön, är en ny arbetsgivare skyldig att erbjuda samma villkor som den tidigare. Den nya arbetsgivaren kan dock ändra anställningsvillkoren, men han är skyldig att tillämpa kollektivavtalsstadgade villkor under ett år efter övergången. Slutsatsen är att arbetstagaren åtminstone under ett år har rätt till i princip samma anställningsvillkor. Rätten att inte bli diskriminerad när arbetsgivaren väljer vilka som skall stanna sker på basis av arbetsår och principen ”sist in först ut”. Arbetstagaren har endast möjlighet att genom facket påverka vilken verksamhet och därigenom vilken personal som skall utkontrakteras. Arbetstagaren har dock rätt att stanna kvar i företaget vid outsourcing till en ny arbetsgivare. Detta är riskfyllt, eftersom arbetsgivaren kan säga upp arbetstagaren p.g.a. arbetsbrist. Eftersom kollektivavtalen oftast följer med vid övergång av verksamhet är arbetsgivarens möjlighet att lönediskriminera, eller generellt bara sänka lönerna begränsad, åtminstone omedelbart efter en övergång. Det kan däremot vara möjligt för en arbetsgivare att kringgå diskrimineringslagstiftning om vissa verksamheter läggs ner där enbart kvinnor jobbar. Genom outsourcing har arbetsgivaren ingen möjlighet att underlåta att betala minimilön till anställda i Sverige. Denna del av arbetstagarnas rättigheter är rätt väl manifesterade i lagstiftningen, via diskrimineringslagstiftningen och systemet med kollektivavtal.

## **5.2 Etik och praktik**

Beslutet om outsourcing är arbetsgivarens. Som nämnts skall denne förhandla med arbetstagarorganisationen i syfte att nå en överenskommelse, men det är i slutändan arbetsgivaren som bestämmer. Det finns inga regler i lagen angående på vilka grunder företagsledaren skall fatta sitt beslut. En arbetsgivare kan välja att lägga ner även en lönsam verksamhet. Beslutet kommer således alltid att vara juridiskt riktigt så länge arbetsgivaren

uppfyller förhandlingsskyldigheten gentemot facket och följer de övriga reglerna i lagen om exempelvis uppsägning. Vi skall nu undersöka hur etiska aspekter inverkar i praktiken på arbetsgivarens och arbetstagarens förhållande vid ett outsourcingbeslut. Analysen är indelad i flera teman: *Det goda arbetet, Inflytande, Ansvar, Tillit och Legitimitet*, samt *Outsourcing, stress och sjukskrivning* och avslutningsvis *Etik och lönsamhet*.

### 5.2.1 Det goda arbetet

”Det goda arbetet” kan definieras på en rad olika sätt. Det kan handla om god arbetsmiljö på arbetsplatserna som inte missgynnar anställda på grund av etnisk bakgrund, kön eller sexuell läggning. Även höjd kvalitet i arbetslivet generellt när det gäller lön, anställningstrygghet, inflytande eller miljö kan omfattas i begreppet. Inom ILO är det goda arbetet en global måttstock när det gäller villkor i arbetet. I Sverige har Metall och senare LO definierat ”det goda arbetet”<sup>142</sup> som ett bredare begrepp än vad fallet är inom ILO, EU och USA. Kraven i Sverige är högre och omfattar både arbetsmiljö, arbetsorganisation och rättvis resultatfördelning.<sup>143</sup>

Fackförbundet Metall och LO har länge arbetat för att genomdriva det goda arbetet inom svensk arbetsmarknad. I en utredning om outsourcing i svenska företag behandlas kortfattat outsourcingens inverkan på det goda arbetet. Utredarna menar att såväl företaget som de anställda gynnas av en arbetsorganisation som främjar kompetensutveckling, deltagande och engagemang. Faror med outsourcing är att hinder för kompetensutveckling kan uppstå, lägre ambitionsnivå när det gäller arbetsorganisationen kan förekomma och slutligen kan en övergång leda till kulturkrockar mellan de anställda och det nya företaget. Kulturkrocken kan bestå i olika sätt att arbeta eller skillnader i regler och förmåner. Enligt utredarna behöver det inte röra sig om stora skillnader t.ex. att en utländsk ägare inte har förståelse för svensk arbetskultur eller fackföreningsrörelse. Det kan räcka med små skillnader för att osäkerhet skall uppkomma i organisationen. Av Metalls utredning framgår, som nämnts ovan, att såväl företaget som de anställda vinner på upprätthållandet av det goda arbetet. Detta är ett konsekvensialistiskt synsätt. Outsourcing kan dock hota de anställdas rättigheter om verksamheten säljs till en ägare som inte satsar på utveckling av verksamheten eller rent av flyttar verksamheten utomlands. Outsourcing till ”rätt ägare” kan dock enligt utredarna leda

---

<sup>142</sup> Se bilaga 1.

<sup>143</sup> Nätverket för forskning om lärande i arbete: Mats Urbult, *Det goda arbetet - om etik, kreativitet och lärande*, 2003, s. 1 f.

till ökad tillväxt, större kundkrets och fler arbetstillfällen. Metall framhåller även individens rätt till ett gott arbete.<sup>144</sup>

Flera författare menar att företagen glider allt längre ifrån Metalls vision om det goda arbetet. Forskning från 2003 visar att arbetsplatser som tidigare var exempel på ”det goda arbetet” har minskat under början av 2000-talet. Detta beror delvis på att nya managementdoktriner, exempelvis outsourcing, vuxit fram. De nya metoderna innebär ofta ett värderings- eller perspektiv skifte hos tillämparna och en ny filosofi avseende marknad, kunder, personal, arbetsorganisation och arbetsmetoder. En gemensam nämnare avseende vad doktrinerna inneburit för svenska arbetsplatser är ökad turbulens och komplexitet. De flesta av de nya doktrinerna är huvudsakligen inriktade på en förbättring av effektiviteten i företagen genom rationalisering som leder till ökad arbetsintensitet. En annan orsak till utvecklingen är att arbetstagarorganisationernas roll har försvagats. Det innebär att facket fått mindre möjligheter att arbeta för arbetstagarnas rättigheter.<sup>145</sup>

Det goda arbetet kan analyseras utifrån de etiska teorierna, pliktetik och konsekvensetik. Enligt de konsekvensetiska teorierna skall visionen upprätthållas så länge den ger maximal nytta för samhället som helhet. Om man tillämpar det pliktetiska synsättet på det goda arbetet är det upprätthållandet av de anställdas rättigheter som är det viktiga. Det betyder att tyngdpunkten istället ligger på arbetsgivarens agerande vid utkontrakteringen inte konsekvenserna av outsourcingen. Arbetsgivaren har således en plikt gentemot arbetstagarerna att upprätthålla dennes rättigheter. Pliktetiken kan således få helt andra följder än konsekvensetiken vid ett beslut om outsourcing. En pliktetisk arbetsgivare skall inte genomföra outsourcingen om det innebär att förfarandet kommer att kränka arbetstagarernas rätt till ett gott arbete. Däremot kan en konsekvensetisk företagsledare göra det om nyttan är större för alla anställda, för företaget eller samhället.

Enligt Hayes forskning kom omtanken om de anställda på tredje plats när argument för och emot outsourcing vägdes samman av företagsledare. Detta är ett uttryck för att företagens existens är beroende av deras förmåga att generera vinst. Payne, Joyner och Raiborn har

---

<sup>144</sup> Metall: *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, 2002, s. 62 ff.

<sup>145</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt näringsliv*, Tony Huzzard, Peter Docherty, “Marknads-, management- och medarbetartrender 1985-2005”, s.135 ff, Anders Kjellberg, “Arbetsgivarorganisationer och fackföreningar i ett föränderligt arbetsliv”, s. 363 ff.



kommit fram till att ledare i små och mellanstora företag är mindre benägna att orättvist exploatera arbetsstyrkan än storföretagsledare. Detta tyder på att nära kontakt mellan företagsledaren och de anställda innebär att företagsledaren upplever att det är svårare att behandla de anställda orättvist. Det är mer problematiskt att agera oetiskt eller mot sitt samvete när konsekvenserna av de oetiska gärningarna förläggs i de handlandes närhet. Oberoende av om det är medvetet val, eller intuitivt tycks dessa företagsledare handla såsom konsekvensetiken förespråkar. Utilitaristiska hänsyn borde alltså göra sig gällande i större utsträckning då ledare i små eller medelstora företag outsourcar sin verksamhet, än när ledare inom stora bolag med långt avstånd till de berörda arbetstagarna outsourcar. Kanske det är närmast till hands att betrakta detta som en form av etisk egoism, där företagsledaren kan fatta beslut som missgynnar andra, så länge han inte själv behöver lida av att betrakta konsekvenserna. Det samma gäller när företagsledaren väljer att inte vara helt sanningsenlig i de samtal som förs med arbetstagare som skall bli av med sin anställning. Enligt Lämsås forskning sade sig företagsledarna i dylika fall ljuga för att skona de anställda, medan de egentliga motivet var att skona sig själv från okontrollerade eller obehagliga reaktioner. Samvetskväten bli aktuella först när det inte går att komma undan direkta påminnelser om konsekvenserna av beslutet att outsourca, t.ex. när företagsledare konfronteras med arga eller ledsna människor.

Flera författare påpekar att förlusten av ett jobb inte per definition behöver vara negativt för den som berörs. Det kan istället leda till att arbetstagaren får ett välbehövligt incitament till förnyelse, eller medföra oanade karriärvägar. Vid outsourcing kan det avknoppade företaget ge arbetstagaren bättre möjligheter att avancera, då dessa bolag ofta är specialiserade på att utföra en viss funktion. Detta förutsätter så klart att arbetstagaren har fått anställning hos det nya företaget. Icke desto mindre tror vi att ett förestående outsourcingbeslut på arbetsplatsen ofta påverkar arbetstagarna negativt. Av allt vi läst framkom att osäkerhet om anställningen, stress, ökad arbetsbörda och upplevd orättvisa ofta var följderna då outsourcing var förestående. Även efter att outsourcingen var genomförd fanns många negativa effekter både hos dem som förlorat jobbet och dem som fick stanna kvar.

I den företagsetiska litteraturen dominerar det pliktetiska synsättet då outsourcing-situationen beskrivs ur arbetstagarnas perspektiv. Rowan, M J Henderson samt Hopkins och Hopkins skriver om arbetstagarrättigheter som bör respekteras oberoende av andra omständigheter. Grunden till att skärskilda arbetstagarrättigheter behövs är arbetstagarnas underlägsna

förhandlingsposition gentemot arbetsgivaren. Särskilda rättigheter för arbetstagarna bygger på tanken om att varje individ bör igenkännas som en individ med behov, och respekteras därefter. Både Koskinen och Brytting beskriver en ny syn på arbete där arbetstagaren inte skall betraktas som en resurs för arbetsgivaren utan som en medarbetare och medskapare. De ser även arbetet som ett medel för människan att förverkliga sig själv eller delta i skapelsens utveckling. Detta tycker vi i allt väsentligt är en parafrasering på Kants kategoriska imperativ om att människan skall vara ett mål sig, aldrig ett medel för att uppnå något annat.

I outsourcing-situationer framställs rätten till sanningsenlig, tidsmässigt acceptabel och tillbörligt levererad information som viktigast av rättigheterna. Tellefsen och Garaventa hävdar att outsourcing är ett förräderi mot det psykologiska arbetskontraktet. Ju mer en arbetstagare läser in i sitt outtalade arbetskontrakt, desto värre torde det kännas när arbetsgivaren inte håller sitt löfte om stöd och engagemang. Antagligen känner den arbetstagare som uppfattar sin anställning som "covenantal" att outsourcing är ett större förräderi än den arbetstagare som jobbar i säsongsanställning mot timlön

Vid outsourcing liksom vid andra situationer som leder till att vissa personer drabbas av att förlora sina jobb, föreligger en risk för diskriminering. Outsourcingen kan användas som förevändning för att bli av med misshagliga personer. Dessutom kan den användas för att sänka lönerna till en oacceptabelt låg nivå, eller lönemässigt diskriminera vissa av arbetstagarna. Rätten till att fortsätta sin anställning medför att ett upphörande av arbetsförhållandet bör bygga på orsaker som erkänns som giltiga av den berörda. Inte helt överraskande uppfattade arbetstagarna etik som en viktigare fråga än företagsledningens. Orsaken tycks vara att företagsledningarna inte betraktade sig själv berörda på samma sätt som arbetstagarna.

Slutsatsen tycks vara att arbetsgivarsidan som inte personligen berörs av ett outsourcingbeslut är benägen att bedöma etiken i outsourcing-situationer ur ett utilitaristiskt perspektiv, medan litteraturen om arbetstagar rättigheter står för ett pliktetiskt synsätt. Arbetstagarna är de som får bära de ofta negativa konsekvenserna av ett outsourcingbeslut. Teori som betraktar outsourcing ur arbetstagarnas perspektiv tenderar att motivera etiska val med hjälp av pliktetik, medan analyser ur företaget eller ledningens synvinkel tenderar att motivera etiska beslut med hänvisning till handlingarnas konsekvenser. Skillnaden tycks bero på att ett konsekvensetiskt resonemang kan tillmätas betydelse för preferenser och behov hos väldigt

skilda grupper av intressenter, och därmed kan en viss grupp alltid motiveras bära stå ut med att inte få sina behov uppfyllda.

### 5.2.2 Inflytande

Den enskilde arbetstagaren har inte någon rätt enligt lagen att förhandla eller ta del av information vid ett outsourcingbeslut. Det är arbetstagarorganisationen som företräder den anställde i dessa frågor. I det följande skall vi undersöka vilka utsträckning arbetstagaren direkt och genom facket kan påverka arbetsgivaren vid outsourcing i praktiken.

Den svenska arbetsmarknaden har starka partsorganisationer och ett väl utvecklat system för att säkerställa balansen mellan olika intressen. Arbetstagarorganisationernas roll har dock försvagats trots den höga organisationsgraden.<sup>146</sup> Faktorer som historiskt sätt stärkt fackförbundens ställning är den välutbyggda fackliga arbetsplatsorganisationen, en relativ frånvaro av facklig rivalitet och en lång tradition av samarbete mellan arbetsmarknadens parter. Orsaker till att de fackliga organisationernas ställning blivit svagare är bl.a. en uttunnad arbetsplatsorganisation. I dagsläget känner hälften av medlemmarna inte någon facklig representant på arbetsplatserna. En fråga som kan diskuteras är hur stort genomslag fackliga synpunkter kan få så länge det råder hög arbetslöshet och tillverkningsjobb antingen flyttas till andra länder och/eller läggs ut på underleverantörer som blir utsatta för allt större press. Om arbetslösheten i framtiden övergår till brist på arbetskraft och hög personalomsättning kan arbetsgivarna bli mer uppmärksamma på betydelsen av en arbetsorganisation som är anpassad till människors behov. Med en sådan utveckling skulle fackföreningarna vara en tillgång för företag och förvaltningar.<sup>147</sup>

Huvudfrågan som behandlades i en utredning är hur väl parterna i den privata delen av arbetslivet lyckas att samverka. I jämförelse med en studie från 1996 har antalet företagsledare som ser partssamverkan som en resurs minskat från 70 till 46 %. Inställningen till partssamverkan har samband med företagsledarens ålder och storleken på företaget. Äldre företagsledare och företagsledare i mindre företag tenderar att göra mer positiva bedömningar. Det som uppfattas som positivt med samverkan ur företagsledarnas perspektiv är framförallt möjligheten att legitimera och genomdriva beslut. Endast en liten del anser att samverkan ger

---

<sup>146</sup> I Sverige är mellan 75 och 80 procent av arbetstagarna medlemmar i facket. Även arbetsgivarna är välorganiserade. Av privatanställda löntagare arbetar 75 till 80 procent i företag som är anslutna till svenskt näringsliv eller annan arbetsgivarorganisation.

<sup>147</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt näringsliv*, Kjellberg, s. 345 ff.

ledningen nya idéer. Ledningen anser att facket har större betydelse när det gäller att föra ut och legitimera redan fattade ledningsbeslut än att vidarebefordra anställdas idéer. Den slutsats som dras i studien i denna del är att kommunikationen mellan de anställda och ledningen snarare är neråtgående än uppåtgående. I drygt hälften av företagen är uppfattningen att samverkan leder till längre beslutsprocesser.<sup>148</sup>

Möjligheten att påverka ledningens beslut är även beroende av det handlingsutrymme som står till förfogande. Löntagarrepresentanterna anser att handlingsutrymmet är mycket eller ganska litet i två tredjedelar av företagen. Den vanligaste anledningen till detta anses vara att beslutet i realiteten redan är fattat av ledning eller ägare. En annan anledning som anges är yttre omständigheter.<sup>149</sup>

Den vanligaste formen för samverkan är formell MBL-förhandling. Därefter följer informell hantering såsom avstämning i efterhand och ”snack i korridoren”. Fackets aktivitetsgrad för samverkan visar på ett ganska passivt agerande där facket agerar som ”lyssnare” eller begär mer information i ca 60 % av företagen enligt ledningen och i ca 50 % av företagen enligt facket. Vid viktigare förändringar, t.ex. personalminskning och förändring av arbetsorganisationen, anger facket en högre aktivitetsgrad såsom framförande av egna krav i ca hälften av företagen. I majoriteten av fallen har dock ledningen agerat i enlighet med sitt eget förslag. Vid sidan av det indirekta arbetstagarinflytandet de finns anställdas direkta inflytande i form av exempelvis arbetsplatsträffar och utvecklingsavtal i många företag. Det är vanligast att arbetsplatsträffar endast har en informerande funktion. I knappt en femtedel av fallen har träffarna en rådgivande roll och i en femtedel är de rådgivande och beslutsfattande.<sup>150</sup>

Inom den företagsetiska litteraturen framhålls rätten för arbetstagaren att ta del av information och möjligheten att kunna påverka arbetsgivarens beslut. Undersökningarna visar att arbetstagarna och facket inte tillförsäkras denna rättighet. Diskussioner med arbetstagarna syftar i hög grad endast till att föra ut redan fattade beslut och att legitimera dessa. Arbetstagarnas direkta inflytande är marginellt. Företagsledarna informerar arbetstagarna om

---

<sup>148</sup> Arbetslivsinstitutet: Klas Levinson, *“Lokal partssamverkan – en undersökning av svenskt medbestämmande”*, 2004, s. 1 f, 3 ff.

<sup>149</sup> Arbetslivsinstitutet: Klas Levinson, s. 16 ff.

<sup>150</sup> Arbetslivsinstitutet: Klas Levinson, s. 18 ff, 20 ff, 23 f.

eventuella förändringar i företaget snarare än tar del av arbetstagarnas åsikter. Att företagsledarna i mindre företag tenderar att vara mer positiva till att samarbeta med arbetstagarna och facket ligger i linje med vad Payne, Joyner och Raiborn kommit fram till. I ett företag som är litet är kontakten mellan arbetsgivaren och de anställda tätare och innebär att arbetsgivaren i högre grad tar hänsyn till de arbetstagarna.

Arbetstagarorganisationerna har enligt lagen ett större utrymme att utöva inflytande över arbetsgivarna vid beslut om outsourcing. Detta utrymme har dock minskat, delvis p.g.a. inaktivitet från fackets sida, vilket vi tror kan innebära att arbetsgivarna i allt högre utsträckning prioriterar lönsamhetsbedömningar framför arbetstagarnas rättigheter. Den vanligaste formen av samarbete är förhandlingar enligt MBL. Detta tyder på arbetsgivarna i hög utsträckning förhandlar och informerar så mycket som lagen kräver, men inte mer. Förhandlingskyldigheten tycks inte få arbetsgivarna att känna sig förpliktigade till att iaktta arbetstagarnas intressen i större utsträckning. Förhandlingarna förhalar outsourcing processen, men förhindrar den inte.

### **5.2.3 Ansvar**

Ansvar kan belysas utifrån flera förhållanden: Arbetsgivarens ansvar i förhållande till samhället eller dennes ansvar gentemot arbetstagaren. Arbetsgivaren har ett ansvar att stödja de som fungerar som mellanchefer, och får bära den emotionella bördan av omorganisering i företaget. Arbetstagarna har vidare ett ansvar för att utföra sitt arbete på grund av behovet av tillit människor emellan.

#### **5.2.3.1 Ansvar i förhållande till samhället**

”Det goda arbetet” kan även diskuteras utifrån perspektivet av vilket bidrag en person ger till andra människor, samhället, genom sitt arbete. Detta skiljer sig ifrån Metalls definition av det goda arbetet. Kriterier för ett gott arbete är enligt Gardner 1) ett arbete med god kvalitet, ett expertjobb och 2) etiskt gott och ansvarsfullt jobb som är bra för andra. Ett gott arbete kan således vara gott i dubbel bemärkelse. En fråga som Gardner behandlar i sin forskning är hur människor kan utföra ett etiskt arbete av kvalitet när marknadskrafterna blir allt starkare. Det finns tre saker som är styrande för arbetet och som kan komma i konflikt med varandra: individen med egna mål och värderingar, yrkeskulturen vilken innehåller långsiktiga

yrkesvärderingar och koder samt verksamhetsvardagen som handlar om alla förändringar som faktiskt sker i arbetet.<sup>151</sup>

Enligt Gardner kan det uppstå mål- och värderingskonflikter i de flesta yrken. Det kan även röra sig om konflikter mellan yrkeskåren och intressenter utanför kåren som aktieägare med förväntningar på vinst och konsumenter samt samhällsmedborgare med andra förväntningar. Faktorer som påverkar om det råder konflikt eller överensstämmelse kring yrkesmål var tidigare kyrkan, staten och politiska ideologier. Idag påverkas vi framförallt av faktorer som marknaden och ny teknik. I USA går utvecklingen mot oerhört starka marknadskrafter som påverkar många yrkeskulturer. Tidigare har marknadskrafterna i större utsträckning samspelat med påverkan från religion och politik.<sup>152</sup>

En åsikt som presenteras av Gardner är att man i framtiden bör diskutera yrkesgrupper utifrån begreppet ”professioner”. Vanligtvis definieras professioner som yrken med lång utbildning, licensiering och självständighet. Som exempel kan nämnas advokater, revisorer, läkare och journalister. Avgörande för huruvida man gör ett gott arbete är inte vilken utbildning man har utan hur yrkesutövaren faktiskt gör sitt jobb.<sup>153</sup>

Gardners teori kan tolkas som ett svar på marknadskrafternas ökade inflytande i arbetslivet. Teorin kan relateras till ledningens roll i ett företag. Företagsledarna måste göra ett kvalitetsjobb för att företaget skall vara lönsamt. På grund av hård konkurrens på marknaden blir kraven allt högre. Man kan därför tänka sig att den etiska sidan av arbetet kommer allt mer i skymundan. Företagsledare utgör inte en profession i strikt mening. Människor som innehar positionen kan ha olika bakgrund och utbildningar. Vi menar att det inte finns en lika utarbetad yrkeskultur bland ledare för företag som för mer traditionella yrken. Det betyder att individens egna mål och värderingar samt verksamhetsvardagen kommer att styra vilka beslut som tas. En konsekvens av det sagda kan vara att om ekonomiska krafter får styra kommer en människas egna värderingar komma i skymundan.

Det finns en tydlig skiljelinje mellan det vi betecknar som ”företagens samhällsengagemang” och det som benämns företagens ansvar. Det som i Sverige sägs vara företagens

---

<sup>151</sup> Nätverket för forskning om lärande i arbete: Mats Urbult, s 3.

<sup>152</sup> Nätverket för forskning om lärande i arbete: Mats Urbult, s 4 f.

<sup>153</sup> Nätverket för forskning om lärande i arbete: Mats Urbult, s 4 f.

samhällsansvar betecknas internationellt som Corporate Social Responsibility (CSR). CSR är företagets frivilliga ansvar utöver kraven i internationell lagstiftning. Eftersom internationell lagstiftning är otillräcklig för en hållbar utveckling behöver företagen agera utifrån ett antal etablerade och grundläggande värden och rättigheter som är globala.<sup>154</sup> Detta visar ett prov på en pliktetisk hållning hos denna arbetsgivarorganisation, medan den trenden vi funnit i den företagsetiska teorin att arbetsgivarens ansvar oftast beskrivs i konsekvensetiska termer.

Att företag som outsourcar sin verksamhet till mindre utvecklade länder möter mindre krävande lagar och regler kan ses som ett självklart samband enligt studien. Det är inte helt ovanligt att lagstiftning eller otillräckliga rättsystem saknas utvecklingsländerna, och därför ställs det höga krav på företag som flyttar eller har sin verksamhet i dessa områden. Företagen måste och förväntas fylla det legala tomrum som finns. Företag spelar en central roll i samhällen genom sitt värdeskapande för att upprätthålla medborgliga rättigheter.<sup>155</sup>

Studien visar en modell där företagets ansvarsområden beskrivs. Företagen kan endast påverka den interna verksamheten. I den interna verksamheten inkluderas material, system, processer och anställda. I nästa led, dvs. leverantörer, underleverantörer, kunder och övriga intressenter har företagen har liten påverkan. Men det påpekas att företagen bör ta större ansvar för leverantörer pga. att outsourcing är ett mer vanligt förekommande fenomen. De anställda lyfts fram som en viktig intressent. Det är viktigt att företaget har ett gott rykte, följer arbetsrättslig lagstiftning, har en god personalpolicy och arbetsmiljö samt att företaget arbetar på att förbättra de anställdas villkor. Just dessa kriterier är något som en framtida anställd även kan komma att se till, vilket förstärker argumentet om att se till de anställdas intresse som något grundläggande. I anställdas och framtida anställdas intresse ligger grundläggande rättigheter som medlemskap i fackföreningar, politisk åsiktsfrihet, religionsfrihet etc. Företagen ska inte heller diskriminera sina anställda med avseende på anställning och sysselsättning på grund av ras, hudfärg, kön, nationell härstamning eller socialt ursprung.<sup>156</sup>

Konsekvensetiskt skall man upprätthålla samhällsansvaret om det ger mest sammanlagd nytta. Det innebär att en avvägning skall göras av konsekvenserna av att tilldela företagen ett

---

<sup>154</sup> Svenskt näringsliv: *Företagens roll i samhället*: Göran Norén, 2004, s 1 f.

<sup>155</sup> Svenskt näringsliv: *Företagens roll i samhället*: Göran Norén, 2004, sid 11 f.

<sup>156</sup> Svenskt näringsliv, *Företagens roll i samhället*: Göran Norén, 2004, sid 13-20.

samhällsansvar och konsekvenserna av andra alternativ. Det finns kritiker som menar att ett utökat samhällsansvar för företagen inte endast är positivt. Henderson menar att samhällsansvaret kan medföra ökade kostnader, minskad lönsamhet och att arbetsmarknaden kan drabbas negativt. Hanson framhåller att företagen aldrig kan lösa samhällsproblem och inte har kompetens vad gäller den sociala biten. Om man delar författarnas uppfattning kanske CSR gör mer nytta än skada. Ur ett pliktetiskt perspektiv kan CSR utgöra något som företagen har en plikt att upprätthålla. Ett ökat samhällsansvar kan isåfall innebära att etiska aspekter kommer att beaktas i högre utsträckning. Av stor vikt är dock att företagen inte ser etiska dokument som tomma löften och ett sätt att friskriva sig från ansvar. Det är inte klarlagt hur stor positiv inverkan på arbetstagarnas ställning och de övriga samhället etiska utfästelser får. Om företagen inte upplever negativa konsekvenser om man handlar i strid med dokumenten kan det ifrågasättas hur stor betydelse dessa har.

### **5.2.3.2 Ansvar i förhållande till arbetstagaren**

En slutsats som presenterats i en av de utredningar vi studerat är att arbetsgivarna inte vill ha ett ökat socialt ansvar för arbetstagarna. Arbetsgivarsidan ser ett ökat ansvar och ökade kostnader för hälsa, rehabilitering och kompetensutveckling som oacceptabelt. Något som tyder på detta är att arbetsgivarsidan vill inte ha några ytterligare inskränkningar av företagens affärsledningsrätt. Ett förslag avseende nya regler om uppsägning hade skickats ut på remiss. Förslaget gick ut på att det skall vara tydligt i lagen om anställningsskydd att uppsägning skall vara en yttersta åtgärd som endast skall komma på fråga om möjligheten att sysselsätta anställda efter rehabilitering, omplacering, kompetensutveckling är uttömd. Författaren drar slutsatsen att arbetsgivarsidan är skeptiska mot att lagfästa grundläggande principer som handlar om samverkan på arbetsplatsen och individens ställning på arbetsplatsen.<sup>157</sup>

Brytting har behandlat olika sätt att se på uppsägning av personal. Arbetsgivarsidans ställningstagande överensstämmer inte synsättet att det är omoraliskt att säga upp arbetstagare. Det ligger närmare till hands att tolka det som att det inte finns något negativt i uppsägning i sig utan snarare att det kan vara en möjlighet för arbetstagarna att hitta ett mer utvecklande jobb.

---

<sup>157</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute eller inne i svenskt arbetsliv*, Niklas Bruun: "Aktuella trender i arbetsrätten – reflektioner med anledning av en remiss", s. 108 ff.



Det finns olika åsikter om vad som är mest lönsamt att göra med personalen som är anställda i verksamheten som är föremål för outsourcing. En åsikt är att personalen bör följa med för att tillvarata personalens kompetens. Företrädare för företaget Ericsson menar dock att det kan vara bättre att inte ha några personliga band i en outsourcingprocess. Det skulle enligt företaget vara lättare att sköta beslutet på ett affärsmässigt sätt om personalen inte följer med.<sup>158</sup> Detta tyder på en uppfattning som grundar sig i att företaget inte ansvarar för personalen i linje med det som presenterats i föregående stycke.

Arbetstagarna är inte den part som har beslutsbefogenhet. Därför kan man argumentera för att det etiska ansvaret hos arbetsgivarparten. Enligt ett pliktetiskt synsätt är en situation där arbetstagaren de facto inte alls har möjlighet att påverka utgången av beslutsprocessen oetiskt. Enligt konsekvensetiken är detta förhållande acceptabelt om arbetsgivaren korrekt kan läsa av och mäta arbetstagarens behov och preferenser. Därvid uppstår frågan om framtida fördelar för anonyma konsumenter och samhället i sin helhet kan uppväga negativa konsekvenser för vissa arbetstagare idag. Påståendet att arbetsgivaren har ett etiskt ansvar på grund av sin beslutsbefogenhet förutsätter emellertid att arbetsgivaren i realiteten kan välja mellan olika utfall i en viss situation. Om vi ser till de ökade kraven på effektivitet och rationalisering kan företagsledarens val kanske begränsas till pest eller kolera. Eftersom vinsten måste vara det primära målet med verksamheten i ett företag kan ett val att inte outsourca leda till att företaget måste lägga ner helt och hållet. Att då aktivt medverka vid ett beslut som leder till uppsägning för vissa, ångest oro, stress och allmänt obehag för alla arbetstagare är då det minst skadliga för den totala nyttan.

Ett pliktetiskt tänkande i motsvarande situation kan leda till att ett outsourcingbeslut anses oetiskt, även om alternativet är att lägga ned verksamheten. Därmed är pliktetiken till sin natur svårförenlig med ett marknadsekonomiskt system. Således talar också Hermerén om att det etiska övervägandet består i att överhuvudtaget acceptera jobbet som företagsledare. En annan fråga är i vilken utsträckning arbetstagaren är bunden till villkoren i sitt arbetskontrakt, både det faktiska och det psykologiska, om arbetsgivaren bryter sina egna utfästelser. Om t.ex arbetsgivaren skapar en arbetssituation som är stressande och obehaglig, kan kanske arbetstagaren anses vara berättigad att maska och göra så lite som möjligt. Men om arbetstagaren anser att alla människor bör behandlas med respekt för individen, bör han

---

<sup>158</sup> Metall: *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, 2002, s 54 ff.

kanske ändå göra sitt bästa genemot sin arbetsledare, oberoende av att denne behandlat arbetstagaren dåligt.

En utilitaristisk synvinkel på problemet ger en annorlunda tolkning. Arbetsgivaren premisser är att skapa maximal nytta för samtliga berörda individer. Detta betyder att vissa individers nytta eller lycka kan förkastas på bekostnad på den sammanlagda nyttans värde. Nedläggning pga. outsourcing kan skapa arbetstillfällen och därmed anes väga tyngre än den enskilde arbetstagarens vilja eller behov av anställning, då sysselsättningen och därmed nyttan är flyttad och inte tillintetgjord. Mer djupgående kan man dock argumentera för att uppsägning pga. outsourcing inte resulterar i ökad eller bibehållen nytta. En arbetstagare besitter kompetens. Förutsatt att kompetensen är unik och inte existerar någonannanstans ger detta ett skäl att inte outsourca verksamhet till andra arbetstagare. Problematiken ligger i att maximal nytta inte skapas då anställda som besitter unik nytta ej inkluderas i verksamheten efter outsourcing är genomförd.

#### **5.2.4 Outsourcing, stress och sjukskrivning**

Sjukskrivningstalen är höga och utslagningen från arbetsmarknaden betydande, och folk upplever ökad oro för sin framtid. Slutsatsen är att det verkar som om arbetslivet befinner sig i kris.<sup>159</sup> Det har skett en kraftig ökning av sjukfrånvaron under de senaste fem åren. Enligt en underökning har antalet långtidssjukskrivna samvarierat starkt med de anställdas oro för omorganisation.<sup>160</sup> Det understryks att stress kan skada produktiviteten då arbetsförmågan på speciellt lång sikt försämras hos arbetstagarna.<sup>161</sup> De viktigaste utbrändhetsfaktorerna är omorganisering och omstrukturerig i arbetslivet. En av få lösningar på problemet är beroende av arbetslivets utformning i allmänhet och arbetsplatsens förmåga att anpassa sig till sina medarbetare i synnerhet.<sup>162</sup>

Outsourcing till låglöneländer har ökat mycket under de senaste åren.<sup>163</sup> Idag är organisationerna extremt slimmade, vilket innebär en stor belastning för dem som blir kvar. Följderna blir också ett större beroende av tillfälliga resurspersoner med lösa anknytningar till företaget. Tillfälliga anställningar som behovsanställningar och projektanställningar har ökat

---

<sup>159</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt arbetliv*, von Otter, s 1.

<sup>160</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt arbetliv*, Wikman, Marklund, s 39, 50 f.

<sup>161</sup> Internationella Metallfederationen: *Rapport om stress och utbrändhet*.

<sup>162</sup> Internationella Metallfederationen: *Rapport om stress och utbrändhet*, Mari Åsberg, Åke Nygren, Gunnar Rylander: "Arbetsrelaterad stress och dess följder", s 22.

<sup>163</sup> Svenskt Näringsliv: *Färre gör mer- det ekonomiska läget*.

mycket under 1990-talet. Arbetsförhållandena i dessa anställningar tycks vara sämre än fasta anställningar.<sup>164</sup>

Av statistiska undersökningar framgår att personalminskningen varit störst till följd av att produktion av enkla komponenter och enklare tjänster lagts ut. Outsourcing kan ha positiv inverkan på sysselsättningen genom att verksamhet flyttats över till andra företag i Sverige.<sup>165</sup>

En viktig faktor för att motverka sjuklig stress är att låta handlingsfriheten och den psykiska kontrollen över det egna arbetet öka då den psykiska belastningen blir större.<sup>166</sup> Detta bekräftas av Gakovics och Tetricks forskning. Utredningarna visar att det finns ett samband mellan sociala problem och outsourcing. Ett sätt att öka arbetsgivarnas hänsyn till personalen skulle vara att förändra värderingarna i företaget. Det sägs också etiska dokument har en positiv effekt på stress, eftersom de ger klara riktlinjer. När arbetsmarknaden går mot ett hektiskare och mer krävande arbetsklimat är utvecklingen mot ett mer mänskligt arbetsklimat blir en allt viktigare etisk fråga. Enligt konsekvenstänkandet är det i sin ordning att ställa högre krav på arbetstagarna om ledningen samtidigt ger mer stöd och frihet att påverka den egna arbetssituationen, eftersom de negativa effekterna då kan minimeras. Pliktetiken är svårare att dra några slutsatser av. Vissa givna plikter för arbetsgivaren innebär att arbetstagaren skall behandlas som ett mål i sig, inte som ett produktionsmedel. Men när övergår den begärda arbetsbördan från att konstituera respekt för individen som arbetande människa, till att bryta plikten att inte skada andra?

Det är betydelsefullt att fastställa en gemensam värdegrund inom organisationen som skall ge riktlinjer för förhållandet mellan alla intressenter såsom ägare, kunder och anställda. Värderingskonflikter mellan personalen och ledningen är en viktig orsak till stress och utbrändhet. Därför är det viktigt att det finns tydliga riktlinjer. Många företag har formulerat dessa värdegrunder i dokument som kompletteras med styrsystem.<sup>167</sup> Hanson anser att företagspolitiken inte nödvändigtvis är användbar vid downsizingsituationer. Policydokument som är framtagna med tanke på företagets expansion kanske inte alls går att använda när situationen är den motsatta.

---

<sup>164</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt arbetliv*, Wikman, Marklund, s 52 f.

<sup>165</sup> Metall: *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*.

<sup>166</sup> Internationella Metallfederationen : *Rapport om stress och utbrändhet*, Vittorio K Di Martino: "Den globala kostnaden av stress och utbrändhet", s 30-36.

<sup>167</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute eller inne i svenskt arbetsliv*: Huzzard, Docherty s 153 f.

Nytan för alla individer som berörs ökar då produkten kan tillhandahållas till ett lägre pris och kostnad. Men anställda som har sagts upp pga. outsourcing upplever en minskad nytta. Förutsatt att individer på den nya marknaden tidigare inte haft någon form av tidigare anställning skulle då balansera nytan. Det skulle alltså ur en utilitaristisk synvinkel vara etiskt försvarbart att säga upp anställda och flytta produktion om de nya arbetstagarna inte har någon form av sysselsättning. Detta gör det mindre försvarbart om outsourcingen leder till uppsägning vid det tidigare produktionsstället, och ny arbetskraft som anställs redan eller till viss del är sysselsatta.

### 5.2.5 Tillit och legitimitet

Outsourcing och vertikal integration kan snarast ses som en ny företagskultur med ett komplext nätverk av personliga relationer mellan olika företag.<sup>168</sup> Idag finns en större andel tillfälliga resurspersoner med lösa anknytningar till företaget. Denna nya ordning kräver ett högre mått av tillit mellan individer för att fungera. En förutsättning för denna tillit är att individen känner trygghet inför sjukdom och ålderdom.<sup>169</sup> Tilliten är redan en förutsättning för en fungerande ekonomi, och denna tillit är inget moraliskt val utan snarare en känsla skriver Gustafsson.

Det problematiska i dagens situation är kanske att den nya nätverksekonomin kräver en förhöjd nivå av tillit mellan de olika aktörerna, och att arbetstagarna inte känner denna tillit och trygghet, i och med att fasta säkra anställningar blir allt färre. Därmed blir följden att allt fler drabbas av oro, stress och ångest. Frågar bli hur den nya ekonomin i så fall kan ge arbetstagarna den trygghet som krävs för att skapa tillit. Outsourcing är en följd av att större företag vill flytta osäkerhet från den egna sfären till avknoppade leverantörer som står för affärsriskerna i stället<sup>170</sup>. Detta är ytterligare ett tecken på att den omtalade utökade tilliten lyser med sin frånvaro. Arbetsmarknadens parter har varit dåliga på att skapa legitimitet för

---

<sup>168</sup> Arbetslivsinstitutet, *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Lars Magnusson, Jan Ottosson: ”Den tredje industriella revolutionen och den ’nya ekonomin’-mellan sken och verklighet” s 58 ff.

<sup>169</sup> Arbetslivsinstitutet, *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Fredrik Augustsson, Åke Sandberg: ”IT i omvandlingen av arbetsorganisationer” s179 f.

<sup>170</sup> Arbetslivsinstitutet, *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Elisabeth Sundin: ”Små företag- en effekt av outsourcing?” s 265.

förändringarna och utvecklingen inom näringslivet.<sup>171</sup> Kanske mera legitimitetsskapande arbete av arbetsmarknadsparterna skulle avhjälpa bristen på tillit och trygghet?

### 5.2.6 Lönsamhet och etik

Flera utredningar som specifikt behandlar outsourcing pekar framförallt på vad utkontraktering får för ekonomiska konsekvenser.<sup>172</sup> Konsekvenser för personal och sysselsättning utgör endast en liten del av studien.<sup>173</sup> Detta visar att även en arbetstagarorganisation som skall tillvarata de anställdas intressen framhåller de ekonomiska konsekvenserna av beslutet. Delvis kan anledningen vara att antalet arbeten som ett företag kan erbjuda är beroende av dess lönsamhet. Den som vill invända mot att vinstintresset kommer i första rummet måste därmed argumentera mot systemet med marknadsekonomi. Eftersom vår utgångspunkt snarare är att undersöka det etiska i en outsourcingsituation inom ett marknadsekonomiskt system ifrågasätter vi inte denna prioritering. Vi accepterar att den grundläggande konflikten vid outsourcing för arbetstagarna och arbetsgivaren är att vinst- och effektivitetsintresset ställs emot det potentiellt etiska i att beröva någon hennes arbetsförhållande.

Dobson för sin del tycker att etik och vinstintresse bara är två av många aspekter att beakta vid beslut av olika slag, och att motsättningen dem emellan är skenbar. Det kan hända att hans syn ger en mer heltäckande bild av verkligheten, men vi väljer ändå att fortsätta betrakta vinst och fortsatt anställning som motstående intressen. Om vi skulle välja Dobsons synsätt skulle frågan om den moraliska grunden för ett beslut också antagligen bli mycket mera komplex.

Enligt det utilitaristiska synsättet är all företagsverksamhet som leder till negativa konsekvenser för vissa människor acceptabel så länge som vinsten och dess värde överstiger det negativa. Problemet med att göra bedömningar i verkliga situationer är att det är svårt att bestämma vilka människors preferenser och behov som skall tillmätas betydelse. I hur stor utsträckning skall de tillmätas betydelse, hur skall de mätas, och hur kan de jämföras? Kan den extrema lyckan hos en vansinnigt rik finansmogul uppväga olyckan hos tio frilagda

---

<sup>171</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Göran Brulin, Eskil Ekstedt: "Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet- dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt", s 377 f.

<sup>172</sup> Arbetslivsinstitutet: *Ute eller inne i svenskt arbetsliv*, Marita Christmansson, Kathe Nonås, "Trender och förändringar i fordonsindustrin", s 205 ff.

<sup>173</sup> Metall: *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, s 54 ff.

arbetstagare? Och hur kan man på ett reellt sätt väga stress och obehag idag hos individen, mot lägre konsumentpriser och högre tillväxt inom näringslivet imorgon? Dessa bedömningar är i det närmaste godtyckliga, eftersom utgången varierar helt efter vilka bedömningsparametrar som väljs. Vi anser att konsekvensetiken lämnar frågan om vad som är etiskt i ett outsourcingförfarande mellan arbetsgivaren och arbetstagaren i det närmaste obesvarad.

Utan att ta ställning till vilket som är mera berättigat, pliktetik eller utilitarism, konstaterar vi att det kantianska synsättet verkar vara svårt att kombinera med en renodlad marknadsekonomi.

## 6. Slutsatser

Den första slutsatsen vi drar, är att ett pliktetiskt synsätt är svårförenligt med ett marknadsekonomiskt system, eftersom marknadsekonomi alltid förutsätter att arbetstagaren är ett medel, och inte ett mål i sig. De pliktetiska arbetstagarrättigheterna måste alltid offras till förmån för vinstsyftet. Vi anser att därför att konsekvensetik är ett bättre lämpat instrument att bedöma etiska frågor inom företagsekonomi. Däremot kan de pliktetiska rättigheterna som behandlas inom teorin fungera som ett slags värdeaximer. Det skulle då presumeras att ett uppfyllande av arbetstagarrättigheterna leder till det bästa möjliga utfallet för samhället i stort.

Konsekvensetiken kan leda till kontraintuitiva resultat i fall oenigheter föreligger om vilkas intressen som skall tillmätas betydelse, och i hur stor utsträckning. Under förutsättning att konsekvenserna kan mätas och förutses på ett tillförlitligt sätt skapar utilitarismen det största värdet på lång sikt. Valet av pliktetik över konsekvensetik kan kanske sägas vara att dagens arbetstagare tillföräkras livsgoda på bekostnad av en odefinierad intressentgrupp i framtiden. Resultatet är en mindre framtida nytta enligt utilitaristerna. Enligt pliktetikerna är det poänglöst att jämföra dessa två situationer.

I vårt försök att kombinera konsekvensetik och pliktetik behandlar vi uttalade arbetstagarrättigheter som värdeaximerande regler. Vi anser därför ett uppfyllande av arbetstagarrättigheterna som etiskt agerande i en outsourcing-situation. Genom lagstiftningen är arbetstagarna tillförsäkrade rätten att inte diskrimineras och få skälig lön. Dessutom syftar lagstiftningen till att ge arbetstagaren rätt till information, möjlighet att påverka sin situation, att i viss mån få rätt till stöd vid uppsägning. Å ena sidan kan lagstiftningen anses vara en kodifikation av samhällsmoralen, som föreskriver handlingsregler. Å andra sidan kanske handlingsregeln då inte längre utgör etik. Vi anser dock att reglerna just i sin egenskap av moralfilosofi utgör grunden för lagstiftningen.

Arbetstagarrättigheter har visat sig uppfyllas till varierande grad i praktiken. De urholkas genom att arbetslivet håller på att genomgå en stor strukturomvandling som medför en högre arbetsbelastning och en större osäkerhet om den egna anställningstryggheten. Outsourcing och andra effektiviseringsåtgärder har medfört att arbetstagarens ställning har försvagats.

Arbetsgivaren har större möjlighet att agera oetiskt i strid mot arbetstagar rättigheterna. I praktiken försvarar arbetsgivaren ofta sitt oetiska handlande i termer av etisk egoism.

Särskilt de rättigheter som är svåra att kvantifiera och definiera till vissa specifika handlingar har försvagats. Studierna visar att inflytande, stöd, och information har minskat, till nackdel för arbetstagaren. Arbetsgivarna missbrukar arbetstagarnas tillit genom att bryta mot det psykologiska kontraktet. Även om tillit i sig inte är ett etiskt övervägande utan snarare en känsla, kan ett brott mot andras tillit vara ett oetiskt agerande. Pliktetiken förskriver en plikt att inte ljuga, och konsekvensetiken ger för handen att ett arbetsliv med arbetsgivare som talar osanning inte maximerar nyttan eller välfärden.

CSR, som föreskriver ett samhällsansvar för företagen, bygger på pliktetik, till den del rättigheter och skyldigheter föreskrivs som ett självändamål. Tillämpandet av CSR kan ändå oftast motiveras konsekvensetiskt, eftersom ett etiskt förfarande ofta kan antas leda till största möjliga nytta både för företaget och för samhället. Studierna visar att både arbetstagarorganisationer och arbetsgivarorganisationer förespråkar ökat samhällsansvar för företagen, samtidigt som alla studier visar att arbetstagarernas situation i praktiken försämras, och arbetstagar rättigheterna uppfylls i allt mindre utsträckning.

Särskilt de delarna av arbetstagar rättigheterna som är svåra att översätta till klara handlingsregler, såsom rätten till information och rätten till stöd då anställningen upphör, utgör områden där risken för oetiskt agerande är stor. Rätten att påverka sin ställning verkar inte uppfyllas särskilt väl i ett läge där fackens ställning på arbetsmarknaden blir allt svagare och arbetstagaren själv saknar tillgång till rutiner för direkt påverkan. Detta är ett område som lämpar sig för vidare forskning. Genom att arbetsmarknaden blir alltmer flexibel kommer arbetstagaren själv bli tvungen att förhandla med arbetsgivaren.

Vi finner att ett etiskt agerande i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagar kan äventyras då outsourcing är aktuellt. Ett etiskt gott agerande uppnås genom att arbetstagar rättigheterna enligt pliktetiken upprätthålls. Då kan agerandet även ses som moraliskt riktigt med ett utilitaristiskt synsätt, om rättigheterna betraktas som värdemaximerande regler.



## 7. Källor

### 7.1 Böcker

Ib Andersen: *Den uppenbara verkligheten*, Lund, 1998

Thomas Brytting: *Företagsetik*, Malmö, 1998

Boel Flodgren, Håkan Hydén: *Arbetsrättens grunder*, Malmö, 1990

Robert M Grant: *Contemporary strategy analysis, concepts, techniques, applications*, Oxford, 2002

Claes Gustafsson: *Om företag, moral och handling*, Lund, 1988, (CIT Gustafsson I)

Hans Ingvar Hanson: *Affärsliv och moral*, Malmö, 1985

Daniel M Hausman, Michael S McPherson: *Ekonomisk teori och moralfilosofi*, Lund, 2001

David Henderson: *Missriktad välvilja- falska föreställningar om företagens samhällsansvar*, Stockholm, 2002 (CIT D Henderson)

Göran Hermerén: *Det goda företaget- om etik och moral i företag*, Stockholm, 1989

Idar Magne Holme, Bernt Krohn Solvang: *Forskningsmetodik*, 2:a uppl., Lund, 1997

Gerry Johnson, Kevan Scholes: *Exploring Corporate Strategy*, 5:e uppl, Hertfordshire, 1999

Lennart Koskinen: *Etik, ekonomi och företagets själ*, Stockholm, 1999

Claus Nygaard, Lars Bengtsson: *Strategizing -en kontextuell organisationsteori*, Fredriksberg, 2001

Ian Palmer, Cynthia Hardy: *Thinking about Management*, London, 2001

Runa Patel, Bo Davidsson: *Forskningsmetodikens grunder*, Lund, 1994

Folke Schmidt: *Facklig arbetsrätt*, Stockholm, 1997,(CIT Schmidt I)

Folke Schmidt: *Löntagarrätt*, Stockholm, 1997,(CIT Schmidt II)

Amartya Sen: *Etik och ekonomi*, Lund, 1995

Conny Svenning: *Metodboken*, Eslöv, 2000

James Brian Quinn: *Innovation Explosion*, New York, 1997

## **7.2 Artiklar**

Tim Barnett, Elizabeth Schubert: "Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships", *Journal of Business Ethics*, 2002, vol 36, s 279-290

Jerome Barthelmy: The Hidden Cost of IT outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, våren 2001, vol 42 nr 3, ABI/INFORM Global, s 60-69

Marc Beylerian, Brian H Kleiner: "The Downsized Workplace", *Management Research News*, vol 26, nr "2/3/4 2003, s 97-108

David A Breslin: "On the Ethics of Outsourcing- A philosophical Look at A 76", *Program Manager*, november/december 1999

Robert H Carver: "If the River Stopped: A Talmudic Perspective on Downsizing, *Journal of Business Ethics*, 2004, vol 50, s 137-147

Daniel R Colby: "A Guide to Successful Outsourcing", *NPN National Petroleum News*, maj 1996, vol 88 nr 5, s 50, ABI/INFORM Global

Cary L Cooper: "Can We Live with the Changing Nature of Work?", *Journal of Managerial Psychology*, vol 14, nr 7/8, s 569-572

*Dagens Arbete*, 12:e april, 2001

John Dobson: ”Method to Their Madness: Dispelling the Myth of Economic Rationality as a Behavioral Ideal“, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON), (CIT Dobson I)

John Dobson: ”Three Business Contexts: From the Technical and Moral, to the Aesthetic“. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9 nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON), (CIT Dobson II)

Peter R Embelton, Philip C Wright: ” A Practical guide to successful outsourcing“, *Empowerment in organisations*, vol 6, nr 3, 1998, s 94-106

Matti Estola: ”About the Ethics of Business Competition“, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, Business and Organization Ethics Network (BON)

Thomas P Flannery, Larry Heckathorn: ”How to Build your Business Case for Outsourcing“, *Benefits Quarterly*, tredje kvartalet 2003, vol 19 nr 3, s 7-11 ABI/INFORM Global

Anika Gakovic, Lois E Tetrick: ”Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees“, *Journal of Business and Psychology*”, vintern 2003, vol 18, nr 2, s 235-246

Claes Gustafsson: ”What Kind of Morality is Trust?“, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON), (CIT Gustafsson II)

Mary Hayes: ”People first: Execs worry about effekt on employees“, *InformationWeek*, 20:e oktober 2003, vol 960, s 42, ABI/INFORM Global, (CIT Hayes I)

Mary Hayes: ”Taboo“, *InformationWeek*, 28:e juli 2003, vol 949, s 32-38, ABI/INFORM Global, (CIT Hayes II)

Cheryl Heinonen: "When Hiring Gurus Makes More Sense than Fulltime Employees", *Manage*, februari 2001, vol 52 nr 3, s 20-21, ABI/INFORM Global

John Hendry: Culture, Community and Networks, The Hidden Cost of Outsourcing", *European Management Journal*, juni 1995 vol 13 nr 2, s 193-200

Mike J Henderson: "Ethical Outsourcing in UK Financial Services: Employee Rights" *Business Ethics-A European Review*, april 1997, vol 6, nr 2, s. 110-124 (CIT M J Henderson)

Willie E Hopkins, Shirley A Hopkins: "The Ethics of Downsizing: Perceptions of Rights and Responsibilities" *Journal of Business Ethics*, 1999, vol 18, s 145-156

"HRfocus Readers Share Good, Bad and Ugly Outsourcing Experiences", *HRfocus*, april 2003, vol 80 nr 4, s S1-S4, ABI/INFORM Global

"Getting Outsourced", *The Internal Auditor*, juni 1997, vol 54, nr 3, s 11, ABI/INFORM Global

Joe Jancsurak: "National Priorities: Science, Security and Jobs", *Appliance Manufacturer*, juli 2003, vol 51, nr 7, s 13, ABI/INFORM Global

Brenda E Joyner, Dinah Payne:"Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 2002, vol 41, s 297-311, (CIT Joyner, Payne)

Brenda E Joyner, Dinah Payne, Cecily A Raiborn: "Building Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility Into the Developing Organization", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, april 2002, vol 7, nr 1, s 113-131, ABI/INFORM Global, (CIT Joyner, Payne, Raiborn)

James F Kennedy, Daniel T Holt, Mark A Ward, Michael T Regh: "The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers", *HR Human Resource Planning*, 2002, vol 25 nr 1, s 23-31, ABI/INFORM Global

Marjaana Koppiari: "Business Ethics in Global Economy", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON)

Cristopher Lazlo, Jeremy Nash: "Six Facets of Ethical Leadership: an Executive's Guide to the New Ethics In Business", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON)

Chieh-Peng Lin, Cherng G. Ding: "Modeling Information Ethics: The Joint Moderating Role of Locus of Control and Job Insecurity", *Journal of Business Ethics*, 2003, vol 48, s 335-346

Brent Longnecker, John-Mark Stephenson: "HR's Role in Outsourcing" *The Journal of Business Strategy*, juli/augusti 1997, vol 18, nr 4, s 53, ABI/INFORM Global

Alan Lowell: "Ethics as a Dependent Variable in Individual and Organisational Decision Making", *Journal of Business Ethics*, 2002, vol 37, s 145-163

Anna-Maija Lämsä: "A Manager's Truth Telling Dilemma: A Case of two Finnish Managers", *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 2:a april 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON)

Klaus Macharzina: "Fragmentation in globalization", *Management International Review*, fjärde kvartalet 2001, vol 41, nr 4, s 329-332, ABI/INFORM Global

Otieno Mbare: "The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy", *Electronic Journal of Business Ethics, and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON)

Kim S Nash: "Outsourced IT workers feel anger, frustration", *Computerworld*, 5:e mars, 2001, vol 35 nr 10, s 16-18, ABI/INFORM Global

John R Rowan: "The Moral Foundation of Employee Rights", *Journal of Business Ethics*, 2000, vol 24, s 355-361

Trevor Sargent: "Toward Intergation in Applied Business Ethics: The Contribution of Humanistic Psychology", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2:a april, 2004, vol 9, nr 1, Business and Organization Ethics Network (BON)

David Stauffer: "Are Corporate Staffs On the Way Out?", *Across the Board*, maj 1998, vol 35, nr 5, s 18-23, ABI/INFORM Global

Chris Strohm: "Setting Security Standards- Fear of Outsourcing", *Government Executive*, januari 2004, vol 36 nr 1, s 14, ABI/INFORM Global

Sydsvenska Dagbladet, 12:e maj, 2004

Sydsvenska Dagbladet, 19:e maj 2004

Thomas Tellefsen, Eugene Garaventa: "Outsourcing: The Hidden Costs", *Review of Business*, våren 2001, vol 22 nr 1/2, s 28-31, ABI/INFORM Global

Vaughan Yarwood: "Outsourcing's in", *New Zealand Management*, april 1998, vol 45 nr 3, s 42-45, ABI/INFORM Global

Mosad Zineldin, Torbjörn Bredenlöv: "Strategic Alliances: Synergies and Challanges-A case of Strategic Outsourcing Relationship 'SOUR'", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, vol 35, nr 5, s 449-464, <http://www.emeraldinsight.com/0960-0035.htm>

### **7.3 Utredningar**

Arbetslivsinstitutet: *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, 2003

Fredrik Augustsson, Åke Sandberg: "IT i omvandlingen av arbetsorganisationer"

Göran Bruun, Eskil Ekstedt: "Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet- dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt"

Niklas Bruun, "Aktuella trender i arbetsrätten – reflektioner med anledning av en remiss"

Marita Christmansson, Kathe Nonås: “Trender och förändringar i fordonsindustrin”

Tony Huzzard, Peter Docherty: “Marknads, management- och medarbetartrender 1985-2005”

Anders Kjellberg: “Arbetsgivarorganisationer och fackföreningar i ett föränderligt arbetsliv”

Lars Magnusson, Jan Ottosson: “Den tredje industriella revolutionen och ”den nya ekonomin”-mellan sken och verklighet ”

Elisabeth Sundin: “Små företag – lösning på vad för vem?”

Carsten von Otter: “Inledning-arbetslivet i kris”

Anders Wikman, Staffan Marklund: ”Tolkningar av arbetssjuklighetens utveckling i Sverige”

Internationella Metallfederationen: *Rapport om stress och utbrändhet*, 2001

Svenskt Näringsliv: *Företagens roll i samhället*, Göran Norén, 2004

Svenskt Näringsliv: *Färre gör mer- Det ekonomiska läget*, 2003

Fackförbundet Metall: *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, Josefin Larsson, Carl-Gustav Malmqvist, 2002

Arbetslivsinstitutet, LO, PTK: *Lokal partssamverkan – en undersökning av svenskt medbestämmande*, Klas Levinsson, 2004

Nätverket för forskning om lärande i arbete, Akademin för etik i arbetet: *Det goda arbetet - om etik, kreativitet och lärande*, Mats Urbult. 2003

Statskontoret: *Vägen till Outsourcing*, 2000

## **7.4 Examensarbete**

Karin Brasch, Katarina Lundin: *De anställdas reaktioner vid outsourcing- En fallstudie vid Vattenfall Norrnät AB*, Luleå, 2000

## **7.5 Lagstiftning**

LAS Lag (1976:580 ) om anställningsskydd

MBL Lag (1982:80 ) om medbestämmande i arbetslivet

Jämställdhetslag (1991:433)

Lag (1994:134) mot etnisk diskriminering

Rådets direktiv 77/187 EEG

Rådets direktiv 91/533/EEG

## **7.6 Lagförarbeten**

Regeringens proposition 1994/95:102

Regeringens proposition 1975/76:105

## **7.7 Lagkommentar**

KARNOV 2002/03:01 Arbetsrätt 15



# Bilagor

## Bilaga 1

**Metalls kongress 1985 formulerade visionen om Det goda arbetet. I nio principer beskrev kongressen i korthet innebörden av visionen.**

### **1 Trygghet i anställningen - en förutsättning för förändring**

För att kunna utvecklas som människa i arbetet och på fritiden behöver vi känna trygghet. Det är en av de viktigaste uppgifter och utmaningar Metall som fackförbund har. Trygghet kan förstärkas genom att aktivt verka för att lagar och avtal formuleras så att de både skyddar och stärker de anställdas ställning på arbetsplatsen och på arbetsmarknaden. Metall ska också anta utmaningen, att motivera och stödja medlemmar att utveckla sin kompetens och skapa den trygghet som ligger i den egna kompetensen. En metallarbetare ska vara kompetent och efterfrågad på arbetsmarknaden.

### **2 En rättvis del av produktionsresultatet**

Ett systematiskt arbete med att utveckla arbetsorganisationen och de anställdas kompetens så att de ökar sitt kunnande, leder till ökad rationalitet och effektivitet i företagen. Metall anser att dessa effektivitetsvinster inte enbart ska tillfalla ägarna utan också leda till att de anställda får ökade reallöner. Det är viktigt att lönesystem utformas så att inte Metallarbetare ställs mot varandra. Objektiv lönesättning främjar rationalitet och samarbete.

### **3 Ett medbestämmande i företagen**

Ett väl utvecklat samarbete mellan företag och anställda skapar den bästa förutsättningen för företagets utveckling. Det är viktigt att alla anställda, både som enskild och genom sin fackliga organisation, har inflytande, insyn och medbestämmande i företaget. Den som har möjlighet att påverka tar också mer ansvar för sitt arbete och företagets utveckling.

### **4 En arbetsorganisation för samarbete**

Genom samarbete med andra utvecklas vi bäst. Då kan gemenskapen och självkänslan växa. Metall anser att arbetet bör organiseras i grupper på ett sätt som utvecklar de anställda och jobben. Nya kan läras upp av mer erfarna arbetskamrater, då ökar det gemensamma kunnandet. Med en bra grupporganisation blir arbetet mer innehållsrikt och omväxlande. Möjligheterna att utveckla ett brett yrkeskunnande ökar och risken för förslitningsskador minskar. Samarbete bör även sträcka sig utanför den egna gruppen, med bland annat andra grupper, kunder och företagsledning.

### **5 Ett yrkeskunnande i alla arbeten**

Metall anser att man systematiskt måste arbeta med befattningsutveckling. Befattningar ska utvecklas genom att indirekta och direkta arbeten tillförs successivt. På detta sätt ökar yrkeskunnandet i arbetet, människor gör hela jobb. Arbetet blir mer intressant och effektiviteten ökar. Genom ett ökat yrkeskunnande höjs statusen på jobben. Metall anser dessutom att alla medlemmar ska ges möjlighet att omvandla yrkeserfarenhet till formella meriter.

### **6 Utbildning - en del av arbetet**

Utbildning som en del av arbetet är viktigt för att medlemmarna ska kunna hålla sin kompetens uppe när företaget och industrin utvecklas och förändras. Metalls uppfattning är att utbildning ska omfatta alla medlemmar och att den ska bedrivas på ett systematiskt sätt. Alla ska ha en individuell utvecklingsplan. Det är viktigt att kompetensen fortsätter att utvecklas under ett helt arbetsliv. Vi som facklig organisation

har en viktig uppgift i detta arbete och måste ta ett aktivt ansvar för att målet förverkligas.

### **7 Arbetstider utifrån sociala krav**

Behovet av flexibilitet ökar ständigt. Kraven på att kunna anpassa arbetstiden utifrån produktionens krav är frågor vi ständigt ställs inför. För Metall är det viktigt att arbetstiden också anpassas efter människors behov och att individer kan påverka sin arbetstid. För att höja livskvalitén är det också viktigt att vi har mer fri tid. Metall arbetar därför strategiskt med målet att minska den totala arbetstiden med 100 timmar per år.

### **8 En jämlikhet på arbetsplatserna**

Alla människor har samma värde, oavsett kön, ålder, befattning eller nationalitet. Lika lön för likvärdigt arbete är en av de jämlikhets- och jämställdhetsfrågor Metall har drivit under flera år. Men det finns en del kvar att göra än. Den stora orättvisan i dag är skillnaden i möjlighet till utbildning och utveckling i arbetet. Kravet på alla människors rätt att utveckla sin kompetens och sina kunskaper är - och har alltid varit - en viktig klassfråga, och i dag är den viktigare än någonsin. Metall måste särskilt arbeta för att de som fått minst får möjlighet till både utbildning och utveckling.

### **9 En arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall**

Alla ska ha rätt till arbete i en miljö utan risk för olyckor och ohälsa. För att lyckas med detta ska vi med kraft driva på arbetsmiljöarbetet på våra arbetsplatser. Som ett första steg ska vi halvera arbetsskadorna. En annan viktig del är den psykosociala arbetsmiljön; bemanningen blir allt snävare, det ställs fler och andra krav. Nya arbetsformer på arbetsplatserna har medfört nya problem som vi inte varit vana att handskas med. Det är viktigt att vi som organisation ökar våra kunskaper inom arbetsmiljöområdet.