



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Outsourcing

Personalens upplevelser av förändringar

Kandidatuppsats, 10 poäng, FEK 581

Framlagd: 2002-06-05

Författare: Veena Andersson

Stefan Nilsson

Maria Svensson

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Robert Wenglén

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	3
1.1	KUND OCH LEVERANTÖR I EN OUTSOURCINGRELATION.....	3
1.1.1	<i>Kundens motiv</i>	4
1.1.2	<i>Leverantörens motiv</i>	4
1.2	FÖRDELAR OCH RISKER MED OUTSOURCING.....	5
1.2.1	<i>Fördelar med outsourcing</i>	5
1.2.2	<i>Risker med outsourcing</i>	6
1.3	OUTSOURCINGS POSITIVA PÅVERKAN PÅ PERSONALEN.....	9
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	10
1.4.1	<i>Brister i tidigare studier</i>	10
1.4.2	<i>Frågeställningar</i>	12
1.5	DEFINITION AV OUTSOURCING.....	13
2	METOD	15
2.1	FÖRSTUDIE.....	15
2.2	VAL AV FÖRETAG OCH INTERVJUPERSONER	15
2.3	INDIVIDERNA I UNDERSÖKNINGEN	16
2.4	VAL AV METOD FÖR DATAINSAMLING	17
2.5	UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	18
2.6	INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE	19
2.7	KÄLLKRITIK	20
3	ORGANISATIONER OCH INDIVIDER I FÖRÄNDRING.....	22
3.1	INDIVIDER OCH ARBETE	22
3.2	ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR.....	24
3.3	ORGANISATIONER I FÖRÄNDRING	25
3.4	INDVIDEN OCH FÖRÄNDRING	26
3.5	MOTSTÅND OCH VÄLKOMNANDE VID FÖRÄNDRING	28
3.6	HUR KAN MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING MINSKAS?	29
4	EMPIRI OCH ANALYS.....	32
4.1	PRESENTATION AV FÖRETAGEN.....	32
4.1.1	<i>Analog</i>	32
4.1.2	<i>Digital</i>	33
4.2	PRESENTATION AV ARBETSGRUPPEN	34
4.2.1	<i>Inköpsgruppen på Digital</i>	34
4.3	PERSONALENS UPPELVELSER AV FÖRÄNDRINGARNA I SAMBAND MED OUTSOURCINGEN	36
4.3.1	<i>Informationen och dess ursprungskälla</i>	36
4.3.1.1	Anledningen till outsourcingen	39
4.3.1.2	Vetskapen om Digital	42
4.3.1.3	Rekryteringen och övergången från Analog till Digital.....	44
4.3.2	Nya roller.....	45
4.3.2.1	Rollen som leverantör	46
4.3.2.2	Faktumet att inte längre vara Analog-anställd	50
4.3.2.3	Karriärmöjligheter	52
4.3.2.4	Möjligheten att påverka arbetssituationen.....	53
4.3.2.5	Arbetsuppgifternas art efter outsourcingprocessen.....	55
4.3.2.6	Förändring i målsättningar	57
4.3.3	<i>Personalens upplevelser av outsourcingen totalt sett</i>	62
5	SLUTSATSER	67

1 Inledning

Uttrycket outsourcing är något av ett modeord. Det är ett relativt nytt begrepp som kommer från engelskan och det betecknar ett nytt sätt att tänka kring företags sätt att organisera sin verksamhet (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). I Sverige används det svenska uttrycket *utkontraktering* parallellt med outsourcing, vi har dock valt att använda oss av det engelska uttrycket.

I uppsatsen använder vi fiktiva namn på de två företag som deltagit i den outsourcingprocess som vi valt att studera. Motivet till detta är att två av våra tre intervjupersoner har framfört önskemål om att företagsnamnen skall anonymiseras, detta för att de därigenom själva skall kunna förbli anonyma. Vi kommer därför i uppsatsen benämna företaget som outsourcat verksamhet som *Analog*, alternativt *kärnföretaget/kunden*. Företaget som tagit över verksamhet kommer vi att benämna *Digital*, alternativt *det nya företaget/leverantören*. Benämningen *kärnföretaget* använder vi eftersom det är detta företag som valt att fokusera på sin kärnverksamhet och *det nya företaget* använder vi eftersom detta företag är det nya sett ur våra intervjupersoners perspektiv.

Under 1980-talet och framförallt 1990-talet har det talats mycket om outsourcing. En mängd forskare och författare har lyft fram såväl *varför* företag skall outsource verksamhet, som vad som är *fördelar* respektive *risker* med outsourcing. Vi återger här vad några av dessa författare och forskare tidigare har kommit fram till i sina studier och teorier om outsourcing. Urvalet ger en beskrivning av vad som hittills framkommit om outsourcing som företeelse.

1.1 Kund och leverantör i en outsourcingrelation

En kund i en outsourcingrelation kan vara ett företag, en del av ett företag såsom en division eller ett internt bolag, en kommun, ett landsting eller någon annan organisation. Leverantör i en outsourcingrelation är ett företag som är specialiserat på att leverera de produkter eller tjänster som kunden efterfrågar. Ofta är leverantören ett stort företag med många kunder men det förekommer också att leverantören är ett bolag eller en produktionsenhet med eget ansvar inom den egna koncernen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Med leverantör avser Augustson & Bergstedt Sten (1999) i detta sammanhang ett företag som är externt i förhållande till kunden, det vill säga som inte ägs av kunden.

1.1.1 Kundens motiv

Ekonomi är en drivkraft bakom alla outsourcingbeslut på ett eller annat sätt. Men det vore fel att påstå att jakten på kostnadsbesparingar är det enda skälet till varför företaget beslutar sig för outsourcing. Varje fall av outsourcing är unikt. Varje fall har sin speciella historia, sina motiv och därmed sin logik. Det kanske vanligaste motivet till outsourcing är att företaget vill *fokusera på sin kärnkompetens* och att det därför outsourcar aktiviteter som ligger utanför denna (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Axelsson (1998) ger utöver detta följande skäl till varför företag outsourcar delar av sin verksamhet:

- En *snabbare teknologisk utveckling* gör att företagen måste fokusera på det de är duktiga på och köpa in allt annat. Gör de inte detta, riskerar de att halka efter i den teknologiska utvecklingen.
- *Produkter är mer komplexa* än förr, och de baseras på fler teknologier. Detta medför att det blir alltför resurskrävande för företag att själv förfoga över eller ständigt utveckla ny kunskap inom alla dessa olika områden. Företag måste därför anlita dem som är insatta inom respektive teknologi.
- En minskad kontinuitet, ryckigare och kundorderstyrd efterfrågan skapar *större behov av flexibilitet*, där företaget behöver kunna hantera upp- och nedgångar på ett smidigt sätt.
- Mer påtaglig *global konkurrens* på världsmarknaden medför att det kan vara svårt att hålla uppe en rimlig lönsamhetsnivå i samband med kriser av skilda slag. Genom att förlita sig på externa resurser behöver företaget inte binda upp sig lika hårt som det annars skulle behöva.
- Nya *specialiserade och flexibla företag*, som på ett effektivt sätt kan ta hand om de funktioner som företag vill lägga ut på externa leverantörer, har utvecklats på marknaden. Detta har gjort att det skapats en infrastruktur som gör det möjligt att köpa tjänster i en helt annan omfattning än tidigare.

Under rubriken "*Fördelar med outsourcing*" kommer vi att beskriva ytterligare motiv till varför företag väljer att outsourca verksamhet.

1.1.2 Leverantörens motiv

För leverantören betyder outsourcing långsiktiga relationer till kunderna. Under den tid som outsourcingrelationen varar kommer leverantören att lära sig mycket om kundens verksamhet. Vissa delar av den kunskapen kan leverantören exploatera i andra kundrelationer. Allt eftersom relationerna till en kund antar ett visst djup, kommer leverantören dessutom att få erfarenheter

från kunden, vilka sannolikt placerar leverantören i en gynnsam position när kontraktet löpt ut och skall förnyas inför nästa kontraktperiod (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Enligt Augustson & Bergstedt Sten (1999) betyder outsourcing inte bara långvariga kundrelationer, oftast har outsourcing även någon form av organisatorisk dimension i betydelse att medarbetare från kundens organisation flyttas till leverantörens. Härigenom får leverantören tillgång till kunnig personal som dessutom besitter verksamhetskunskaper från kundens organisation.

Ett annat motiv bakom leverantörernas intresse för outsourcingaffärer och partnerskap med sina kunder är den tillväxt denna innebär för leverantörerna. Bedömare hävdar att de leverantörer som på sikt kommer att överleva med god lönsamhet är av två slag. Dels de största inom respektive bransch, vilka kommer att vara lönsamma tack vare sin storlek. Dels de små och hårt nischade specialistleverantörerna, för vilka det finns en lönsam marknad bortom vad "elefanterna" finner lönsamt att satsa på. De medelstora leverantörerna riskerar att "falla mellan stolarna". Följaktligen är en organisk tillväxt inte tillräcklig utan uppköpen är många och stora. I detta läge blir outsourcing en del av en livsviktig tillväxtstrategi (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

"*It takes two to tango*" är ett uttryck som väl illustrerar kärnan inom outsourcing. Ett organisationsfenomen som outsourcing skulle inte uppstå om det inte fanns förutsättningar på såväl kund- som leverantörssidan. För att ett organisationsfenomen skall få fäste, växa och blomma ut som outsourcing gjort, krävs inte bara att det finns ekonomiska och teknologiska förutsättningar i makromiljön, det krävs också att det finns en fungerande leverantörsmarknad (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

1.2 Fördelar och risker med outsourcing

Den litteratur och de artiklar som tar upp ämnet outsourcing fokuserar ofta på fördelar och risker med outsourcing. Nedan redogör vi för dessa aspekter. Koncentrationen ligger på de fördelar och risker som är vanligast förekommande i litteraturen.

1.2.1 Fördelar med outsourcing

Som vi nämnt är möjligheten till att kunna *fokusera på sin kärnkompetens* ett av de vanligaste motiven till varför företag outsourcar verksamhet.

En annan fördel med outsourcing är de *kostnadsbesparingar* som outsourcing i allmänhet medför (Khosrowpour & Subramanian, 1996; Grauman & Craig Jr, 2000). Ett grundläggande antagande vid outsourcing är att

leverantören kan tillhandahålla samma tjänster till kunden som denne själv tidigare utfört. Detta skall ske till lägre kostnad för kunden, och ändå skall leverantören göra en vinst själv (Khosrowpour & Subramanian, 1996). Enligt strikt ekonomiskt resonemang bör outsourcing ske när extern produktionskostnad plus transaktionskostnad är mindre än intern produktionskostnad (Bruzelius & Skärvad, 1995). Leverantörerna klarar av att sänka kostnaderna och samtidigt själva gå med vinst eftersom de är väldigt stora inom sitt verksamhetsområde. Detta gör att de kan utnyttja stordriftsfördelar (*economies of scale*), vilket medför att de får lägre rörliga kostnader (Large, 1991 enligt Khosrowpour & Subramanian, 1996).

Vid outsourcing frigörs ledningens uppmärksamhet från perifera aktiviteter, vilket gör att ledningens förmågor kan användas till det de är bäst på. Vidare kan mellanchefer som samordnar kommunikationen mellan ledningen och den operativa personalen avlägsnas. Detta leder till *snabbare informationsflöden*, både vertikalt och horisontellt i organisationen. En renodling genom outsourcing medför också en mjukare och mer *flexibel organisation* som genom djupare specialistkompetens i alla värdesekvensens instanser snabbt och lätt kan anpassa sig efter och bemöta kunders krav och behov, samt förändringar i dessa (Quinn m fl, 1990; Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Genom outsourcing skapas *marknadsrelationer* mellan två aktiviteter som tidigare utförts internt. Detta initierar ett klarare och mer rationellt förhållande mellan olika instanser i värdeproduktionen (Davis & Davidson, 1991). I många fall leder detta nya förhållande till *snabbare respons mot kunden* (som tidigare fanns internt) och en smidigare övergång mot kompetenta projekttag som bidrar till innovativa produkter som marknaden efterfrågar (Quinn m fl, 1990). Slutligen frigör outsourcing såväl finansiella resurser som personalresurser. Till exempel kan man inom verksamhet där man är mindre framstående dra full nytta av specialiserade leverantörers investeringar, innovationskraft och specialistkompetens (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Enligt ovanstående argument borde det inte råda något tvivel om att alla företag borde outsourca stora delar av sina verksamheter. I verkligheten är dock outsourcing kanske inte alltid det bästa alternativet för företag som vill fokusera på sin kärnverksamhet och/eller vill uppnå kostnadsbesparingar. Det är många olika aspekter företagen måste vara medvetna om och ta hänsyn till om outsourcing övervägs. Vi redogör i det följande för några vanliga risker med outsourcing.

1.2.2 Risker med outsourcing

Augustson & Bergstedt Sten (1999) har studerat vad som skrivits om riskerna med outsourcing. De inleder med att säga att få saker är nattsvarta eller snövita. Tar man sig tid att reflektera ser man oftast gråskalorna. Precis som det finns anledning att förhålla sig med viss skepsis till alla fantastiska

rapporter om de formidabla resultat som åstadkommit genom outsourcing, finns det anledning att även förhålla sig med viss skepsis till den värsta skrämselfpropagandan om outsourcing.

Vi återger här en sammanfattning av de främsta riskerna med outsourcing enligt Augustson & Bergstedt Sten (1999):

- *Urholkad kärnkompetens*

Ett företags kärnkompetenser är kritiska för företagets långsiktiga överlevnad. Det är ur kärnkompetenserna som den långsiktigt hållbara konkurrenskraften föds. Att tappa kontrollen över kärnkompetensen är därför ett allvarligt hot mot företagets långsiktiga väl och ve. Att säga att outsourcing generellt medför risken att den egna kärnkompetensen urholkas vore felaktigt. Tvärtom stärks kärnkompetensen ofta genom det fokus på densamma som outsourcing kan ge. Däremot kan en felaktig outsourcing, där man inte omsorgsfullt väljer vad man kan outsource och vad man behöver kontrollera själv samt utveckla den interna kompetensen kring, vara riskabel. Outsourcing bygger på en logik som utgår ifrån att man kan skilja ut den för outsourcing aktuella verksamheten från det som är kärnverksamhet. I praktiken är det dock mycket svårt att svara på den till synes enkla frågan om vad som utgör en kärnkompetens.

- *Minskad flexibilitet*

Trots att ett vanligt argument för outsourcing är att det ger ökad flexibilitet, är en av riskerna att flexibiliteten faktiskt kan minska. Hur är då detta möjligt? En av orsakerna bakom "flexibilitetsrisken" är att kärnföretaget genom outsourcingkontraktet låser sig vid en leverantör och en viss tekniks lösning för flera år framåt i tiden. En outsourcingaffär innebär ofta att leverantören tar över en hel del gammal teknik från kunden. Risken finns att det är svårt för leverantören att uppgradera den ärvda tekniken till ny. Om leverantören inte klarar att byta teknisk miljö kan kunden tvingas att stanna kvar i en gammal miljö. Flexibiliteten kan också minska i andra termer än de tekniska, till exempel beslutsfattande. För företag med en liten och smidig avdelning kan outsourcing till en stor byråkratisk leverantör innebära en minskad förmåga att fatta snabba beslut.

- *Beroende av leverantören*

När outsourcingmarknaden var mycket ung och fenomenet outsourcing låg i sin linda var risken att falla offer för leverantörers opportunistiska beteende kanske den allvarligaste av alla risker. På den tiden var leverantörsföretagen få och kunderna ovana. Idag är outsourcingmarknaden mer mogen. Det finns fler leverantörer på marknaden vilket gör att outsourcingen inte behöver bli den "point of no return" som tidigare var fallet. Lättheten med vilken man backar ur ett outsourcing förhållande skall dock inte överdrivas. Fortfarande är ett byte av leverantör ofta förknippat med mycket stora kostnader. Genom att välja rätt leverantör minskar man risken för att försätta sig i en obekvämberoendeställning. Att leverantören passar kunden såväl kulturellt som

personellt ger förutsättningar för att ett förtroendefullt förhållande skall kunna etableras.

- *Hotad konfidentialitet*

Outsourcing innebär att ytterligare en part släpps in i kundens system, vilket kan ses som att risken för läckage ökar. Dessutom är denna part en extern leverantör, vilket gör att risken för att någon använder information i ett syfte som skadar kunden (medvetet eller omedvetet) ökat. För ett företag i försäkringsbranschen, ett forskningsintensivt läkemedelsföretag eller för en vårdinrättning kan en informationsläcka vara förödande. Företaget bör dock betänka att den *egna* personalen oftast utgör det allra största hotet mot konfidentialiteten. På samma sätt som företaget informerar internt om vikten av att behandla konfidentiell information på ett visst sätt bör det också informera sin outsourcingleverantör.

Ovanstående är alltså de främsta riskerna med outsourcing enligt Augustson & Bergstedt Sten (1999). De och ett antal andra författare, har skrivit mer om riskerna med outsourcing, och då fokuserat på risker med outsourcing som härstammar från personalens känslor och upplevelser samt personalens kompetens. Vi återger här något av det som skrivits inom detta område:

- *Sänkt intern produktivitet*

Det vore naivt att tro att outsourcing av delar av den egna verksamheten inte påverkar de delar som behålls internt. Outsourcing skapar ringar på vattnet. Frågan ”när är det vår tur?” börjar ställas av de som är kvar i organisationen (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Många bolag som genomfört outsourcing anger att det allvarligaste problemet vid outsourcing är att de anställda fruktar förändring; de fruktar att förändringen skall innebära att de förlorar sina jobb (Elmuti & Kathawala, 2000). Att anta att effekten blir att man ”lägger på ett extra kol” för att inte bli outsourcad bygger på en managementfilosofi från en tid långt innan ordet outsourcing var uppfunnet (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Det är snarare så att oron för att bli nästa offer för outsourcingvågen kan leda till minskad arbetsglädje och lägre motivation, vilket i sin tur riskerar att sänka produktiviteten (Due, 1992; Khosrowpour & Subramanian, 1996; Malhorta, 1997 enligt Elmuti & Kathawala, 2000; Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

- *Dubbel lojalitet*

Den personal som ”gått över” till det nya företaget kan få en dubbel lojalitet och får ofta genomgå en identitetskris, vilket kan leda till problem. Många som hamnar i denna situation har svårt att lämna sin tidigare roll och de har därför svårt att arbeta utifrån den nya rollen. Det finns då en stor risk för att de lätt faller tillbaka till sina tidigare roller och sina tidigare arbetsuppgifter (Martinsons, 1993; Gilbert, 2001).

- *Mistande av kompetent personal*

I vissa situationer kommer specialisterna i det outsourcande företaget att övergå till det levererande företaget för en viss period. Efter denna period är det inte alltid så att specialisterna återvänder till det ursprungliga företaget. Exempel på detta är när specialisterna istället för att återvända stannar kvar hos det levererande företaget, eller slutar sin anställning helt. Detta kan leda till att det outsourcande företaget blir av med kompetent personal som har specialistkunskaper. När outsourcingprocessen är över kan det ursprungliga företaget i värsta fall stå utan kompetent personal som har kunskap om den specifika verksamheten. I ett sådant läge blir det svårt för ett företag som har outsourcat delar av verksamheten att klara av denna internt (Martinsons, 1993).

Ett annat sätt att förlora kompetent personal på är att de anställda inte längre känner sig önskade när outsourcing börjar diskuteras inom en organisation. Denna känsla kan leda till en ”massutvandring” av talanger redan innan ett outsourcingbeslut tagits (Gupta & Gupta, 1992 enligt Khosrowpour & Subramanian, 1996).

- *Minskad inläring*

Om ett företag väljer att outsourca komplexa och ”svåra” teknologier istället för att outsourca välkända och ”lätta” teknologier, ökar risken för att företagets totala inläring minskar. Om personalen inte ställs inför komplexa problem, eller om personalen undanhålls den erfarenhet som är viktig för att kompetenser skall bibehållas och stärkas, kommer innovationsförmågan hos företaget på sikt att utarmas (Bettis m fl, 1992). Minskad innovationsförmåga kan i sin tur på sikt leda till försämrad differentiering samt att produktutvecklingen avtar (Venkatesan, 1992).

Teknologiska kompetenser är enligt Bettis m fl (1992) ofta svåra att lära sig, många gånger krävs en upplevelse eller undervisning av en expert för att inläring skall ske. Ofta går det inte att lära in teknologiska kompetenser enbart med hjälp av litteratur. Detta innebär att det föreligger risker i att outsourca kompetenser. En outsourcad kompetens kan vara mycket svår och dyr att återskapa om den senare skulle bli efterfrågad inom det outsourcande företaget.

1.3 Outsourcings positiva påverkan på personalen

Vi har nämnt en rad risker som outsourcing kan medföra för en organisation. Flera av riskerna uppstår som resultat av dels hur personalen upplever outsourcingen, och dels av hur de anställda reagerar på förändringarna som outsourcingprocessen innebär. Det är dock viktigt att vara medveten om att individer reagerar på outsourcing på många olika sätt. För några är outsourcingen den katalysator de väntat på för att kunna påbörja en arbets-

eller karriärförändring (Due, 1992). Det finns också personal som ser ett tillfälle i att få jobba för ett företag som specialiserar sig på just "deras" expertområde, ett tillfälle som ger möjligheter som inte skulle uppstått på deras tidigare arbetsplats (Khosrowpour & Subramanian, 1996).

En stor del av de anställda väntar helt enkelt ut outsourcingprocessen. Bland de som bestämmer sig för att "följa med" finns det ofta äkta entusiasm inför det nya som skall komma (Due, 1992), och de finner den nya arbetsmiljön stimulerande och utmanande (Khosrowpour & Subramanian, 1996). Många av dessa ser goda möjligheter till befordran, särskilt när andra medarbetare har slutat. De ser också fram emot nya "träningmöjligheter" och ser en utmaning i sina nya arbetsuppgifter (Due, 1992).

Caldwell (1997) menar att en outsourcing av personalens jobb inte behöver vara negativt för de anställda, åtminstone inte i ett längre perspektiv. De flesta personer som fått sina jobb outsourcade har det minst lika bra som de hade det tidigare. Caldwell (1997) ger som exempel att personer som blivit outsourcade tenderar att tjäna mer pengar och ha mer ansvar än vad de tidigare haft på kärnföretaget.

1.4 Problemformulering

En övervägande del av den nutida litteraturen behandlar outsourcing utifrån affärsmässiga överväganden. Ämnen som tas upp i litteraturen är bland annat fokusering på kärnkompetens, kostnadsbesparingar, att välja rätt partner, risker med outsourcing samt att undvika misstag vid outsourcing. Som vi visat finns det också en del litteratur som tar upp personalens upplevelser vid outsourcing, men vi tycker att denna litteratur har ett antal brister.

1.4.1 Brister i tidigare studier

Den litteratur och de artiklar som tar upp personalens upplevelser vid outsourcing, och som vi tagit del av, är uteslutande resultat av studier som genomförts i USA. En brist i att flertalet av det totala antalet studier om outsourcing, och särskilt dem som behandlar personalens upplevelser, genomförts i USA är att dessa studier enbart rör amerikanska förhållanden. Resultaten kan därmed inte automatiskt överföras till svenska företag som verkar under svenska förhållanden.

De amerikanska studierna om outsourcing rör också uteslutande outsourcing av IT-avdelningar eller delar av IT-verksamhet. Vi antar att skälet till detta är att det är inom denna bransch som outsourcing förekommit mest. Att det inte utförts studier inom andra branscher är en brist, eftersom det skulle vara intressant att se om personal i andra branscher har upplevelser som är likartade eller skiljer sig från IT-personalens upplevelser.

Undersökningarna som utförts i samband med outsourcing och som tar upp personalens upplevelser, tycks vidare vara av två slag. Antingen fokuserar de på stora avdelningar som outsourcats helt, eller så försöker de fokusera på "bredden", genom att söka information från personer från flera olika företag, för att därigenom kunna generalisera kring personalens upplevelser vid outsourcing. Det tycks inte finnas någon studie där en mindre avdelning eller grupp av anställda har outsourcats, och där fokus lagts på personalens upplevelser enbart på just denna avdelning eller i just denna grupp. Det verkar inte heller finnas någon studie där endast vissa delar eller funktioner av en intakt avdelning outsourcats. Med detta menar vi fall då en avdelning lagt ut ett mindre antal funktioner av sin verksamhet, inklusive personal, till en extern leverantör, samtidigt som man ändå behållit merparten av personalen och fortfarande bedriver större delen av avdelningens verksamhet i egen regi.

En brist finns även i valet av metod. I en av studierna, vilken ligger till grund för en artikel som vi refererar till, nämligen Khosrowpour & Subramanians (1996) artikel "*Managing information technology with outsourcing: An assessment of employee perceptions*", framgår det till exempel att författarna har genomfört en enkätundersökning där de sänt ut 1000 stycken enkäter till slumpmässigt utvalda medlemmar i "the Association for Systems Management (ASM)". Dessa personer är samtliga "information systems professionals", men det är inte säkert att alla enkäter delats ut till personer som själva upplevt outsourcing, vilket är en klar brist. Svarsfrekvensen i undersökningen var 14,6 %, vilket dessutom får sägas vara en låg svarsfrekvens.

I artikeln kan man se att personerna som svarat på enkäten är mer negativt än positivt inställda till outsourcing, vilket gör att artikeln lyfter fram mestadels negativa upplevelser. Vi tror att det kan finnas en risk för att det är de som är mest negativt inställda till outsourcing som har valt att svara på enkäten. De negativa personerna kan ha sett en chans att få uttrycka sitt missnöje, medan de som är nöjda kan ha låtit bli att lägga ned tid på att besvara enkäten.

Vidare tycker vi att det kan diskuteras huruvida en enkätundersökning rent generellt kan ge en tillräckligt "djup" bild av personalens upplevelser av outsourcing. Outsourcing är en förändringsprocess som till stor del förändrar de anställdas arbete och sociala arbetsliv. Vi tycker därför att en kvalitativ metod är att föredra framför en kvantitativ metod vid studier av personalens upplevelser, eftersom den kvantitativa metoden är mindre lämpad för att få fram information om förändringar och sociala processer.

Det skall dock nämnas att vi har hittat en studie som genomförts med kvalitativ metod. Due (1992) har använt sig av intervjuer i sin studie "*The real costs of outsourcing*". Han valde då att intervjua personer som antingen deltog i en outsourcingprocess eller som *hade* deltagit i en outsourcingprocess *någon* gång. Han fokuserade med andra ord inte på en avdelning eller ett företag, utan intervjuade personer från flera olika avdelningar som outsourcats. Bristerna i denna studie är framförallt att personerna som

intervjuats befinner sig antingen mitt uppe i processen eller har genomgått en outsourcingprocess tidigare. Artikeln återger därför övergripande sammanfattningar av vad personerna i studien tänkt och tyckt under olika stadier av en outsourcingprocess, och inte hur personerna en och en upplevt de olika stadierna. I artikeln nämns inte heller hur lång tid som förflutit sedan intervjupersonerna deltog i en outsourcingprocess i de fall de varit med om outsourcingen före det att själva intervjuerna ägde rum. Om det rör sig om en längre tid kan resultaten ifrågasättas, eftersom intervjupersonerna förmodligen kan ha glömt en hel del, både av sina upplevelser och av vad som hänt under outsourcingen.

I allmänhet tycker vi att det saknas *kvalitativa* undersökningar som fokuserar på personalens upplevelser vid outsourcing av *mindre* avdelningar och/eller *delar av* avdelningar. Vi anser att studier av ovanstående borde vara intressant för företag som överväger outsourcing. Många företag säger idag att ”*personalen är vår främsta resurs*”. I själva outsourcingen finns det en motsägelser till denna devis, man ser ju faktiskt till att personalen och dess kunskap hamnar utanför företagets kontroll. Ändå förekommer det att företag som ser personalen som sin främsta resurs genomför outsourcing av sina avdelningar och verksamheter.

I synnerhet anser vi också att det saknas studier angående de anställdas upplevelser vid outsourcing på *svenska* företag. För de svenska företag som överväger att outsourca verksamhet borde det därför vara av stort intresse att få ta del av och kanske lära sig något av, hur personal på ett svenskt företag i outsourcing-situationer upplever förändringar som är kopplade till outsourcing. Detta, samt bristerna i tidigare studier, är skälet till att vi valt att fokusera på personalens upplevelser vid outsourcing på en mindre avdelning, på ett svenskt företag.

1.4.2 Frågeställningar

Vi vill i denna uppsats lyfta fram personalens upplevelser vid outsourcing, och för att kunna ge en bild av personalens upplevelser använder vi oss av följande huvudfrågeställning:

- Hur upplever personalen *förändringar* som uppstår i samband med *outsourcing*? (d v s den personal som "följer med" när en avdelning outsourcas)

Denna frågeställning har vi delat in i följande tre delfrågor som vi anser är centrala för hur personalen upplever förändringarna:

- Hur upplevde personalen den *information* som gavs i samband med outsourcingen? Vad upplevde de var orsaken till att de skulle outsourcas och vad fick de veta om sin blivande arbetsgivare? Vad visste de anställda om det nya företaget sedan innan?

- Hur upplever personalen sina *nya roller*, det vill säga att i stället för att som tidigare sköta allting internt nu befinna sig i en leverantörsroll och ha sina tidigare kollegor som externa kunder? Upplever de anställda att arbetsuppgifter, ansvar och målsättningar förändrats? Har de kunnat påverka dessa?
- Hur upplever personalen outsourcingen *totalt sett* för deras egen del när de nu har arbetat en tid på det nya företaget? Hur motiverar de denna inställning?

Hur personalen upplevde *information* som gavs inför och under outsourcingprocessen tycker vi är centralt eftersom dessa upplevelser påverkar upplevelsorna av hela outsourcingprocessen. Korrekt och punktlig information får anses vara en viktig förutsättning för att personalen skall få en positiv upplevelse av outsourcingen. Likaså är personalens upplevelser av sina *nya roller* samt den möjlighet de haft att påverka rollerna avgörande för hur outsourcingen upplevs. Den sista delfrågan ger svar på hur personalen upplever outsourcingen totalt sett för deras egen del. Denna fråga är enligt oss nödvändig för att få en övergripande beskrivning av hur personalen upplevt förändringarna i samband med outsourcingen.

Syftet med uppsatsen är sålunda att ge en beskrivning av hur förändringarna i samband med outsourcing av en mindre svensk avdelningsgrupp upplevts utifrån personalens perspektiv.

1.5 Definition av outsourcing

Outsourcings innebörd varierar i viss mån beroende på vem man frågar. Vi ger här några exempel på vad outsourcing kan betyda, för att sedan förklara vad vi menar med outsourcing när vi använder det i denna uppsats.

För några har outsourcing betydelsen att *personal och tillgångar* flyttas från ett företag till en extern leverantör, och att företaget då köper tillbaka tjänster från leverantören (Axelsson, 1998; Smith, 2000). För andra innebär outsourcing att *en aktivitet* förflyttas till en extern leverantör, utan hänsyn till om personal och/eller tillgångar också förflyttas (Smith, 2000).

Elmuti & Kathawala (2000) framför en liknande definition då de menar att outsourcing är det strategiska användandet av resurser utifrån för att utföra aktiviteter som traditionellt sett har utförts av intern personal och interna resurser. De anser vidare att outsourcing är en managementstrategi som innebär att en organisation delegerar funktioner som inte tillhör kärnverksamheten till specialiserade och effektiva leverantörer.

Augustson & Bergstedt Sten (1999) ansluter sig till ovanstående definitioner med tillägget att en *samarbetsrelation* etableras mellan det outsourcingande företaget och den externa leverantören, och att denna relation ofta löper långsiktigt. Utöver dessa definitioner kan outsourcing även delas in i två

olika typer, *integrerad* outsourcing och *splittrad* outsourcing. Integrerad outsourcing förekommer då företaget lägger ut en *hel funktion* till en leverantör, medan splittrad outsourcing innebär att endast en *del av en sammansatt funktion* läggs ut (van Weele, 1994 enligt Axelsson, 1998).

Outsourcing kan alltså definieras på lite olika sätt, även om huvuddragen i definitionerna är desamma. När vi i denna uppsats använder oss av uttrycket outsourcing gör vi detta i betydelsen att *personal förflyttas* från ett företag till en extern leverantör, och att företaget köper tillbaka tjänster från leverantören. Vidare menar vi med outsourcing att personalen som förflyttas i stort sett utför samma arbetsuppgifter som de tidigare gjort, samt att relationen mellan företaget och den externa leverantören är *långsiktig*. Det kan även tilläggas att den outsourcingprocess som våra intervjupersoner deltagit i är av typen *splittrad* outsourcing.

2 Metod

Vår studie kan sägas ha följt ett *induktivt* arbetssätt eftersom vi först utgick från en huvudfrågeställning och utifrån denna sökte teorier om outsourcing samt teorier om personalens upplevelser vid outsourcing. Dessa teorier använde vi sedan för att utforma en intervjuguide. Efter att ha genomfört intervjuerna insåg vi att empirin gav uppslag till frågeställningar som vi inte uppmärksammat innan vi genomförde intervjuerna. Detta ledde till att vi gjorde en ny sökning efter teorier som passade dessa frågeställningar och som vi kunde använda oss av vid tolkningen av den empiri som vi samlat in vid intervjuerna. Huvudfrågeställningen har dock varit densamma.

2.1 Förstudie

Vi genomförde en förstudie för att se om våra frågor var korrekt utformade och om vi kunde få svar rörande de områden som vi är intresserade av. Förstudien gjordes genom att vi intervjuade två personer på EC-PrintCenter, en verksamhet som bland annat bedriver kopierings- och vaktmästartjänster på Ekonomihögskolan i Lund. EC-PrintCenter drevs tidigare i Ekonomihögskolans regi men outsourcades på kontraktbasis, via offentlig upphandling, till Xerox hösten 1997. Av de anställda på EC-PrintCenter visade det sig dock att endast en av personerna varit med om själva outsourcingen från början. Efter att ha genomfört förstudien kunde vi ändå konstatera att frågorna tycktes vara bra och relevanta för det område vi ville studera.

2.2 Val av företag och intervjupersoner

Det företag som vi i denna uppsats benämner Analog är ett i Sverige välkänt företag. Företaget har varit omtalat i media och också gjort sig känt för sin outsourcingverksamhet. Med anledning av detta, tyckte vi att det skulle vara intressant att titta närmare på just Analog som *kärnföretag* i en outsourcingprocess.

Analogs samarbete med ett amerikanskbaserat företag, som vi i uppsatsen benämner Digital, har särskilt uppmärksammats, som ett resultat av att Analog har lagt ut funktioner såsom inköp till och tillverkning av några av sina mer komplexa produkter till Digital. Detta fick oss att välja Digital som *det nya företaget*.

Eftersom vi i detta arbete tar fasta på personer som först har varit anställda

på kärnföretaget, som sedan "följt med" vid outsourcingen, och som i dagsläget arbetar på *det nya företaget*, kontaktade vi personalen på Digital för intervjuer. Vi fick veta att det fanns ett mindre antal (tre) personer som genomgått outsourcing från Analog ganska nyligen, närmare bestämt i augusti 2001, och som fortfarande arbetade kvar på Digital. Dessa personer motsvarade våra önskemål, då de inte enbart varit med om en outsourcingprocess "från början", utan också utgjorde en mindre grupp utav en av det svenska *kärnföretagets* avdelningar, inköpsavdelningen.

2.3 Individerna i undersökningen

Av de sex medlemmarna Digital-inköpsgruppen består av idag, är det tre personer som tidigare arbetat för Analog innan outsourcingen ägde rum, två personer har tillkommit efteråt, medan chefen för inköpsgruppen kom från Digital redan från början av samarbetet. Det är de tre förstnämnda personerna som vi varit i kontakt med för intervjuer. För dessa personer har outsourcingen inneburit ett byte av arbetsgivare men också förändringar vad gäller arbetsuppgifter och verksamhetsområden. En kort presentation av varje intervjuperson följer nedan:

Fredrik är 32 år och arbetar som teknisk inköpare i den grupp på Digital som har ansvaret för inköp av komponenter till kvalificerade mönsterkort. Han ingår i den grupp som samarbetar med Analogs inköpsavdelning men har sina funktionsmässigt jämbördiga kollegor (det 10-tal personer som ansvarar för Digitals inköp av komponenter till mönsterkort) utspridda i olika delar av världen. Arbetet innebär i praktiken mycket kontakter med leverantörer och besök i produktionen. På grund av arbetets natur och att Fredrik verkar på Digitals "globala europeiska nivå", innebär tjänsten mycket resande, till stor del utomlands. Förutom chefen, är Fredrik den person i Digitals inköpsgrupp som tillbringar minst tid på kontoret. Han har även kundkontakter med andra företag, då han vid sidan om tjänsten som teknisk inköpare fungerar som "Commodity Manager" på Digital. Utbildningsmässigt är Fredrik mellaningenjör; han har läst tre år till industriell ingenjör och ett år med kvalitetsutveckling. Strax innan outsourcingen arbetade han som utlånad till Analogs inköpsavdelning. Innan dess var han anställd på Analog, fast med andra arbetsuppgifter och på annan ort i Sverige, med start i januari 1998. Sedan augusti 2001 är Fredrik anställd på Digital.

David är 34 år och arbetar som "Strategic Supply Chain Manager" på Digital. Hans huvudsakliga arbetsområden rör kvartalsuppdatering av priser och handel av komponenter mellan Digital och Analog. Förenklat är det Davids uppgift att se till att rätt komponent från rätt leverantör hamnar i rätt produkt till rätt pris. Analog kommer med ett önskemål om vilken typ av komponent de söker och detta önskemål matchas sedan med det som står till buds från olika leverantörer. Även David arbetar på Digitals "globala europeiska nivå" men innehar en mer övergripande tjänst på Digital jämfört med de andra intervjupersonerna. Han är tänkt att överblicka hela

produktionskedjan och dess flöde från början till slut. David är i tjänsten mestadels stationerad på Digital's kontor. Tidigare arbetade han i Analog's byggnader. Han har inga andra kunder vid sidan om Analog utan arbetar till största delen med samma personer som innan outsourcingen, det vill säga med kollegorna på Analog's inköpsavdelning, ett tiotal personer. David är utbildad till civilingenjör, med inriktning åt maskinteknik och energi. Före anställningen på Analog arbetade han på ett utvecklingsbolag inom energibranschen. Anställningen på Analog varade i 13 månader och han har i dagsläget jobbat nio månader på Digital (sedan augusti 2001).

Johan är 33 år gammal och arbetar som strategisk inköpare på Digital. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter är att säkra produktionskapacitet, välja leverantörer, få ner kostnader, samt kvartalsrapportering gällande projekt gentemot ett par av Analog's enheter i Sverige. Vid val av komponenter bjuds ett antal leverantörer och konstruktörer in för att de olika parterna skall kunna se vad de har att erbjuda varandra. Analog har dessutom sina egna leverantörer, så det gäller för Johan att kunna sammanfoga dessa. Till stor del är Johans arbetsuppgifter lika Fredriks, med undantag av att Johan inte reser något i tjänsten. Ändå ingår även han bland dem som arbetar på Digital's "globala europeiska nivå". Han har inga andra kunder vid sidan om Analog, och trots att Digital-gruppen flyttat från Analog's byggnader till Digital's kontor, tillbringar Johan fortfarande en stor del av sin arbetstid på ett rum Digital har kvar på Analog. Att finnas kvar i Analog's lokaler står med i hans kontrakt, eftersom hans arbete kräver mycket kontakt med bland annat teknikerna och komponentingenjörerna på Analog. De andra Digital-kollegorna har inte samma behov av detta. Utbildningsmässigt har Johan läst en tvåårig linje i styr- och reglerteknik på gymnasiet, vilken kompletterats med elektroteknik och mikroteknik under ett års tid. Därefter läste han in en fyraårig teknisk linje på gymnasienivå. Johan hade arbetat på Analog i tre och ett halvt år innan han outsourcingades till Digital, varvid han hunnit arbeta inom ett par av Analog's olika avdelningar. I december 2000 började han på Analog's inköpsavdelning, där han arbetade fram tills dess att outsourcingen ägde rum i augusti 2001.

2.4 Val av metod för datainsamling

Vi har under arbetet med vår uppsats sökt efter teorier, modeller och studier rörande outsourcing. Sökningen skedde dels i litteratur och dels i vetenskapliga tidskrifter. Vetenskapliga artiklar sökte vi främst i databasen ELIN, och vi hittade också en del relevant information om outsourcing på Internet.

När vi skulle välja metod för vår undersökning ansåg vi att det var uteslutet att använda en kvantitativ metod såsom enkäter, eftersom vi inte hade för avsikt att göra generaliseringar, vilket är en av styrkorna hos de kvantitativa metoderna. Som vi tidigare nämnt är kvantitativa metoder mindre lämpade för att få fram information om förändringar och sociala processer. Vidare tyckte vi inte att en fallstudie passade vårt syfte med uppsatsen. Motivet till

detta är att vi inte hade för avsikt att ge en helhetsbild av personalens upplevelser vid outsourcingen och vi ansåg även att antalet intervjupersoner var för litet. Vi skulle eventuellt kunnat kompensera för det begränsade antalet intervjupersoner genom att genomföra fler intervjuer med dem som vi haft kontakt med, men detta fanns det tyvärr inte tid till, varken för oss eller för våra intervjupersoner.

Vi valde istället att använda oss av en blandning av semi-strukturerade intervjuer och strukturerade intervjuer. Motivet till detta är att vi tycker att denna metod ger möjlighet att samla in information om de frågor som vi är intresserade av. Det skulle kunna tänkas att intervjuerna blev väldigt styrda eftersom vi hade så pass många konkreta frågor, men intervjuerna genomfördes i princip som samtal, där intervjupersonerna till stor del själva valde vad de ville berätta. Vi kunde också ändra ordningsföljden på frågorna när vi märkte att intervjupersonerna gled in på andra områden än det vi just frågat om. Detta sammantaget gör att vi kategoriserar vår metod som mer kvalitativ än kvantitativ eftersom vi anser att flexibiliteten varit större än struktureringen.

Vår bedömning var att en starkt strukturerad intervju skulle ha blivit alltför stel, och att vi därigenom förmodligen skulle riskera att gå miste om viktig information med denna typ av metod. Ett problem med strukturerade intervjuer är just det faktum att intervjun blir alltför styrd, vilket kan leda till att viktiga synpunkter från intervjupersonerna inte lyfts fram. Den semi-strukturerade intervjun ger däremot möjligheter till att ställa följdfrågor, be om förtydliganden och leder överlag till en ledigare konversation. Detta har vi också märkt på så sätt att många viktiga och intressanta kommentarer inte uttryckts förrän efter just följdfrågor eller förtydliganden.

2.5 Utformning av intervjuguide

Vid utarbetandet av intervjuguiden (se bilaga 1) utgick vi från de teorier som vi fann under vår första litteraturgenomgång. Utifrån dessa teorier skapade vi sju teman som vi ville undersöka närmare. Dessa teman var:

- *Personlig bakgrund*

Under detta inledande tema ville vi ha svar på frågor rörande intervjupersonernas bakgrund såsom ålder, yrke, arbetsuppgifter, anställningstid på Analog respektive Digital samt utbildning och arbetslivserfarenhet.

- *Inför outsourcingen*

Detta tema innehöll frågor rörande den information som intervjupersonerna fått inför outsourcingen.

- *Outsourcingprocessen*

Här ville vi ha svar på frågor rörande ledningens agerande, hur processen gick till och om personalen fick utbildning i samband med outsourcingen. Frågorna rörde även huruvida något förändrades jämfört med vad som sagts från början, om arbetsuppgifterna har förändrats samt om det fortfarande ges kontinuerlig information från ledningen.

- *Individernas upplevelser av outsourcingen*

Frågorna inom detta tema berörde hur intervjupersonerna själva kände inför det som hände och om de kände att de kunde påverka sin egen situation. Vi frågade också hur de kände inför det faktum att de inte längre skulle vara Analog-anställda.

- *Företagskultur*

I detta tema frågade vi om intervjupersonerna upplevde att företagskulturen förändrats på arbetsplatsen, om det nya företaget gör något aktivt för att stärka företagskulturen samt hur målen idag skiljer sig från tidigare.

- *Nya roller*

Här frågade vi om hur intervjupersonernas förhållande till chefer, ledning samt tidigare och nya kollegor ser ut. Vi frågade också hur intervjupersonernas roller har förändrats samt varifrån direktiven kommer idag.

- *Efter outsourcingen*

Slutligen tog vi upp frågor om hur utvecklingen av produkter/tjänster sker i den outsourceade delen, hur intervjupersonerna tror att outsourcingen påverkat Analog och Digital samt hur intervjupersonerna totalt sett upplevt outsourcingen. Vi frågade också om intervjupersonerna ansåg att det fanns något alternativ till outsourcingen och om de trodde att det skulle vara möjligt för Analog att köpa tillbaka verksamheten.

Allt som allt innehöll intervjuguiden ett 30-tal frågor, som vi ansåg lade en bra grund för att samla in information om de teman som vi valt ut. Vi tyckte att det var viktigt att försöka få en röd tråd genom intervjuguiden, så att frågorna skulle komma i en logisk ordning. Samtidigt är vi medvetna om att semi-strukturerade intervjuer i praktiken ofta leder till att de olika frågorna besvaras eller tas upp i en annan följd, än den man som intervjuare från början tänkt sig. Detta ligger i intervjuformens natur.

2.6 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna med David och Johan har genomförts i Digitala lokaler medan intervjun med Fredrik genomfördes i Analogas lokaler, där Digital förfogar över ett kontorsrum. Samtliga intervjuer varade i ungefär en och en halv timme och vid intervjuerna har vi varit närvarande alla tre. Vi har under

intervjuerna turats om att ställa frågorna och vid eventuella följdfrågor har det varit fritt fram för alla att ställa sådana.

Då två av våra intervjupersoner har framfört önskemål om att inte bli inspelade under intervjuerna har vi valt att anteckna under intervjuernas gång. Eftersom vi använt detta förfarande under den första intervjun bestämde vi oss för att fortsätta med detta vid de resterande intervjuerna också. Vi ansåg dessutom att vår analys av intervjuerna skulle försvåras avsevärt ifall vi använde oss av olika tekniker från gång till gång för att samla upp den information som gavs under intervjuerna.

På grund av att tempot ofta är högt under intervjuer, valde vi att anteckna nyckelmeningar och nyckelord under intervjuernas gång, för att direkt efter dessa skriva ut en mer omfattande redogörelse för vad som sagts under respektive intervju. Eftersom vi då hade intervjuerna i färskt minne fungerade detta bra, och i och med att vi var tre stycken intervjuare vid varje intervjutillfälle, märkte vi att vi kompletterade varandra på ett bra sätt. Det går dock inte att bortse ifrån att vi genom detta förfarande kan ha missat någon information som kan ha varit av vikt.

En nackdel med att anteckna under intervjuerna var att samtalet emellanåt avbröts eftersom intervjupersonerna fick stanna upp i sina berättelser när vi som intervjuare inte hann med att anteckna. Det finns härmed en risk att intervjupersonerna efter avbrotten började tala om något annat istället för att fortsätta där samtalet avbröts, vilket givetvis inte är bra.

Vi har efter intervjutillfällena kompletterat vårt material genom att ställa ytterligare frågor, mestadels följdfrågor, till intervjupersonerna över telefon och via mail. Särskilt gäller dessa frågor deras arbetsuppgifter och förhållandet mellan Analog och Digital, eftersom dessa förhållanden för en utomstående person är högst komplexa.

Vi har förutom intervjupersonerna varit i kontakt med informationsansvarig på Digital's huvudkontor i Sverige, en verksamhetschef på Digital på lokal nivå och en av Anlogs inköpschefer, där vi fått ytterligare information om de båda företagens verksamheter på Sverigenivå och lokal nivå. Viss information om verksamheterna har även inhämtats via de båda företagens hemsidor på Internet.

2.7 Källkritik

Det är givetvis svårt för oss att avgöra om intervjupersonerna berättar "sanningen" för oss vid intervjuerna. Vidare är det lika svårt att avgöra om de håller inne med information som de anser är känslig. Vi får helt enkelt lita till intervjupersonernas goda vilja och har full respekt för om de kanske inte velat dela med sig av information som de tycker är känslig, både för deras egen del eller för deras företags del. Vår känsla under intervjuerna har

ändå varit att intervjupersonerna har svarat så gott de kunnat på våra frågor, även om de enligt *vår* bedömning emellanåt verkat vara försiktiga med vad de svarat. Det är dock viktigt att tillägga att vår bedömning om intervjupersonernas försiktighet, som bygger på de känslor vi haft under intervjuerna, inte nödvändigtvis är korrekt.

Faktorer som kan ha påverkat de intervjuades svar är att de känner varandra samt att de är i ungefär samma ålder. Detta innebär att de förmodligen talat/talar med varandra om vissa av de områden som vi ställt frågor på, vilket kan ha påverkat deras svar. Givetvis är det också så att de intervjuades personligheter spelar roll för vad de sagt, vissa personer är helt enkelt öppna och frispråkiga medan andra är mer återhållsamma i det de säger.

Vidare är outsourcing en process, där vi anser att en studie av mer longitudinellt slag kanske varit mest önskvärt, då förändringarna inträffar över tid. Vid en longitudinell studie ”följer” man utvecklingen och intervjupersonerna genom de olika stadierna, genom att ha ett flertal intervjuer eller liknande under processens, i tiden, olika skeenden. Så som vi lagt upp vår studie, på grund av tidsbrist och att processen redan startat när vi påbörjade arbetet med uppsatsen, får vi endast reda på det som intervjupersonerna kommer ihåg när de tänker tillbaka på det som hänt. Detta kan ge en skev bild av deras upplevelser, eftersom de kanske inte kan återberätta exakt hur de upplevde en viss händelse såhär i efterhand. Framförallt gäller detta outsourcingens inledningsskede. Å andra sidan har outsourcingen för våra intervjupersoners del ägt rum ganska nyligen, så deras minnen från outsourcingprocessen bör vara tämligen rättvisande.

Slutligen är vi medvetna om att vi som intervjuare inte kan låta bli att påverka intervjupersonerna genom till exempel tonläge, ordval och kroppsspråk, eller genom att omedvetet ställa frågor på ett ledande sätt. Detta är något som är svårt att undvika, men vi har varit medvetna om dessa risker och har försökt att minimera den påverkan som vi kan ha haft på intervjupersonerna.

3 Organisationer och individer i förändring

Eftersom outsourcing är en process där förändring över tid utgör en central faktor för berörda parter, har vi valt att fokusera vårt teoriavsnitt på teorier om organisationsförändringar. Att tillgripa outsourcing inom en organisation är ett strategiskt beslut som i regel innebär genomgripande förändringar på de avdelningar och för de anställda som berörs av outsourcingen (Axelsson, 1998). Vi inleder kapitlet med att ställa den anställde individen i ett lite mer arbetspsykologiskt sammanhang. Vi avser härmed underlätta beskrivningen av och läsarens förståelse av hur personal som outsourcas kan uppleva en outsourcingprocess och de förändringar som följer därmed.

Efter inledningen presenterar vi teorier om organisationsförändringar. Här börjar vi med en beskrivning av vad en organisationsförändring är. Vi går sedan in på organisationen och individen i förändring, där tyngdpunkten ligger på individens upplevelser. Eftersom förändringar bemöts på en mängd olika sätt, beroende på de omständigheter som råder kring deras genomförande, tar vi upp några av de faktorer som kan leda till motstånd respektive välkomnande av förändring. Vi nämner därefter exempel på hur eventuellt motstånd mot förändring kan minskas. Här understryker vi betydelsen av information vid förändring, liksom behovet av mål och målklarhet, för att berörda anställda skall veta vart företaget och de själva är på väg.

3.1 Individer och arbete

Förväntansteorin i ett arbetspsykologiskt sammanhang innebär att den anställdes arbetstillfredsställelse är resultatet av det han förväntar sig att få ut av sitt arbete och det han verkligen erhåller (Smither, 1994). Ett övergripande mål inom alla företag är att nå *överensstämmelse* mellan individens förväntningar och ledningens önskemål. Det innebär att det bör ske en matchning mellan individen och hans arbetsuppgifter, mellan individen och arbetsledningen, mellan individen och arbetsgruppen samt mellan individen och företagskulturen. Ju högre överensstämmelse mellan dessa faktorer, desto större arbetstillfredsställelse, ökad trivsel, högre produktivitet och lägre personalomsättning på företaget (Prien, 1992).

God anpassning mellan individer och arbete uppkommer i *en ömsesidig process*, som dels innebär att individen förändras och utvecklas, dels att

arbetet förändras (Söderström, 1983). Hackman och Oldham (Hackman & Oldham, 1974, enligt Smither, 1994) har identifierat några faktorer som tycks viktiga för en persons arbetstillfredsställelse. Dessa går kortfattat ut på att den anställdes arbete måste kännas varierande, meningsfullt och ansvarsfullt. Individerna måste vidare kunna styra och planera sina egna arbetsuppgifter och arbetet måste ge en återkoppling om hur individen presterat. Individerna måste också få förnyelse i sitt arbete (Smither, 1994). Vid en dålig anpassningsrelation upplever den anställda sin arbetsvärld som frustrerande med eventuella spänningar, vantrivsel och stress som följd (Söderström, 1983).

I samband med den sorts outsourcing vi har valt att skriva om, skiljs den anställda till stor del från den *organisatoriska miljö* han från början befunnit sig i, då han "går över" till det nya företaget och dess specifika miljö. Också *arbetets krav* ändrar karaktär vid förändringen och dessa två faktorer utgör tillsammans en stor omställning för individen, anser vi. Ett stort antal faktorer bör dessutom, som vi sett ovan, överrensstämma för att den enskilde anställda skall känna sig tillfreds med sitt arbete och sin arbetsituation (Söderström, 1983; Prien, 1992). Vi tycker därför att det är viktigt att i outsourcing-sammanhang ta hänsyn till de *förväntningar* och den *roll* den anställda har på det nya företaget. De anställda som outsourcingas kommer i kontakt med ett nytt företag och en ny organisationskultur, samtidigt som de tilldelas nya roller enligt ett kund och leverantörsförhållande gentemot sina tidigare kollegor.

Outsourcing innebär också att många av de anställda får *andra karriärmöjligheter* än de hade tidigare (Symoens, 1999). Ofta är det så att de anställda vid outsourcing generellt sett har färre jobb att välja mellan. De får också ofta specialisera sig i högre grad inom sitt arbetsområde, vilket får till följd att de inte har möjlighet att bredda sina färdigheter. Å andra sidan är det vanligt vid outsourcing att mindre välutbildad personal anställs för att utföra mer rutinmässiga arbetsuppgifter. Detta leder till att "duktiga" och välutbildade personer kan avancera till andra mer omväxlande och ansvarsfyllda arbeten (Symoens, 1999).

Vi kommer här in på hur individen reagerar när han står inför möjligheten till ett annat arbete med kanske nya arbetsuppgifter och nya karriärmöjligheter. Återigen vill vi understryka vikten av den anställdes förväntningar och själva rolltagandet.

När en person får höra talas om ett nytt jobb, som väcker hans intresse, börjar han aktivt informera sig om jobbet. En fylligare bild av arbetet växer fram efterhand och han skapar sig en *rollföreställning* om det framtida arbetet (Prien, 1992). En roll utgör summan av andras och egna förväntningar på en viss position. Den innefattar *någon form av norm* för vad som anses lämpligt eller acceptabelt. Rollen utgör en ram för det personliga agerandet, genom att individen som innehar rollen måste hålla sig inom vissa utstakade gränser för sitt handlande (Prien, 1992). Rolltagandet kan vara en besvärlig process, eftersom olika personer kan ha olika förväntningar och värderingar om en viss roll. Det uppstår då motstridiga krav

och intressen (Prien, 1992).

Problem med rolltagandet uppstår även vid outsourcing, tror vi, eftersom stora delar av den bild som personalen har haft av sitt arbete kan förändras under processens gång (Venkatesan, 1992). Detta leder in på det som vi nämnt i kapitel 1, nämligen att det finns risk för att den personal som ”gått över” till det insourcande företaget kan få en *dubbel lojalitet*, vilket kan leda till problem. De anställda kan ha svårt att lämna sina tidigare roller. Detta leder till att de har svårt att arbeta utifrån sina nya roller och därför ganska lätt faller tillbaka till sina tidigare roller (Martinsons, 1993; Gilbert, 2001).

Vid outsourcing är det viktigt att företagsledning och anställda är överens om grundläggande värderingar och normer för hur arbetet i stort skall skötas (Deal & Kennedy, 1982). Många som börjar på en ny arbetsplats kan känna att de saknar den information som behövs för att de skall kunna vara riktigt effektiva. I allmänhet behöver de flesta i någon mån anpassa sitt beteende, sina tankar och sina attityder för att passa in på det nya jobbet (Smither, 1994). Den nyanställda söker via information undanröja den osäkerhet som kan finnas angående hur han bör uppträda i organisationen (Smither, 1994).

I fall det nya företaget har en otydlig målsättning och svag kultur måste den nyanställda spendera mycket tid på att komma underfund med vad han bör göra, och på vilket sätt han skall göra det på (Deal & Kennedy, 1982). Organisationer med tydliga värderingar och stark företagskultur ger minskad osäkerhet vad gäller roller, arbetsuppgifter och mål, eftersom alla i organisationen är införstådda med företagets målsättning och arbetar för den (Deal & Kennedy, 1982; Prien, 1992; Smither, 1994). Den person som inte gillar sitt nya företags värderingar och sätt att arbeta kan dock ha svårt att finna sig tillrätta med förändringarna (Prien, 1992).

3.2 Organisationsförändringar

Det finns olika definitioner på vad förändring innebär. Angelöw (1997) definierar förändring som ”att man från ett tillstånd ändrar något till ett annat tillstånd”, medan Lippit definierar förändring som ”en planerad eller oplanerad ändring av jämviktstillståndet i en organism, situation eller process” (Lippit, 1973, enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

McKenna (1994) säger att förändring är *allestädes närvarande* i samhället och att den *reflekteras i olika former*. Förändring i människors värderingar och smaker påverkar marknaden, som i sin tur inverkar på hur företag organiseras och styrs. Förändring förekommer även inom organisationer som en följd av ny teknik vad gäller arbetsprocesser och produktutveckling. Detta är exempel på när organisationer svarar på händelser i omvärlden. Företagen kan också påverka omvärlden genom internt genererad förändring, som till exempel när en innovation får stor genomslagskraft och acceptans bland människor världen över (McKenna, 1994).

Många organisationsteorier bygger på synen om *företaget som ett system*, där en förändring i en del av organisationen påverkar även andra delar av företaget (Smither, 1994). Enligt vissa organisationsförändringsteorier, de så kallade *kontingensteorierna*, måste en organisation studeras i förhållande till de yttre påverkansfaktorer som medverkar till företagets verksamhet. Den miljö företaget verkar inom förändras med tiden och det krävs anpassning till dessa förändringar om företaget vill kunna överleva (Smither, 1994). Andra teorier inom organisationsförändring utgår ifrån att *företaget inte har förmågan* att lösa sina problem på egen hand utan måste ta hjälp utifrån för att kunna utvecklas på bästa sätt (Smither, 1994). Båda sorterna framhåller vikten av att kunna se saker och ting både från ett innanför- och ett utanförperspektiv, innan man genomför en förändring.

Porras och Silvers (1991) talar om organisationstransformationer, med vilka de menar *radikala förändringar* av ett företags verksamhet. Till skillnad mot organisationsförändringar som innefattar även mindre förändringar inom ett företag, tar transformationerna fasta på *de genomgripande åtgärder* som kan sägas vara del av företagets övergripande strategier (Porras & Silvers, 1991, enligt Smither, 1994).

3.3 Organisationer i förändring

Förändringar inom organisationer och företag sker dagligen som ett steg att kunna överleva på marknaden. De företag som inte utvecklats en god förmåga att förändras blir i allmänhet inte särskilt långlivade. En ökad förändringsbenägenhet och flexibla organisationsformer har dessvärre länge varit svåra att uppnå, eftersom tidigare rådande organisationsprinciper normalt inte haft förändring och innovation som mål, utan i stället kontroll och stabilitet. Det psykologiska problemet för en organisation blir därför hur man skall kunna *utveckla dess personals flexibilitet och anpassning* (Ekvall, 1988).

Dynamisk konservatism innebär att det sociala systemet i en organisation vill förbli oförändrat (Schon, 1972, enligt Bruzelius & Skärvad, 1995). Denna stabilitetssträvan kan hänföras till den oro och det hot individen känner angående den egna situationen och sina sociala relationer i samband med en förändring. Den dynamiska konservatismen innebär att förändringen först ignoreras, därefter motarbetas den, sedan motverkas förändringens genomslagskraft och slutligen accepteras minsta möjliga förändring.

Enligt Hessner (1993) är *förändringsbenägenheten* i ett företag den allmänna attityd till förändringsprojekt som finns inom organisationen. Arbetsklimatet på företaget ligger till stor del som grund för förändringsbenägenheten. I de fall klimatet är gynnsamt har man möjlighet att skapa en positiv attityd gentemot förändringar.

Ett gott arbetsklimat kännetecknas bland annat av att chefen visar respekt

för sina medarbetare, kan skapa samverkan inom sin avdelning och kan hantera konflikter. Medarbetarna i sin tur måste uppleva att de kan påverka sin arbetssituation och känna att det är lätt att få saker och ting genomförda. De behöver också få erkänsla för gjorda arbetsinsatser samt uppleva att de blir rättvist belönade. Vidare bör medarbetarna ha en positiv attityd till personlig utveckling (Hessner, 1993).

Aronsson m fl (1995) tar upp begreppet *förändringskompetens*, vilken påminner om Hessners förändringsbenägenhet. Förändringskompetens finns inte bara på organisationsnivå utan också på grupp- och individnivå. Med förändringskompetens på den individuella nivån menas kunskapen, förmågan, beredskapen och viljan att förändra och förbättra arbetet. Det innebär att individen är flexibel, kreativ, ser möjligheter och alternativ till förändring samt att han är beredd att ifrågasätta det etablerade. Motsatsen skulle kunna kallas att individen är ”hemmablind” (Aronsson m fl, 1995).

3.4 Individen och förändring

Förändringars påverkan på individen är personlighetsrelaterade och gör att ingen människa reagerar exakt på samma sätt vid en förändring. Trots det, går det att finna gemensamma drag hos människor när det gäller reaktioner på förändringar. Betydelsefullt är, liksom hos organisationen som en helhet, *förmågan att vara flexibel* (Donovan & Wonder, 1990).

Flexibilitet gör det möjligt för individen att anpassa sig och reagera på förändring, låta sig påverkas och själv göra modifikationer och variationer (Donovan & Wonder, 1990). Det är lika viktigt att försöka undvika negativa förändringar som att välkomna positiva. Människor vill ofta förändras om de upplever att resultatet av en förändring leder till något gott för dem, samtidigt som de i flera fall motsätter sig den ofta smärtsamma process som leder dit (Donovan & Wonder, 1990).

Hur man ser på förändringar är beroende av ens tidigare erfarenheter. Är en person van vid förändringar, och förändringarna har varit angenäma och lönande upplevelser, är det sannolikt att personen upplever förändringar gynnsamma. I en organisation är samma dynamik verksam. Ju mer engagerat ett företag är i stimulerandet av en förändring, desto större är sannolikheten för att miljön är produktiv, flexibel och positiv. Konsten är alltså att finna ett sätt att upprätthålla ett klimat som är gynnsamt för produktiv förändring (Donovan & Wonder, 1990).

En viktig förutsättning för en framgångsrik organisationsförändring är att i största möjliga utsträckning *undanröja motstånd* mot förändringar. Förståelsen för *psykologiska mekanismer* kan i detta avseende vara till stor hjälp (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Utmärkande för individens sätt att reagera i sin värdering av förändringarna, är att han som regel styrs av helt andra faktorer, än de som frammanat förändringarna; kraven på effektivitet

och framåtskridande. Medan ledningen eller de som är ansvariga för förändringarna väsentligen styrs av strävan efter teknisk eller administrativ effektivitet, tänker individen på sina egna behov och sin egen arbetssituation. Han kan ha svårt att se situationen i dess helhet (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Den enskilde tjänstemannen eller arbetaren baserar ofta sin uppfattning om sin status och sitt värde på *den arbetsskicklighet* han övat upp i sitt nuvarande arbete. Det är därför naturligt, att han intar en reserverad och negativ attityd till alla planerade förändringar som inte klart kan garantera honom minst samma personliga status (Rubenowitz, 1978). Förändringen blir ett hot mot *individens arbetsidentitet och självförtroende* eftersom individen under en genomgripande förändring kan känna sig okunnig och misslyckad under inlärningsprocessen av det nya. Individen kan också, mer eller mindre omedvetet, känna att förändringen är *ett slags underkännande* av det arbete han tidigare utfört (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Bilden brukar ytterligare kompliceras av att den ansvariga ledningen vid förändringar, brukar vara så upptagen av de tekniska och organisatoriska omställningsproblemen, att den försummar den enskilde individen och hans reaktioner. Ledningen kan visserligen vara medveten om betydelsen av acceptans och medinflytande från de berördas sida, men inför kraven på att genomföra ett omställningsprogram inom en fast tidsram, kommer ofta de tekniska och administrativa aspekterna att dominera över de mer personalinriktade. Har dessa senare aspekter försummats, brukar det inte dröja länge förrän man upptäcker att de verkligt stora problemen med att få en ny teknik eller en ny organisationsform att fungera, inte ligger så mycket på det tekniska eller på det organisatoriska planet, som på det psykologiska (Rubenowitz, 1984).

En individs reaktion inför en förändring, tycks stå i direkt relation till hans uppfattning om *det berättigade* i förändringen, och hans värdering av *vilken effekt* förändringen kommer att ha på hans sociala och ekonomiska ställning. Individen kan ibland anse sig ha logiska skäl att anta, att effekterna av förändringarna kommer att utebli, och att de således inte kommer att påverka hans ställning. Under sådana omständigheter kommer individen inte att känna sig motiverad att vare sig aktivt stödja eller göra motstånd mot förändringen (Rubenowitz, 1984).

Om individen inte klart kan skönja vad förändringen kommer att innebära för hans egen del, kommer han sannolikt att lägga ner mycket arbete på att försöka komma till klarhet om detta. Under tiden kan han komma att inta en reserverad hållning till alla omställningsförberedelser och använda en hel del psykologiska bortförklaringsmekanismer för att motivera sitt bristande engagemang. I denna fas ger individen ofta intryck av att direkt motarbeta dem som är ansvariga för förändringarna. Men det kan i själva verket vara så, att han enbart försöker vinna tid, för att bättre kunna överblicka vad förändringarna kommer att innebära (Rubenowitz, 1984).

3.5 Motstånd och välkomnande vid förändring

Att genomföra en organisationsförändring är ofta en svår process som i allmänhet brukar ge upphov till olika reaktioner bland personalen (Smither, 1994). Med utgångspunkt i detta kommer olika faktorer bakom motstånd och välkomnande gentemot förändringar att diskuteras.

Smither (1994) tar upp fem faktorer som verkar hindrande vid genomförandet av en organisationsförändring:

- *Förändring av de sociala relationerna.*

Förhållandet till kollegor, gruppbildningar och liknande är av betydelse för trivsel och produktivitet på arbetsplatsen. En förändring här leder i flertalet fall åtminstone i början till minskad effektivitet. De anställda kan motsäga sig att behöva skiljas från nära arbetskamrater som de lärt känna och byggt upp relationer till.

- *Upplevt hot mot den anställdes status.*

Ibland kan en anställd känna att en förändring medför en för honom lägre status eller att han tilldelas mindre betydelsefulla arbetsuppgifter. Ny teknologi kan innebära mindre ansvar och att den anställde ställs inför andra krav. Det kan också vara så att han ges mer ansvar men att han inte kompenseras för detta.

- *Föredragande av ett status quo.*

De som upplever att deras arbete, arbetsuppgifter och arbetsmiljö är tillfredsställande ser ofta ingen anledning till varför en förändring måste genomföras. De upplever organisationsförändringen som något onödigt, något som bara skapar merarbete och komplikationer i de dagliga rutiner de är vana vid. Det välbekanta är oftast bekvämare och fungerar smidigare än det som är nytt. Det motsvarar dessutom ofta det trygga.

- *Ekonomiska aspekter.*

Ibland kan en förändring i verksamheten vara ett resultat av att företaget behöver skära ner sina kostnader. De anställda kan då känna en otrygghet över sin arbetssituation, huruvida de kommer att kunna behålla sina jobb och så vidare.

- *Kommunikationsproblem i samband med förändringen.*

Ledningen och de anställda ser ofta saker och ting ur olika synvinklar, och en bristande kommunikation med dålig information mellan parterna, leder ofta till missförstånd och missnöje vid en organisationsförändring.

Det är användbart att föreställa sig att förändring har både en teknisk och en social aspekt (Lawrence, 1954). Den tekniska aspekten avser för-

verkligandet av en mätbar modifiering i de fysiska rutinerna i ett arbetsmoment. Den sociala aspekten av förändringen avser hur de som påverkas av förändringen upplever att detta påverkar deras etablerade relationer inom organisationen. Enligt Lawrence (1954) är det främst den sociala aspekten som avgör närvaron eller frånvaron av motstånd. Vad de anställda vanligtvis motsätter sig är den sociala förändringen - förändringen i deras mänskliga relationer - som oftast följer på en teknisk förändring (Lawrence, 1954).

Förutom ovanstående faktorer kan *misstro gentemot ledningen från personalens sida* öka risken för motstånd. Personalen kan undra vilka syften ledningen egentligen har med förändringen. Det kan också vara så att *personalen missförstått* vad förändringen konkret kommer att innebära (McKenna, 1994).

En organisationsförändring som är påkallad av ledningen kan bemötas på olika sätt av de anställda; en del *tar till sig den* medan andra fortsätter att arbeta och fungera efter det tidigare sättet, *som om ingenting hade hänt*. Ett annat sätt att bemöta en uppifrån planerad organisationsförändring är genom *flykt*. De anställda som känner sig missnöjda med förändringen lämnar då organisationen genom att de säger upp sig eller begär förflyttning. Motstånd mot förändringar kan även anta andra former, till exempel via *ihållande minskning av produktionen, ständiga invändningar, surmulen fiendlighet, och maskning*. Naturligtvis uttrycker sig motståndet även i många *pseudologiska skäl* till att förändringarna inte kommer att fungera (Lawrence, 1954; Angelöw, 1997).

Det finns även andra förhållanden vad gäller ledningen som påverkar om förändringen kommer att bemötas med motstånd eller välkomnande. Om organisationsförändringen innebär att *arbetsledningen kommer att förändras*, kan personalen ställa sig både positiv och negativ till detta, beroende på vad den anställde anser om den arbetsledning som redan existerar (Angelöw, 1997).

Angelöw (1997) menar dock att en individ kan välkomna en förändring, utifrån olika aspekter av arbetet, om han anser att förändringen kommer att leda till något positivt för just honom. Här hänvisar vi till kapitel 1, rubrik 1.3 *Outsourcings positiva påverkan på personalen*, där vi tar upp olika aspekter vid outsourcing som kan leda till att individer välkomnar en förändring.

3.6 Hur kan motstånd mot förändring minskas?

Två olika aspekter av beslut måste alltid beaktas vid en förändring; dels beslutets *rent objektiva eller opersonliga egenskaper* som dess kvalitet, dels *beslutets acceptans* bland de personer som påverkas av beslutet (Rubenowitz, 1984).

Motivationen eller förändringsviljan hos den anställde kan ses som själva

drivkraften i en organisationsförändring. Den utgör också individens beredskap och förståelse för nödvändigheten och behovet av en förändring. Motstånd kan minskas genom *konstruktivt och väl planerat arbete* som förbereder individen på förändringen. En central faktor för motivationen är *möjligheten att kunna påverka sin arbetssituation* (Angelöw, 1997).

En av de viktigaste strategierna för att minska motståndet mot en organisationsförändring är att få ledningen och de anställda att *aktivt ta del av förändringarna* och att se till att en *god kommunikation* uppstår. De som endast på avstånd passivt observerar det som händer är många gånger mer skeptiska till det som sker och det kan vara svårt att ändra en negativ inställning när den väl är där (Smither, 1994). Betydelsefullt i förändrings-sammanhang är ett *aktivt engagemang från berörda linjechefer*s sida. Att de som innehar chefsposterna finner förändringarna önskvärda och meningsfulla är viktigt och de måste på ett tydligt sätt visa medarbetarna att de backar upp ledningens beslut. (Rubenowitz, 1984). Det är också av betydelse att *inflytelserika personer på mer informell nivå* är positivt inställda till förändringarna, då de i sin tur påverkar sina kollegor i stor utsträckning (Sashkin, 1985, enligt Smither, 1994).

Att skapa en *tydlig vision* om hur företaget kommer att gestalta sig efter förändringarna har ägt rum är viktigt. Lyckas man inte med detta kommer personalens inspiration och motivation med säkerhet att svikta och det förväntade resultatet kommer med stor sannolikhet inte att uppnås (Sashkin, 1985, enligt Smither, 1994).

Det sätt på vilket den anställde erhållit information om den kommande förändringen har ofta stor betydelse för huruvida individen upplever förändringen i form av välkomnande eller motstånd. Informationen kan ha varit saklig och riklig samt kommit direkt från ledningen eller någon annan på företaget betydelsefull person. Den kan också ha kommit ryktesvägen (Angelöw, 1997).

De aktörer som finns i en organisation kan göra *olika bedömningar av samma förändring*. De ser förändringen utifrån *olika perspektiv*. För att få en uppfattning om vilka aspekter som är av betydelse för varje part bör problem och funderingar ventileras och diskuteras utifrån gemensamma eller skilda värderingar av den kommande förändringen (Söderström, 1983). *Attityd och opinionsundersökningar* är värdefulla i sammanhanget. De anställdas uppfattningar kommer fram och möjliggör mer objektiva jämförelser mellan olika befattningskategorier. Det är också viktigt att se hur förändringarna påverkar en organisation i sin helhet (Björk, 1991).

Många gånger framkommer det i opinionsundersökningar, förhållanden som varit okända för ledningen, på grund av de anställdas förtegenhet eller bristfällig och filtrerad kommunikation. Dessa avslöjanden möjliggör att upplevda missförhållanden kan rättas till och förebyggas. Den kontroll individen känner sig ha över situationen, och hans förtroende för ledningen, är beroende dels av *den information* han fått rörande förändringen och dels av *det medinflytande* han vet att han kommer att få på förändringen

(Rubenowitz, 1978).

Ett bra arbetsklimat kännetecknas av en väl fungerande *interninformation* på företaget (Hessner, 1993). Det krävs en kontinuerlig *faktaförmedling* och *trovärdighet* för att balansera den oro som uppstår i förändringsprocessen. Dålig kommunikation med ringa eller ingen information skapar alltid otrygghet, orsakar motstånd och ger bra grogrund för *rykten* (Rubenowitz, 1984; Lennéer-Axelsson, Thylefors, 1991). Ledningen underskattar ofta personalen om den tror att de anställda låter bli att oroa sig, bara de inte får oroande information. Är ett informationsbehov endast delvis täckt är tendensen snarare stor att de berörda anställda i stället fyller i de informationssegment de saknar med inbillade farhågor och rykten. Ryktes-spridning kan dock användas konstruktivt på så sätt, att ledningen genom att notera ryktena, kan få klarhet i på vilka punkter personalen känner behov av mer information. Ryktena kan också ge en fingervisning om vilka krav som ställs på företagsledningen (Rubenowitz, 1984).

Fast utstakade mål är en förutsättning för ett företags framgång både i allmänhet och vid förändringar. Ett starkt engagemang från personalens sida bygger på att alla vet vad som är företagets målsättning och grundläggande värderingar (Ekvall, 1990). En saklig och tydlig målformulering från ledningen krävs för förankring av målet eller målen hos medarbetarna. Målformulering kan ses som en organisations strategiska arbete att skapa ett klimat som stimulerar till att få individen att känna sig trygg och delaktig i förändringsarbetet (Angelöw, 1997).

Enligt Ekvall (1990) är det viktigt att organisationens mål kommuniceras genom hela verksamheten och diskuteras genom alla led i organisationen. Det är också viktigt att den enskilde får klara direktiv om hur han skall klara sin del av organisationens *måluppnåelse*, det vill säga vad som förväntas av just honom. Medarbetarna måste kunna se och förstå både helheten och sin egen del i helheten (Hessner, 1993). Viktigt är också hur grundidéerna förmedlas och förstärks inom organisationen och hur den rutinmässiga verksamheten påverkas av dem (Deal & Kennedy, 1982). *Målklarhet* behöver dock inte alltid vara gynnsamt. Om de anställda upplever att målen är för snäva kan det leda till en känsla av minskad frihet och hämmat beteende (Ekvall, 1990).

Vid en organisationsförändring är det lätt att det uppstår konflikter mellan individen och organisationen. Många uppstår på grund av motsättningar kring målsättningen. Målsättningens tydlighet har ett direkt samband med förekomsten av konflikter. Ju större otydlighet, desto fler konflikter, och ju mer motsägelsefull motsättningen är, desto allvarligare konflikter. En verksamhet med otydlig målsättning kan inte skapa en tydlig och konsekvent ledning. Följden blir missförstånd mellan ledningsnivåerna, mellan cheferna, mellan ledningen och medarbetarna och mellan medarbetarna sinsemellan (de Klerk, 1991).

4 Empiri och analys

I detta kapitel presenterar vi först Analog och Digital samt den arbetsgrupp vi valt att studera. Vi kommer sedan in på frågeställningarna, varvid vi presenterar och tolkar det som framkommit under våra intervjuer med den personal som outsourcas. Motivet till att vi valt att presentera och tolka resultaten från intervjuerna i samma kapitel är att vi tycker att detta gör det lättare för läsaren att följa med i våra resonemang och tolkningar. Det blir också lättare för läsaren att själv tolka resultaten, eftersom denne inte behöver gå tillbaka ett kapitel för att se vad intervjupersonerna har sagt.

4.1 Presentation av företagen

I detta avsnitt beskriver vi kortfattat Analog och Digital, för att se hur företagen förhåller sig till varandra som kund respektive leverantör. Vi tycker att det är viktigt för läsaren att kunna göra sig en bild av under vilka omständigheter de båda företagen verkar och vill med presentationen understryka den roll företagen har gentemot varandra. Eftersom våra intervjupersoner numera är anställda på Digital, beskriver vi detta företag mer ingående än Analog.

En stor del av den information som följer har inhämtats via Analogs och Digitals hemsidor på Internet samt genom telefonsamtal med informationsansvarig på Digitals huvudkontor i Sverige.

4.1.1 Analog

I relationen Analog - Digital är Analog det företag som outsourcat delar av sin verksamhet till en extern leverantör. Analog utgör därmed *kärnföretaget*, samtidigt som det är kund till Digital. Samarbetet mellan Analog och Digital tog sin början i mitten på 1990-talet och de funktioner Analog lagt ut är bland annat all produktion av och till viss del inköp av komponenter till några av sina mer komplexa produkter. Förhållandet mellan de båda företagen har med åren stärkts, då Analog efterhand lagt ut alltmer av sin verksamhet till Digital.

Analog är ett i Sverige välkänt företag som verkar inom områden som teknik och kommunikation. Företaget grundades i slutet på 1800-talet och fick stor genomslagskraft på marknaden redan från början. Den hårda konkurrensen inom den bransch företaget verkar inom har påverkat företagets överlevnadskultur. Analog har därför sedan länge utgått från mottot ”ingenting är omöjligt även om det ser mörkt ut just för stunden”. Detta har medfört att företaget tvingat sig ut på nya marknader och speciellt sökt sig

till marknader som konkurrenterna från början inte varit så intresserade av. Resultatet av detta ser vi idag; företaget har vuxit sig multinationellt med hundratusentals anställda.

4.1.2 Digital

I relationen Analog - Digital är Digital det företag som ”tagit över” delar av en kunds verksamhet, inklusive personal. Digital utgör därmed *det nya företaget*, samtidigt som det är leverantör till Analog. Samarbetet mellan Digital och Analog tog sin början i mitten på 1990-talet och de funktioner Digital ”tagit över” är bland annat all produktion av och till viss del inköp av komponenter till några av Anlogs mer komplexa produkter. Förhållandet mellan de båda företagen har med åren stärkts, då Digital efterhand ”tagit över” alltmer av Anlogs verksamhet.

Digital anses vara ett av världens största och mest lönsamma företag inom elektronik tillverkning. Företaget är amerikanskt och levererar operationella tjänster, ofta i form av helhetslösningar, till kända teknikföretag. Med helhetslösningar menas att Digital tar hand om allt ifrån inköp, tillverkning och hopsättning av en viss produkt för kundens räkning. Kunden kommer med önskemål angående den färdiga produkten och det är Digital's uppgift att på bästa sätt hitta en lösning som motsvarar dessa önskemål. Företaget erbjuder kompletta, fungerande produkter redo för direkt leverans.

Dagens högteknologiska samhälle ställer höga krav på den som vill kunna överleva på en marknad med ökad globalisering och ständig förändring. Företagen måste vara extremt snabba att anpassa sig efter kundernas önskemål, står inför en ökad konkurrens och ett tryck på korta ledtider. Detta är en förutsättning om de vill kunna släppa nya produkter på marknaden, kunna prestera bra och behålla sina marknadsandelar.

Digital bistår med teknologi och kunskaper som gör det möjligt för kunderna att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet, i stället för på sina mer perifera aktiviteter. Genom att Digital är så pass stort inom sina olika verksamhetsområden, kan företaget med hjälp av skalfördelningar pressa priserna på exempelvis inköp och produktion. Förhoppningen från kundernas sida är att genom fokusering på sina kärnverksamheter på så sätt bli ledande inom sina respektive områden. Digital har investerat stort i informationsteknologi och samarbetar med flera av världens ledande mjukvaruföretag. Företagets tjänster står till buds 24 timmar om dygnet och man ser ”Information Management” som ett starkt konkurrensmedel i framtiden.

I Digital's vision förespråkas mångfald, entreprenörskap och samverkande globala strategier, samtidigt som man vill få de anställda att se sin del i det stora hela och ofta arbetar på plats hos kunden. Detta är strategier företaget anser nödvändiga för att kunna möta det behov som finns på marknaden. Ett koncept som ligger bakom företagets framgångar är dess unika och stora ”siter”, där man fört samman leverantörer och produktion, vilket resulterar i

större operationell flexibilitet och att företaget lättare kan svara mot kundernas önskemål. Man arbetar med design, tillverkar prototyper, testar och lanserar nya produkter. Målsättningen är att få ut nya produkter snabbt på marknaden. Digital arbetar mycket med logistik.

Verksamheten hos Digital tycks bara gå allt bättre. Företaget finns i dagsläget i närmare 30 länder runt om i världen och antalet anställda är ungefär 70 000. Merparten arbetar inom produktionen, det vill säga i företagets fabriker. Förutom huvudkontor i Asien har Digital ett antal regionala huvudkontor i bland annat USA och Europa.

I Sverige sysselsätter Digital cirka 10 000 medarbetare. Företagets verksamhet är uppdelad i ett antal huvudområden så som tillverkning, design, logistik och inköp. Merparten av det totala antalet anställda i Sverige arbetar inom produktionen, liksom fördelningen i de övriga länder Digital verkar inom. Det första Digitalkontoret i Sverige var också det första steget in på den europeiska marknaden. Sedan dess har företaget expanderat kraftigt. Digital finns idag representerat i ett flertal länder i Europa och har många stora kunder.

4.2 Presentation av arbetsgruppen

Eftersom Digital är ett globalt företag med ett flertal helt skilda verksamhetsområden utspridda över ett mycket stort antal orter, både i Sverige och utomlands, presenterar vi den arbetsgrupp och de intervjupersoner som vi har varit i kontakt med lite mer ingående. Syftet med detta är att kunna se arbetsgruppen som en del i det stora hela, samtidigt som vi vill klargöra intervjupersonernas inbördes funktioner och arbetsuppgifter inom Digital, deras förhållande till sina kunder respektive underleverantörer. Förhållandena mellan intervjupersonerna, Digital och Analog är särskilt komplexa, eftersom arbetsgruppen från Digital utgör en del av en inköpsavdelning på ett av Anlogs många bolag.

Den specifika informationen kommer främst från intervjupersonerna själva men också från verksamhetschefen på Digital på lokal nivå och en av inköpscheferna på Analog.

4.2.1 Inköpsgruppen på Digital

De Digital-anställda, som vi varit i kontakt med för intervjuer är i huvudsak placerade på Digital's kontor. De ingår alla i en inköpsgrupp på sex personer och arbetar främst med Analog som kund. De tjänster gruppen tillhandahåller har i huvudsak att göra med inköp av mönsterkort och komponenter till några av Anlogs mer komplexa produkter. Arbetet innebär kontakt med ett flertal leverantörer, upphandlingar, prissättning med mera.

Om vi säger att exempelvis 15 olika komponenter behövs för att tillverka en av Analogs produkter, står Digital för upphandling och inköp av endast tre av dessa. Däremot ansvarar Digital för hundra procent av produktionen vad gäller alla de 15 komponenterna samt tillverkningen av Analogs slutgiltiga produkt. Som det ser ut i nuläget har inte hela Analogs inköpsavdelning outsourcades till Digital, utan endast en del av den. Av de cirka 80 anställda som arbetar på inköpsavdelningen, för det bolag med vilket Digital samarbetar, var det före outsourcingen ett femtontal personer som arbetade med inköp av just de komponenter de båda företagen idag, var för sig, köper in. Fem av dessa cirka 15 personer outsourcades officiellt till Digital under år 2001, medan flertalet av de resterande anställda arbetar kvar på inköpsavdelningen i Analogs regi.

Funktionsmässigt måste de komponenter Digital står för passa in med de komponenter Analog själva köper in. I slutändan är det därför Analog som godkänner allt det inköpsarbete Digital står för. När de båda företagen klarat av sina respektive delar av inköpen, ansvarar Digital för all produktion. Det är den inköpsgrupp, vari våra intervjupersoner ingår, som står för Digital's totala del vad gäller kund- och leverantörsförhållandet mellan Analogs inköpsavdelning och Digital. Produktionen är ett kapitel för sig och omfattar tusentals anställda.

När inköpsavdelningen i samband med outsourcingen i augusti 2001 styckades upp, satt de personer som kom att ingå i Digital's inköpsgrupp, till en början kvar i en av Analogs byggnader. Här var man också fysiskt närvarande under den tid samgåendet mellan Analog och ett annat företag skedde, vilket för övrigt ledde till att hela inköpsavdelningen kom att delas in i helt nya bolag. Sedan årsskiftet finns Digital's inköpsgrupp numera på plats i ett av Digital's kontor, där företaget sedan tidigare bedrivit verksamhet inom ett antal andra områden. De anställda har ändå daglig kontakt med sina kollegor på Analog. Mestadels sker kontakterna via mail och telefon men allt som oftast krävs direktkontakt vid viktigare möten eller med teknikerna och ingenjörerna. Digital har ändamålsenligt behållit ett rum i en av Analogs byggnader, så att de anställda skall kunna vistas där vid behov.

Digital's verksamhet på den ort våra intervjupersoner har sitt kontor är uppdelat i olika delar. Den största delen utgörs av produktion med cirka 170 stycken anställda, där man arbetar gentemot tre helt skilda kundsegment; Industri och marin, IT och telekom samt Medicin. En annan del handlar om teknik, design, hårdvara och mjukvara. Denna del sysselsätter ett 30-tal personer. Slutligen har vi på kontoret, förutom inköpsgruppen ovan, en designgrupp, finansfolk och ett antal andra Digitalanställda. Dessa är tillsammans cirka 15-20 stycken och arbetar alla på Digital's "globala europeiska nivå", vilket ger ett totalt antal anställda på cirka 220 på det lokala Digital-kontoret. De olika enheterna är, trots närheten till varandra, helt separerade vad gäller verksamhetsområden. Vardera enhet har också sina egna chefer.

4.3 Personalens upplevelser av förändringarna i samband med outsourcingen

I detta avsnitt kommer vi in på frågeställningarna om hur de anställda som outsourcades upplevde förändringarna i samband med outsourcingen mellan Analog och Digital. Vi behandlar frågeställningarna i en relativt ”kronologisk” ordning. Vi börjar med upplevelsen av den information som gavs före och under outsourcingprocessen. Här beaktar vi det sätt på vilket de anställda erhöll information om outsourcingen, vad de fick veta och varifrån informationen kom. Vi tittar därefter närmare på ett par viktiga aspekter som nära knyter an till informationssammanhanget, nämligen personalens upplevelser av anledningen till outsourcingen och vad de fick veta om det nya företaget jämfört med vad de kände till om Digital från början.

Vi kommer som ett andra steg in på hur personalen upplever sina nya roller, nu då de väl befinner sig på *det nya företaget*. Vi understryker här deras upplevelser av Anlogs och Digitals kund- och leverantörsrelations påverkan på de anställdas roller, upplevelser av förändringar av arbetsuppgifter, ansvar och målsättningar samt huruvida intervjupersonerna upplever att de kunnat påverka dessa? För att ge en klarare bild av dessa aspekter har vi infogat ett kortare avsnitt om hur själva rekryteringen och övergången mellan Analog och Digital gick till för de anställda. Detta avsnitt kommenterar vi inte eftersom vi inte behandlar detta i frågeställningarna. Avslutningsvis ser vi på hur personalen upplevt outsourcingen totalt sett för deras egen del, när de nu har arbetat en tid på det nya företaget, samt hur de motiverar denna inställning.

4.3.1 Informationen och dess ursprungskälla

Även om outsourcingen mellan Analog och Digital rent officiellt ägde rum i augusti år 2001, säger intervjupersonerna att informationen om att en genomgripande förändring var på gång började spridas redan i början på året. Ingen visste då exakt vad som skulle hända. Informationen kom från olika håll. Dels var det cheferna på Analog som via samtal hade direktkontakt med de anställda, dels var det mycket snack i korridorerna och på fikapauserna, det vill säga via ryktesspridning.

Att ledningen inte var först ut med att sprida information kan illustreras med hjälp av ett av Fredriks uttalanden. När vi frågar honom om hur han fick vetskap om outsourcingen svarar han spontant och skämtsamt:

”Expressen!”.

Även om det inte ligger något allvar i Fredriks röst vid uttalandet tror vi, efter att ha pratat med de andra två intervjupersonerna, att det ligger en viss sanning i detta uttalande. Informationen från cheferna kom enligt dem alla ungefär samtidigt som ryktena.

Intervjupersonerna fick enligt egen utsago efter den första vetskapen om större förändringar, via ett möte tillsammans med representanter från ledningen och övriga anställda, relativt snart besked om att Analog skulle dra ner på personalen med hela 15 personer på inköpsavdelningen. Därutöver skulle en omorganisering ske av avdelningens verksamhet. Särskilt viktigt var att all produktion på Analog skulle läggas ut till en utomstående leverantör. Vissa delar av inköpen skulle också komma att läggas ut. Inköpsavdelningen skulle därmed komma att styckas upp i interna och externa funktioner.

Den information som tillhandahölls var enligt Fredrik och David resultat av beslut uppifrån. Det var mycket osäkerhet kring detta första stadium, eftersom även intervjupersonernas närmaste chefer berördes men inte ens själva visste på vad sätt. Ingen kunde därför ge de anställda några säkra svar utan det spekulerades och antogs mycket. Efterhand som outsourcingen till Digital allt mer blev ett faktum, fick personalen lite mer ingående direktiv om vad förändringarna på arbetsplatsen skulle komma att leda till rent praktiskt. Detta gällde både för Analogs del, inköpsavdelningens del som för de anställdas egen del. Dialoger fördes mellan avdelningschefer och anställda och viss information skickades via mail.

Fredrik säger sig ha ”inga bestämda åsikter” om informationen som gavs från ledningen i samband med outsourcingen. Han säger att allt redan var bestämt och att han inte kunde göra något åt besluten av förändringarna, oavsett vilken information som gavs. Det fanns ingen möjlighet för personalen att kunna påverka företaget som en helhet eftersom det enligt honom inte förts några formella diskussioner mellan ledningen och de anställda vad gäller outsourcingen innan besluten fattats. Personalen ställdes inför fullbordat faktum, vilket i och för sig inte var negativt enligt Fredrik, då en viss typ av beslut ändå måste fattas av dem som sitter högre upp, anser han.

Johan benämner informationen från ledningen som ”överlag varken bra eller dålig”, ”tillräcklig”. Han säger sig inte minnas så mycket om ledningens agerande i samband med outsourcingen, utan tyckte mest att det varit konstiga beslut. Ledningens sätt att informera om och hantera olika frågor är något han fortfarande förundras över.

David anser att själva informationen från ledningen var ”klar och tydlig”. Analog gav direktiv om själva uppdelningen, därefter kom Digital in och erbjöd lämpliga anställda fortsatt tjänst inom det nya företaget. Särskilt fanns det, tycker David, en beredskap på Analog vad gällde personalens reaktioner på förändringarna som uppstod i samband med outsourcingen. David berättar här kortfattat om Analogs hantering av personalen. Eftersom outsourcingen mellan Analog och Digital ägde rum i en tid av uppsägningar och kraftiga nedskärningar på Analog, gavs det enligt honom bra beredskap, stöd och möten från Analogs sida sett, vad gäller folk som outsourceades, sades upp och för dem som blev kvar.

Det sätt på vilket de anställda i ett företag får reda på att de står inför en för-

ändring lägger till stor del grund för hur de kommer att uppleva och ställa sig till förändringen (Rubenowitz, 1978; Lennéer-Axelsson, Thylefors, 1991; Angelöw, 1997). Den information som framkommer och varifrån informationen kommer spelar också roll enligt Angelöw (1997). Dessa antaganden håller vi med om. För våra intervjupersoners del tror vi att informationen inför outsourcingen till en början varit både bristfällig och otydlig. De anställda verkar på ett ganska tidigt stadium ha blivit medvetna om att någonting var på gång att hända med verksamheten på Analog, däremot verkar ingen på företaget ha kunnat ge dem några svar på vad som skulle hända. Avsaknaden av svar angående den kommande förändringen tycks ha lett till osäkerhet, vilket även stämmer överens med Sashkins (1985) och Smithers (1994) teorier om att det är viktigt att skapa en *tydlig vision*, om hur företaget kommer att gestalta sig efter det att förändringarna har ägt rum.

De anställda upplevde att informationen kom från olika håll, från ledningen och via ryktesspridning, vilket vi tror lett till förvirring och därmed uppkomsten av fler rykten. Dålig kommunikation skapar otrygghet, orsakar motstånd och ger bra grogrund för *rykten* (Rubenowitz, 1978; Lennéer-Axelsson, Thylefors, 1991). Vidare menar Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) att det krävs en kontinuerlig *faktaförmedling* och *trovärdighet* för att balansera den oro som uppstår i förändringsprocessen. Detta tror inte vi att Analog har lyckats uppnå, då vårt intryck är att det rått stor osäkerhet bland personalen i samband med outsourcingen, så även på högre nivå.

Kontrollen individen känner sig ha över situationen, och hans förtroende för ledningen, är enligt Rubenowitz (1978) beroende dels av *den information* han fått rörande förändringen och dels av *det medinflytande* han vet att han kommer att få på förändringen. Inte heller här tror vi att de anställda varit särskilt delaktiga i förändringsarbetet eller att ledningen på Analog har lyckats, eftersom de anställda inte anser sig ha delgivits någon information om outsourcingen förrän efter det att de olika besluten fattats på ledningsnivå. De upplever dessutom att de inte kunnat påverka dessa beslut. Besluten och direktiven verkar ha kommit uppifrån i efterhand, om överhuvudtaget, och skapade därmed, tror vi, en minskad känsla av kontroll bland intervju-personerna. I Fredriks fall framgår detta tydligt när han säger sig ha "inga bestämda åsikter" om informationen som gavs från ledningen, eftersom en viss typ av beslut enligt honom ändå måste fattas av dem som sitter högre upp. Att han inte upplevt det negativt att enligt honom ha ställts inför fullbordat faktum, ser vi som en brist på kontroll från personalens sida.

I Johans fall märker vi att bristande information kan upplevas som att besluten som fattats på högre nivå "är konstiga". Bristande information leder gärna till en misstro gentemot ledningen (McKenna, 1994). Denna misstro tycker vi framkommer hos Johan eftersom han fortfarande inte tycks vara på det klara med vad ledningen egentligen sysslar med eller hur ledningen informerar om och hanterar olika frågor. David däremot, verkar relativt nöjd med informationen inför outsourcingen.

Anledningen till att David är den ende som uppfattat informationen från

ledningen som ”klar och tydlig” i förhållande till Fredrik och Johan, kan ha att göra med Davids mer övergripande tjänst på Analog (och även sedan på Digital), tror vi. Samtidigt rådde det i och för sig enligt alla intervjupersoner en osäkerhet bland de anställda på olika nivåer inom företaget, även bland cheferna högre upp i organisationen.

Den utbredda osäkerheten bland personalen tycker vi är en nackdel, som även berörts i ett antal teorier. Betydelsefullt i förändringssammanhang är enligt Rubenowitz (1984) *ett aktivt engagemang från berörda linjecheferns sida*. De som innehar chefsposterna måste på ett tydligt sätt visa medarbetarna att de backar upp ledningens beslut (Rubenowitz, 1984). Det är också av betydelse att *inflytelserika personer på mer informell nivå* är positivt inställda till förändringarna, då de i sin tur påverkar sina kollegor i stor utsträckning (Sashkin, 1985, enligt Smither, 1994). Inte heller här tycks Analog ha lyckats, eftersom det rådde stor osäkerhet bland personalen på företagets olika nivåer.

Ryktesspridning kan enligt Rubenowitz (1984) dock användas konstruktivt på så sätt, att ledningen genom att notera ryktena, kan få klarhet i på vilka punkter personalen känner behov av mer information. Vi vet inte om det var just ryktena på Analog som bidrog till att de anställda fick mer information från ledningen om verksamheten i ett senare skede. Däremot hölls det ett informationsmöte angående de förändringar som skulle ske på Analog vid ett lite senare tillfälle. Detta möte tycks i och för sig inte ha fyllt sin funktion helt ut, då vi upplever det som att intervjupersonerna och övriga berörda anställda ändå kände en osäkerhet inför vad som skulle komma att ske.

Att det pratades mycket på fikapauserna och i korridorerna, anser vi dock har varit bra. De anställda kan enligt Söderström (1983) göra *olika bedömningar av samma förändring* och för att få en uppfattning om vilka aspekter som är av betydelse för varje part bör problem och funderingar ventileras och diskuteras (Söderström, 1983). Detta håller vi med om. Bara bland de intervjuer vi genomfört, har vi märkt skillnader i de olika personernas uppfattningar och funderingar.

Efterhand som outsourcingen till Digital blev ett faktum, tycks informationen också ha blivit något tydligare, då de anställda fick besked om vad förändringarna skulle kunna leda till i praktiken. Även detta tycker vi är bra, eftersom individen, om han inte klart kan skönja vad förändringen kommer att innebära för hans egen del, lägger ner mycket arbete på att försöka komma till klarhet om detta (Rubenowitz, 1984). Enligt David tycks det också funnits beredskaper på Analog angående personalhantering vid förändringar, vilket vi tolkar har upplevts som positivt.

4.3.1.1 Anledningen till outsourcingen

Innan våra intervjupersoner fick vetskap om outsourcingen, tycks de alla ha känt på sig att något måste hända med Analog som företag. Att lägga ut vissa funktioner till en utomstående leverantör är vanligt inom branschen

och så som verksamheten bedrevs ansågs inte lönsamt och upplevdes som en dålig strategi. Trots det, tycks de alla ha blivit förvånade över att just deras funktioner och arbetspositioner lades ut.

Fredrik säger att han förstod att outsourcingen av Analogs produktion skulle leda till mindre tillverkningskostnader för Analog men han hade ingen som helst bild av varför vissa delar av inköpsfunktionen lades ut. Han minns att han tyckte att det var konstigt att Analog outsourcade just sina mönsterkortskomponenter, då dessa måste anses tillhöra företagets mer komplexa produkter, samtidigt som komponenterna är högst kundspecifika. Eftersom valet är ledningens måste det ju gå ändå, ansåg han.

David anade heller aldrig något, om att just den verksamhet som han arbetade inom skulle läggas ut. Han ansåg och anser fortfarande att verksamheten ligger på gränsen av Analogs helt egna forskning, design och utveckling och all den produktion som idag lagts ut till Digital. Han fick ingen som helst konkret information om vad anledningen till outsourcingen var i samband med förändringarna men säger att han förstod att den utan tvekan hade ett ekonomiskt syfte, även om detta inte var uttalat.

Johan anade att något skulle hända, eller som han uttrycker det:

”Något var tvunget att hända, vi tjänade ju inget på det vi gjorde. Så som det fungerade tidigare var ingen bra strategi - det saknades pengar, samtidigt som aktieägarna ville se en förbättring”.

Trots ovanstående påstående framgår det vid intervjun att Johan, precis som de andra, ändå inte greppade varför Analog outsourcade just de delar av sin verksamhet som man gjorde. Han verkar enligt oss vara osäker på om huruvida outsourcing var den bästa strategin Analog kunnat tillgripa men kan i och för sig inte komma på något bättre alternativ än idag. Han är medveten om att Analog försöker spara in på så många kostnader som möjligt och räknar upp en del alternativ till outsourcing men avslutar denna uppräkningslista på följande sätt:

”...men i slutändan förstår jag ändå ingenting”.

Vi tycker att detta avslut tydligt visar att många frågetecken kvarstår vad gäller Johans upplevelse av Analogs val av strategi. Den visar enligt oss också hur komplext valet att stå inför outsourcing och övriga alternativ kan vara för en anställd.

De berördas vetskap eller upplevelse av syftet med en förändring medverkar till om förändringen mottas mer positivt eller mer negativt (McKenna, 1994). Har de anställda svårt att finna en anledning till varför en förändring genomförs, tappar de lätt motivationen (Rubenowitz, 1984). De kan ha svårt att överhuvudtaget se varför de skall lägga tid och energi på något som ändå inte ger någon utdelning (Rubenowitz, 1984; Smither, 1994).

Det framgår tydligt att Analog aldrig gav någon konkret anledning till varför

företaget valde att outsourca just de delar av verksamheten som de gjorde, anser vi. Än mindre motiverade ledningen inköpsavdelningens del i det hela. Besluten tycks ha fattats på ledningsnivå och direktiven verkar sedan ha kommit enhälligt uppifrån. Detta tycks ha påverkat personalens motivation. Våra intervjupersoner tycks alla ha ställt sig frågande till varför just den verksamhet eller de funktionerna de själva arbetade med på Analog skulle läggas ut. Det hade svårt att hitta någon mening med förändringarna. Att anledningen sannolikt var och är av finansiell art, det vill säga att outsourcingen skett i kostnadsbesparande syfte, känns ändå ha varit väl inforstått bland intervjupersonerna. I praktiken tycks de dock ha haft svårt att förstå valet av strategi.

Enligt Ekvall (1990) måste den enskilde vara väl informerad om företagets mål och han måste få klara direktiv om hur han skall klara sin del av organisationens *måluppnåelse*, det vill säga vad som förväntas av just honom. Medarbetarna måste kunna se och förstå både helheten och sin egen del i helheten (Hessner, 1993). Med hänsyn till detta och med tanke på hur pass bristfällig informationen från Analog och Digital's sida varit vad gäller syfte och mål med outsourcingen, framstår osäkerheten och intervjupersonernas undringar vad gäller Analogs val av strategi inte särskilt främmande. Idag tycks dock själva lönsamhetsaspekterna kring outsourcingen alltmer ha klarnat, vilket stöds av intervjupersonernas utsagor om hur de upplever orsaken till outsourcingen, när de nu befinner sig på Digital.

Fredrik säger att han fått en bättre inblick i lönsamhetsaspekterna med outsourcingen, nu i efterhand. Eftersom Digital arbetar med ett stort antal leverantörer, och i vissa fall gentemot samma leverantörer som Analog, fast i större skala, har Digital möjlighet att pressa priserna ytterligare på några av de komponenter Analog kräver för sina produkter. Genom att Digital står för lägre priser vid inköp av dessa komponenter och sedan vid den totala produktionen av alla komponenterna samt tillverkningen av Analogs slutgiltiga produkter, blir Analogs totala kostnader lägre jämfört med om företaget behållit verksamheten i egen regi. Som det ser ut i dagsläget är det också tal om att Digital skall ta över inköpen av ett större antal av det totala antalet olika komponenter som behövs vid produktion av Analogs slutgiltiga produkter. Outsourcingen kan ur denna synvinkel därmed kännas motiverad, menar Fredrik.

David säger idag att Digital anses vara mer tekniskt skickliga jämfört med Analog inom de berörda områdena och att Digital presterar bättre här. Precis som Fredrik, betonar han att hänsyn tas till de skalfördelar Digital kan uppnå med hjälp av att de är så stora inom sina verksamhetsområden. De kan pressa priserna gentemot leverantörerna bättre än vad företagets kunder själva kan. Enligt David får man dock inte glömma bort att Digital inte bara arbetar med en prispressarstrategi, utan att företaget också understryker vikten av kvalitet och tekniskt kunnande inom branschen.

Troligen har det blivit lättare för intervjupersonerna att se både helheten och sin egen del i helheten, efter övergången till Digital, då vi tror att de nu kan

se de båda företagens verksamhet från både ett innanför och ett utanförsperspektiv. Detta antagande stöds av Smither (1994), som hänvisar till teorier inom organisationsförändring som utgår ifrån att företag inte har förmågan att lösa sina problem på egen hand, utan måste ta hjälp utifrån för att kunna utvecklas på bästa sätt.

Vi tror att de anställda fått en bättre inblick i verksamheten genom att de arbetar och arbetat på både Digital och Analog. De kan då göra kopplingar mellan företagen som verkar motivera outsourcingbeslutet. Här tycker vi att Aronssons (1995) begrepp om *förändringskompetens* (Aronsson m fl, 1995) passar in, vilken också påminner om Hessners (1993) så kallade *förändringsbenägenhet*. Individernas fördjupade kunskaper om de båda företagen tycks ha givit dem en förmåga att se möjligheter och alternativ. Tidigare, innan övergången till det nya företaget, verkade de ha det svårare med att motivera outsourcingen. Detta tidigare stadium skulle kunna jämföras med vad som kallas att individen är "hemmablind" (Aronsson m fl, 1995).

4.3.1.2 Vetskapen om Digital

De anställda som outsourcas kommer i kontakt med ett nytt företag och en ny organisationskultur. De skiljs till stor del från den *organisatoriska miljö* de från början befunnit sig i, då de "går över" till det nya företaget och dess specifika miljö, anser vi. Också *arbetets krav* ändrar karaktär vid förändringen. Att ta hänsyn till de *förväntningar* de anställda har på det nya företaget, tycker vi därför är viktigt i outsourcingssammanhang.

Före outsourcingen hade intervjupersonerna enligt egna utsagor ingen eller mycket liten kunskap om Digital som företag. Fredrik kände till vad för sorts företag Digital var och inom vilka områden företaget arbetade, men kände varken till företagskulturen eller hade samarbetat med Digital tidigare. Däremot hade han varit i kontakt med fyra-fem andra företag i samma stil som Digital, så han hade en viss uppfattning om hur det skulle kunna komma att bli i samband med outsourcingen. Efterhand som diskussionerna om outsourcingen pågick hörde Fredrik att Digital var resultatinkriktat, och att företaget "skar bort" olönsamma enheter.

David kände inte till något alls om Digital innan outsourcingen. Han berättar att företaget var inne på Analog och gav de anställda information om företagens verksamhetsområden vid den tidpunkt då det var beslutat att det var just Digital som skulle ta över verksamheten. Så länge ärendet var på en högre nivå, hörde han inget. Det var ju då inte heller bestämt om just han skulle outsourcas eller inte, menar han. Eftersom Digital är ett amerikanskt företag förmodade David att det skulle finnas skillnader mellan de båda företagens kulturer vid vetskapen av företaget. Nu i efterhand säger han att han egentligen inte visste något konkret om Digital.

Inte heller Johan visste något om Digital som företag innan outsourcingen, däremot hade han hört rykten om hur det gått på andra orter efter det att

Digital tagit över verksamheterna där. Många gånger hade en från början negativ inställning mot Digital bytts mot en positiv. Även om detta främst gällde produktionen, lät det ju positivt, tyckte han. Han anser sig dock inte haft något grepp om Digital som företag, och anser sig inte heller ha det nu.

Precis som Johan säger sig inte ha greppat Digital som företag ännu, är detta en känsla som för en utomstående person tycks vara ganska så genomgående bland alla intervjupersonerna. David och Johan känner enligt egna utsagor fortfarande inte till särskilt mycket vad gäller Digital's mer generella verksamhet och spridning i Sverige respektive utomlands, medan Fredrik tycks känna till något mer. De tre intervjupersonerna umgås inte med de andra Digital-medarbetarna på det lokala kontoret, eftersom de alla arbetar med skilda arbetsuppgifter inom helt olika områden. Koncentrationen ligger, som vi uppfattar det, på det egna arbetet, den egna lilla gruppen, kunderna, underleverantörerna och kontakterna med de Digital-anställda i resten av världen, på samma nivå och med liknande funktioner som de själva.

Att leverantören passar kunden såväl kulturellt som personellt vid outsourcing ger förutsättningar för ett förtroendefullt förhållande skall kunna etableras (Augustson & Bergstedt Sten, 1999). Det är enligt Deal & Kennedy (1982) viktigt att företagsledning och anställda är överens om grundläggande värderingar och normer för hur arbetet skall skötas. Ett övergripande mål inom alla företag är att *nå överensstämmelse* mellan individens förväntningar och ledningens önskemål (Prien, 1992). Den person som inte gillar sitt nya företags värderingar och sätt att arbeta kan ha svårt att finna sig tillrätta med förändringarna (Prien, 1992).

Dessa antaganden tycker vi verkar sunda. Vi vet dock ingenting om vilka aspekter ledningen på Analog beaktat i samband med beslutet av outsourcingen mellan Analog och Digital. Däremot framgår det att intervjupersonerna både hört och försökt ta reda på en del om Digital, när de väl fått veta att det var detta företag som skulle bli deras eventuella framtida arbetsgivare. Det märks att de haft föreställningar om hur det skulle kunna komma att bli att arbeta på Digital. Dessa föreställningar har bland annat grundat sig på den bransch Digital framstod att vara verksam inom, de rykten intervjupersonerna snappat upp om företaget, samt de förväntningar som kan knytas till de kulturer de anställda upplever att Analog och Digital som företag har.

Förväntansteorin i ett arbetspsykologiskt sammanhang innebär att den anställdes arbetstillfredsställelse är resultatet av det han förväntar sig att få ut av sitt arbete och det han verkligen erhåller (Smither, 1994). Detta tycker vi låter rimligt. Om individen inte klart kan skönja vad förändringen kommer att innebära för hans egen del, kommer han sannolikt att lägga ner mycket arbete på att försöka komma till klarhet om detta (Rubenowitz, 1984). Även här instämmer vi i påståendet och tycker att det stöds av personalens agerande. Förmodligen har de anställda försökt ta reda på mer information om Digital för att se om företaget verkar passa dem. Sannolikt verkar individerna då också tänkt på sina egna behov och sina egna arbets-situationer, vilket i så fall får medhåll av Lennéer-Axelsson & Thylefors

(1991), som säger att individen ofta kan ha svårt att se en situation i dess helhet.

En individs reaktion inför en förändring, tycks enligt Rubenowitz (1984) vidare stå i relation till hans värdering av *vilken effekt* förändringen kommer att ha på hans sociala och ekonomiska ställning. Om individen anser sig ha logiska skäl att anta, att effekterna av förändringarna kommer att utebli, kommer han inte att känna sig motiverad att vare sig aktivt stödja eller göra motstånd mot förändringen (Rubenowitz, 1984). Denna passiva hållning från den anställdes sida sett, tycker vi visar sig i Davids fall. David verkar inte ha intresserat sig för Digital nämnvärt, innan han visste om huruvida han själv skulle komma att beröras av förändringarna i samband med outsourcingen eller ej. När övergången till Digital blev aktuell, tycks han dock ha informerat sig om företaget.

Även när det gäller intervjupersonernas intresse för Digitala mer generella verksamhet passar Rubenowitz (1984) påståendet om svagt intresse vid uteblivna effekter in. Passande i sammanhanget är också Lennér-Axelsson & Thylefors (1991) antagande om att individen mest ser till sina egna behov och sin egen arbetssituation. De anställda ger oss intrycket av att överlag främst vara intresserade av de delar, den personal och de verksamheter av Digital som de själva berörs av, inget annat, i någon nämnvärd utsträckning.

4.3.1.3 Rekryteringen och övergången från Analog till Digital

Enligt intervjupersonerna var det Analog som gav direktiv om själva uppdelningen som skulle ske inom inköpsavdelningen vid outsourcingen, därefter kom representanter från Digital in, presenterade sig och företagets verksamheter.

För våra intervjupersoners del skedde rekryteringen till Digital genom att deras närmaste chef informerade dem om att det i samband med outsourcingen fanns motsvarande tjänster på Digital att söka. De uppmuntrades att söka tjänsterna och tiden var sedan kort mellan ansökan, ett antal intervjutillfällen, beslut om att de fått tjänsterna samt tillsättningarna. De fick enligt uppgift söka tillsammans med andra anställda och externa sökanden, men känner inte till huruvida det var många som egentligen sökte deras nuvarande tjänster, bara att tjänsterna var ute i dagspressen.

I samband med outsourcingen till Digital bildades det nya bolag på inköpsavdelningen. Det var enligt intervjupersonerna många turer fram och tillbaka, eftersom samgåendet mellan Analog och ett annat företag inträffade i samma veva. Samgåendet kom ungefär lika plötsligt som beslutet om outsourcingen, precis som om Analog ville få personalen att först bestämma sig för att ta ett steg, för att sedan ta nästa. När de anställda i samband med outsourcingen skulle ta ställning till om de ville arbeta kvar på Analog, gå över till Digital eller söka sig någon annanstans, visste de alltså inte om planerna på samgåendet mellan Analog och det andra företaget ännu.

Samgåendet mellan Analog och det andra företaget fick konsekvenser för den personal som outsourcades, då de båda företagen hade helt skilda åsikter vad gällde outsourcingen. Det andra företaget ställde sig inte särskilt positivt till att lägga ut verksamheten medan Analog var mycket drivande och ville få till förändringen så fort som möjligt. Följden blev att till exempel Fredriks startdatum på Digital sköts upp från juni till augusti 2001 och även David säger att de anställda lämnade Analog i omgångar.

Rent kontraktsmässigt sade intervjupersonerna upp sig från sina anställningar på Analog och fick helt nya kontrakt med tillsvidareanställning på Digital. Det var aldrig tal om att ta tjänstledigt från tjänsterna på Analog eftersom dessa positioner i praktiken ”flyttades över” till Digital. Ingen sparkades eller varslades, så som det var sagt från början, utan samma människor och samma produkter finns kvar där än idag. Undantag är de personer som kom från rekryteringsföretag som Manpower och liknande, samt ett par personer som gått i pension.

4.3.2 Nya roller

Vid urvalet matchade Digital de anställda på Analog med de tjänster de själva skulle komma att ha i sin verksamhet i samband med övertagandet. Tjänsterna som stod till buds för intervjupersonerna på Digital innebar förhållandevis samma arbetsuppgifter som de som de hade på Analog vid den aktuella tidpunkten. Intervjupersonerna tror att urvalet helt och hållet grundade sig på de anställdas kompetens och kunskaper i förhållande till de tänkta arbetsuppgifterna.

David tror inte att Digital hade som syfte att plocka ”de bästa” men inte heller ”de sämsta” från Analog. Han säger att kunskapsmassan på avdelningen är jämt fördelad i dagsläget och de anställda har ett bra utbyte med varandra. Att Analog handplockade sina bäst lämpade medarbetare till Digital är en tanke som annars inte känns särskilt främmande, tycker vi. Båda parter vinner ju på en situation där den anställde i fråga redan är väl insatt i arbetsuppgifter och verksamhet samt har det kontaktnät som behövs för att kunna göra ett så effektivt jobb som möjligt.

Johan tycker att det varit konstiga beslut. De personer som tidigare ansvarade för verksamheterna på ett flertal orter bara försvann i samband med outsourcingen. Verksamheten på en ort lades ned helt, vissa anställda flyttade till andra ställen eller sitter kvar med andra komponentområden, andra sades upp eller sökte nya jobb. All kunskap försvann och Johan blev enligt honom själv ensam kvar. Arbetsuppgifterna landade alla på hans bord, då det inte längre fanns någon annan att hänvisa till, och detta samtidigt som han precis blivit anställd på Digital, ett för honom helt nytt företag. Nu i efterhand tycker han att det gått ganska bra, med tanke på att han var rätt ny inom inköp när han fick ta över alla arbetsuppgifter.

Enligt Symoens (1999) medför outsourcing generellt sett att den enskilde

medarbetaren får färre jobb att välja mellan. De personer som har en lägre utbildning anställs för att utföra mer rutinmässiga arbetsuppgifter. Däremot kan de med en högre utbildning avancera till mer omväxlande och ansvarsfyllda arbeten (Symoens, 1999). Dessa påståenden stämmer inte riktigt överens med intervjupersonernas beskrivning. Trots att David har en högre utbildning än både Fredrik och Johan verkar det inte som om Johan och Fredrik har ett större antal rutinmässiga arbetsuppgifter än David. Alla beskriver snarare sina arbetsuppgifter som mer varierade och innefattar områden som de tidigare inte arbetat med.

4.3.2.1 Rollen som leverantör

Intervjupersonerna arbetar än idag tillsammans med flera av sina tidigare kollegor och de tycker att samarbetet i dagsläget fungerar lika bra som när de var Analog-anställda. Den största skillnaden mot deras tidigare arbete är att de och kollegorna numera får direktiv från olika håll eftersom de idag står i ett kund – leverantör förhållande.

När vi ställde frågan om det var svårt att inta den nya rollen som leverantör, fick vi till svar att Fredrik inte själv tyckte att övergången var särskilt problematisk. Däremot kan han känna en större press i sin nuvarande arbetsituation, eftersom han på bästa sätt måste försöka uppfylla de krav som de tidigare kollegorna, numera även kunderna, ställer.

Fredrik tycker å andra sidan att han var ganska väl förberedd för att inta rollen som leverantör eftersom han, direkt i anslutning till att han tillträdde den nya tjänsten på Digital, blev erbjuden att åka på en utbildning i USA. Utbildningen var huvudsakligen uppdelad i två delar; en del gick ut på att lära känna sina nya kollegor på inköpsavdelningen, en annan del bestod av att få en inblick i hur Digital arbetar med sina kunder.

Fredrik använder sig av ordet "brain wash" för att beskriva intensiteten av den information som gavs vid detta tillfälle och säger att det fortfarande hålls möten med jämna mellanrum angående företagets kundkontakter och kommersiellt ansvar. Ofta sker dessa möten spontant, i anslutning till något annat, när de anställda från kanske olika länder ändå är på plats för ett möte. Han är medveten om att han är den ende i inköpsgruppen som fått utbildning av dem som övertogs från Analog.

David har inte heller upplevt något större problem med att inta rollen som leverantör. Möten och samtal, oftast informella, sker dagligen och det är inga problem med att man nu rent formellt är kund respektive leverantör gentemot varandra, anser han. Även om det inte finns några uttalade regler om vad man får och inte får säga, är alla enligt honom medvetna om detta.

David nämner inget om att han saknar någon form av utbildning i förhållande till de uppgifter som hänger samman med hans anställning på Digital. Han menar däremot att flytten till Digitala kontor var bra, då de flesta i hans grupp är tidigare Analog-anställda som enligt honom behöver få en dos "Digital-anda" och dagligt snack med andra på Digital. På det lokala

kontoret finns det nämligen personer som jobbat längre på Digital, och de visar de nyanställda hur allt fungerar inom företaget. En stor del av kunskapen upplevs med andra ord vara inbäddade i de dagliga rutinerna, tycker vi.

Till skillnad från Fredrik och David tycker Johan att det har varit ganska svårt att inta rollen som säljare. Digital har inte skickat Johan på några som helst utbildningar eller resor, vilket han tycker är tråkigt. Ett par gånger har han varit nära att få åka iväg men sedan har han fått nej i sista sekunden. Att till exempel inte ha fått möjlighet till att träffa Digitala leverantörer på plats i sina hemländer ser han som ett stort misstag. Han anser att det skulle vara en bra "utbildning" för honom att besöka någon leverantör. En sådan resa skulle ge honom en god inblick i hur Digital fungerar i kundrelationer. Som det är nu sköts all kontakt med leverantörerna via mail och telefon, trots att Johan tror att det hade varit bättre om de kunnat träffas då och då för att diskutera eventuella problem. Ett fåtal gånger har han träffat leverantörerna när de varit på besök i Sverige. Den huvudsakliga kunskap han har om kund- och leverantörsförhållandet har han annars införskaffat via tips från kollegorna.

Vid enstaka tillfälle har Analog och Digital, enligt Johan, haft informationsmöten om vad som är bra och dåligt mellan dem som kunder och leverantörer i outsourcingrelationen. Oftast har dessa möten varit i form av krismöten.

Om Johan verkligen hade velat, tror han att det hade gått att kolla upp saker själv, så att han hade kunnat komma iväg på utbildning, men han gör det inte. Det tar för mycket tid att undersöka eventuella möjligheter på egen hand, anser han - och om företaget inte satsar på honom, satsar inte heller han på företaget.

Han tycker att Digital har en konstig och mycket snedvriden fördelning vad gäller företagets resurser, då han anser att vissa andra personer på avdelningen jämt och ständigt skickas iväg på utbildningar och resor, trots att dessa personers uppgifter inte borde vara viktigare än någon annans.

Johan tycker, trots allt, att förhållandet till hans tidigare kollegor är bra. Han känner dem väl och de vet i sin tur vad han går för. Som Digital-anställd säger han sig dock inte "kunna härja fritt" utan vissa saker måste gå genom andra personer, annars blir det "snack i korridorerna".

Johan är den ende som sitter kvar i Analogs lokaler, vilket också står med i hans anställningsavtal, eftersom Johans arbete kräver mycket kontakt med teknikerna och komponentingenjörerna på Analog. De andra på Digital har inte samma behov av just detta. Han känner egentligen att det skulle vara bättre om han också helt hade flyttat till Digitala kontor, eftersom det kan vara jobbigt att ha kollegorna på Analog in på sig hela tiden. Ofta blir han ständigt avbruten av personalen från Analog, särskilt nu, då han i regel är den ende Digital-representanten i byggnaden.

För övrigt är alla de intervjuade överens om att Analog och Digital är mycket

nöjda med samarbetet, vilket enligt dem har fungerat över förväntningarna. Johan tillägger dock att det är viktigt att hela tiden vara uppdaterad på och noga med allt man gör och vilka mail man skickar, annars är det lätt att Analog blir irriterade och kritiserar Digital så fort något gått snett.

Enligt Prien (1992) kan en roll beskrivas som summan av andras och egna förväntningar på en position. Rolltagandet kan vara en besvärlig process beroende på vilka förväntningar och värderingar som den anställde har till den specifika tjänsten (Prién, 1992)

Ett övergripande mål inom alla företag är att nå överensstämmelse mellan individens förväntningar och ledningens önskemål (Prién, 1992). Vidare måste den anställde och ledningen vara överens om hur arbetet i stort skall skötas. (Deal & Kennedy, 1982).

Om det finns en överensstämmelse mellan de förväntningar den anställde hade om sitt arbete samt det han erhöll, kommer detta att leda till att han känner sig tillfredsställd med sina arbetsuppgifter (Smither, 1994). Enligt Hessner (1993) ligger arbetsklimatet till stor del som grund för den anställdes vilja till förändring. I de fall klimatet är gynnsamt har man möjlighet att skapa en positiv attityd gentemot förändringar. Därutöver bör den anställde ha en positiv attityd till personlig utveckling (Hessner, 1993).

I de intervjuer som vi gjort har vi kunnat utläsa tydliga skillnader i hur Fredrik, David och Johan har intagit sina nya roller.

Fredrik upplevde inte någon svårighet i att inta rollen som leverantör, vilket vi egentligen inte tycker är speciellt konstigt, med tanke på att Fredrik är den ende som fått utbildning i hur Digital normalt förhåller sig till och fungerar i sina kund – leverantörsförhållanden. En annan faktor som vi tror har påverkat Fredriks rolltagande, är att den utbildning han fick möjlighet att ta del av kom direkt i anslutning till att han tillträdde sin nya tjänst, vilket vi tror medförde att Fredrik inte hann bygga upp några egna förväntningar på hur han skulle agera i ett kund – leverantörsförhållande.

David har inte heller upplevt något större problem med att inta rollen som säljare. Han fick ingen utbildning i hur Digital arbetar i sina kund – leverantörsförhållanden, men säger sig heller inte sakna någon. David är den ende av de intervjuade som har en befattning som ”Manager” på Digital. Hans ledande befattning tror vi kan ha underlättat hans rolltagande, eftersom han troligen haft högre krav på sig själv och högre förväntningar av sig egen roll. Samtidigt tror vi att ledningen är extra noga med att poängtera vad de förväntar sig vid denna typ av tjänst. Under intervjun framkom också att David ser det som ganska så självklart hur man skall agera i en kundrelation. Även om det inte finns några uttalade regler om vad som får sägas och inte får sägas, är alla enligt honom ändå medvetna om detta.

Både Fredrik och David är överens om att deras förflyttning till Digitala kontor var ett bra val. De menar att de nu enkelt kan ta del av de, oftast spontana, mötena som äger rum på kontoret bland andra Digital-anställda.

Under dessa möten får de tillgång till kunskap om Digital kundrelationer. Denna kunskap är central för att de skall klara av arbetsuppgifterna i nuläget och den reducerar den osäkerhet som ibland kan uppkomma på grund av att de är relativt nyanställda, anser de.

Vi kan här se ett exempel på att både Fredrik och David anser sig ha möjlighet att ta del av de grundläggande värderingar och normer som Digital har, vilket Deal & Kennedy (1982) beskriver som centralt för att en outsourcing skall lyckas. Intervjupersonerna har dessutom fått en klarare bild över hur deras arbete skall skötas och deras förväntningar, som de hade om de framtida arbetsuppgifterna, tycks enligt dem själva stämma överens med de arbetsuppgifter som de har i dagsläget. Enligt Smith (2000) är denna överensstämmelse väldigt viktigt för att de anställda skall känna sig tillfredsställda med sina arbetsuppgifter.

Till skillnad mot Fredrik och David har Johan enligt egen utsago haft det svårt för att inta rollen som säljare. Johan har inte fått någon utbildning inom kund – leverantörsområdet, trots att han och Fredrik har samma typ av tjänst. Den enda skillnaden organisatoriskt är att de har olika chefer på nivån ovanför inköpschefen i organisationsschemat. Vi tycker därför inte att det är konstigt att Johan upplever det som att resurserna på Digital är snedfördelade vad gäller utbildningar och resor och tror själva att bristen på utbildning kan vara en nackdel för alla inblandade parter. På de punkter det nya företaget upplevs ha en otydlig målsättning och svag kultur, måste nämligen den nyanställda spendera mycket tid på att komma underfund med, vad han bör göra och på vilket sätt han skall göra det på (Deal & Kennedy, 1982).

Johan är också den ende av de intervjuade som mestadels suttit kvar i Analogs lokaler, även efter flytten till Digital. Han har till största delen arbetat och umgåtts med samma kollegor som tidigare och, på grund av det geografiska avståndet, inte haft möjlighet att närvara vid de spontana möten som ägt rum på Digital, i samma utsträckning som David och Fredrik. Vi anser att han i och med detta har gått miste om viktig information som rör företagets värderingar och normer i kundrelationsförhållande. Detta tror vi sedan lett till att Johan har haft det svårt att få klarhet i vilka förväntningar som företagsledningen har haft av honom. Smither (1994) beskriver dessa överensstämmelser, mellan förväntan och vad som erhålles, som väldigt centrala för att en person skall känna sig tillfredsställd med sitt arbete. I Johans fall tycks kraven på överensstämmelse inte ha uppfyllts, anser vi.

Både David och Fredrik verkar ha haft en positiv inställning till själva förändringen. Generellt verkar det som om de tycker att arbetsklimatet på Digital är bra, vilket Hessner (1993) beskriver som viktigt för att de anställda skall ställa sig positiva till att inta en ny roll. De verkar också som att de anställda är motiverade till att lära sig något nytt, det vill säga att utvecklas i sin nya roll.

När det gäller Johan är bilden annorlunda. Dels är han negativ till förändringen, dels anser han att det inte är hans jobb att lägga fram förslag till

någon utbildning som skulle kunna ge honom bättre kunskaper inom området. Han ställer sig med andra ord till viss del negativ till personlig utveckling, menar vi. För att kanske kunna ändra sin inställning gentemot förändringen, tror vi att Johan skulle behöva arbeta närmare sina nya kollegor. Samtidigt tycker vi i och för sig att Digital som företag borde ta sitt ansvar och kanske satsa något mer på utbildning för sina anställda.

4.3.2.2 Faktumet att inte längre vara Analog-anställd

På frågan om vad Fredrik kände inför faktumet att han inte längre skulle vara Analog anställd, säger han att det inte spelade någon större roll för honom personligen. Han hade själv inte varit anställd på Analog mer än fyra år, varav två år på det senaste stället, vilket kan ställas i jämförelse med dem som arbetat för Analog uppemot 20 år, exempelvis inom produktionen. För flera av dessa personer har övergångarna från Analog till Digital varit jobbiga, har han märkt. På senare tid anser Fredrik att Analog kanske inte haft rykte om sig att vara särskilt välskött annars, och förmodligen inte framstått som den mest attraktiva arbetsgivaren i alla fall. Han säger ändå att han personligen gärna velat ha det så som det är nu men att verksamheten gått under Analog som namn. Han ser fördelar med att arbeta på ett välkänt företag, vilket också var en av anledningarna till att han sökte sig till Analog från första början. Han uttrycker sina tankar med hjälp av följande uttalande:

”Det är bättre att arbeta på ett företag som alla hört talas om och känner till än på Nisses Mekaniska”.

Trots denna inställning och detta uttalande går det inte att bortse ifrån att Fredrik trots allt valde att söka sig till Digital, och därmed valde bort Analog som arbetsgivare, oberoende av anledning. Att Analog är ett känt företag tycks därmed spela en mindre roll i sammanhanget.

David upplevde det inte heller som ett problem att inte längre vara Analog-anställd. Han säger att man som individ formas av sitt jobb men att han varken känner sig som Digital-människa eller Analog-människa. Nu i efterhand säger han dock att han blivit medveten om kulturskillnaderna på företagen, så det framgår att övergången inneburit fler och/eller annorlunda aspekter mot vad han från början väntade sig.

Johan är den som tycks ha haft det lite svårt att lämna sin tidigare roll på Analog och han tycks faktiskt inte ha lämnat rollen helt än idag. På frågan om vad han kände inför faktumet att han inte längre skulle vara Analog-anställd efter outsourcingen, får han något sentimentalt i blicken och säger:

”Den mössan är svår att plocka av”.

Vi uppfattar till en början uttalandet som ironiskt men märker sedan att han menar allvar. Johan umgås fortfarande med ungefär samma kollegor som innan, befinner sig mestadels i samma lokaler som tidigare och har på avdelningen fortfarande en stämpel på sig att vara ”som en Analog-anställd”, säger han själv. Han tillägger också att han ofta ser det som ”hans förtjänst”

då verksamheten på Analog går bra.

Enligt Martinsons (1993) kan den personal som ”gått över” till det in-sourcande företaget få en dubbel lojalitet. Det är vanligt att de genomgår en identitetskris, vilket kan leda till problem i själva processen. Många som hamnar i denna situation har svårt att lämna sin tidigare roll och de har därför svårt att arbeta utifrån den nya rollen. Det finns då en risk för att de faller tillbaka till sin tidigare roll och sina tidigare arbetsuppgifter (Martinsons, 1993; Gilbert, 2001). Förändringarnas påverkan på individen är personlighetsrelaterade, vilket medför att ingen människa reagerar exakt på samma sätt (Donovan & Wonder, 1990). De flesta behöver i någon mån anpassa sina tankar, beteende och attityder för att passa in på det nya arbetet (Smither, 1994).

För Fredriks del verkade det inte spela någon större roll om han var Analog- eller Digital-anställd på grund av att han under senare delen av sin anställning på Analog känt av en stor förändring i företagets struktur. Han anser att företaget förändrats väldigt mycket och inte alls är lika välskött som tidigare. Detta har fått till följd att Fredrik inte längre ser Analog som den mest attraktiva arbetsgivaren, vilket han tidigare tycks ha gjort.

Denna skepsis mot Analog som företag tror vi kan ha bidragit till att han haft det lättare för att släppa sin tidigare roll. Han har varit redo för nya utmaningar och framförallt ett nytt företag. Detta har medfört att Fredrik inte upplevt den form av dubbellojalitet som enligt Martinsons (1993) lätt kan uppkomma i samband med outsourcing.

En annan faktor som underlättat den nya rollen är att Fredrik i princip under hela processen verkar ha haft en övervägande positiv inställning till det nya företaget, vilket också har lett till att han haft det lättare för att arbeta utifrån den nya rollen. Detta stämmer väl överens med Smithers (1994) påstående, som innebär att själva inställningen till företaget är viktig för huruvida den anställda upplever sig passa in på företaget.

När det gäller David så har han varken känt sig som Analog-anställd eller Digital-anställd. Att han inte tycks ha speciellt starka känslor för varken Analog eller Digital, tror vi har medfört att han haft det lättare för att släppa sin tidigare roll. David har heller inte upplevt den dubbla lojalitet som Martinsons (1993) refererar till. Han har varit redo för nya utmaningar och därmed kunnat anpassa sina tankar till det nya arbetet, vilket Smither (1994) beskriver som relevant för att man skall kunna arbeta på ett nytt företag.

Till skillnad mot Fredrik och David tycks Johan haft det svårt att komma över att han inte längre är Analog-anställd. Vi tror att detta beror på att Johan valt att sitta kvar i Anlogs lokaler och där umgås med sina tidigare kollegor och tar del av den Analog-anda som råder på företaget. Att de anställda på Analog, enligt Johan själv, ser Johan som en kollega har nog inte heller underlättat hans känslor för det nya företaget. Vi tror att detta har påverkat Johan på det sätt, att han upplevt det som naturligt att arbeta utifrån sin tidigare roll, vilket han till viss del verkar göra än idag.

Under intervjun berättade Johan också att han än idag inte riktigt kan låta bli att se det som hans förtjänst då Analog går bra. Vi tror att Johan i och med detta helt enkelt inte vill kännas vid tanken att han inte längre är Analog-anställd. Till skillnad mot David och Fredrik är Johan den av intervju-personerna som möjligtvis upplever en dubbel lojalitet, tror vi. Däremot skall tilläggas, att precis som Donovan & Wonder (1990) beskriver, så anser vi också att en förändrings påverkan på den anställde inte bara är beroende av företags normer utan också på personligheten. Det finns ingen människa som reagerar på exakt samma sätt vid en förändring, vilket vi kan utläsa ur ovanstående.

4.3.2.3 Karriärmöjligheter

Fredrik tror nog att hans karriärmöjligheter har förändrats i samband med att han tog jobbet på Digital. Han säger dock att han personligen inte bryr sig särskilt mycket om att ”göra karriär” i ordets traditionella bemärkelse, det vill säga att till exempel få mer personalansvar eller personer ”under sig”. Han vill främst göra något han gillar och det tycker han att han gör i dagsläget. Digital använder både intern och extern rekrytering till olika poster, men ju högre upp man kommer, desto vanligare blir det med intern-rekrytering, enligt Fredrik.

David och Johan tror båda att deras karriärmöjligheter är oförändrade nu mot tidigare, men påpekar att det beror på vad man lägger in i begreppet karriär. Om det innebär att söka sig uppåt i hierarkin, säger de att det säkert finns lika stor möjlighet till det inom såväl Digital som Analog. Precis som Fredrik, så är varken David eller Johan speciellt intresserade av att göra karriär. Däremot anser Johan att hans egen karriär gått uppåt när han ”gick över” till Digital, i den mån man avser en ”stege” vad gäller ansvar och arbetsuppgifter.

Synen på arbete har inte förändrats sedan outsourcingen, menar David. För honom är det viktigaste att komma överens med arbetsgivaren. Han uttrycker sig på följande sätt:

”Fungerar det inte med arbetsgivaren så går jag”.

Vi får genom detta uttalande uppfattningen om att David är ganska så bestämd i sitt sätt att förhålla sig till arbete och arbetsgivare.

När det gäller trygghet och säkerhet i arbetet, tycker David att den är ”fullt tillräcklig” på Digital. Han säger dock att synen här skiljer sig väsentligt mellan USA och Sverige. De svenska lagarna är mer täckande, anser han.

Enligt Symoens (1999) innebär outsourcing att många av de anställda får andra karriärmöjligheter än de hade tidigare (Symoens, 1999). I de svar som vi erhöll ifrån intervju-personerna kan vi utläsa att de är oense när det gäller huruvida karriärmöjligheterna förändrats i samband med övergången till Digital eller inte.

Fredrik säger att hans karriärmöjligheter har förändrats sedan han tog anställning på Digital. Han tycker att hans egen karriär har gått uppåt, och tänker då på att arbetsuppgifterna enligt honom har utvecklats till att innefatta ett större ansvar än tidigare. Han ser chanserna till att komma vidare inom organisationen som större på Digital än på Analog, eftersom de högre tjänsterna ofta rekryteras internt. Personligen är han dock inte särskilt intresserad av att göra karriär i, som han uttrycker det, ordets traditionella bemärkelse, med vilket han menar att få ett ökat personalansvar.

Johan anser också att hans egen karriär gått uppåt sedan han började på Digital, det vill säga i den mån man avser en "stege" vad gäller ansvar och uppgifter. Men när det gäller att få ett bättre arbete inom Digital, så är han och David överens om, att deras karriärmöjligheter att klättra inom Digital är oförändrade nu, mot tidigare då de var anställda på Analog. De tror med andra ord att det finns lika stora möjligheter att "göra karriär" på Analog som på Digital.

Syomens (1999) påstående stämmer delvis överens med den bild som intervjupersonernas återger, tycker vi. Alla intervjupersoner tycks vara överens om att de sedan anställningen på Digital, fått ett större ansvar och mer befogenheter. Däremot när det gäller att klättra inom företaget, tycks det endast vara Fredrik som anser att möjligheterna är större inom Digital än Analog.

4.3.2.4 Möjligheten att påverka arbetssituationen

På frågan om intervjupersonerna kunde påverka sina framtida arbetsuppgifter i samband med outsourcingen, det vill säga om de hade något att säga till om innan de hade blivit outsourcade till Digital, fick vi några varierande svar.

Fredrik berättar att han till viss del upplevde sig ha möjlighet att påverka sin arbetsbeskrivning och sin kravspecifikation på Digital innan han påbörjade sin anställning. Han upplevde att han fick det mer som han ville ha det på Digital jämfört mot på Analog. De arbetsuppgifter som han själv föreslog har med tiden tagit allt större del av hans arbetstid, varför han tror att Digital uppskattade hans initiativ till förslag till nya arbetsuppgifter. Han tror att detta också kan ha varit ett av skälen till att han fick tjänsten på Digital.

David tycker också att han kunnat påverka vissa delar av sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter. Vi illustrerar detta med följande uttalande:

"Vårt team har en uppgift, vi löser den. Digital har ramarna klara men inom dessa går det att påverka".

Det framgår här att det finns delar vad gäller arbetet som David anser sig kunna påverka, men också delar som han upplever som opåverkbara, tycker vi.

Vid övergången till Digital var de enligt Johan "ett helt litet gäng" från

Analog som bestämde sig för att gå över till Digital samtidigt, för att på så vis kunna få möjlighet att kunna påverka Digitala verksamhet. Idag har dessa förhoppningar enligt Johan inte införlivats. Alla har mer eller mindre fått rätta sig efter Digitala rutiner, vilket gör att det är ”många som hänger med huvudena”. En person av de som från början gick över till Digital lade av direkt, då han inte gillade Digitala sätt att arbeta. En annan har fått förflyttning, så de är nu bara tre av fem kvar av det ursprungliga ”gänget”, berättar Johan.

Angelöw (1997) anser att en central faktor för den anställdes motivation är att han har möjligheten att kunna påverka sitt arbete. Däremot anser Aronsson (1995) att det är viktigt att den enskilda individen har förmågan och viljan att förändra och förbättra arbetet samtidigt som de behöver få någon form av belöning för sina utförda arbetsinsatser (Hessner, 1993). Det är således också viktigt att den anställda är flexibel, kreativ och ser möjligheter (Aronsson, 1995).

Förutom den anställdes kreativitet, flexibilitet samt möjligheten att påverka anser Deal & Kennedy (1982) att det är väldigt viktigt att de anställda och företagsledningen är överens om grundläggande värderingar och normer för hur arbetet i stort skall skötas (Deal & Kennedy, 1982)

Både Fredrik och David ansåg, tror vi, att de fick vara med och påverka arbetsuppgifterna när de gick över till Digital. David menade att ramarna var klara men att de gick att ändra. Det verkar som om ledningen sett att både David och Fredrik hade viljan att påverka och förändra arbetsuppgifterna så att de passade företaget. Vi tycker egentligen inte att det är så märkligt att de fick vara med och påverka och förbättra, trots att de var nyanställda, med tanke på den stora kunskap som de hade om kunden (det vill säga Analog). De visste hur arbetet på Analog fungerade, det vill säga vilka rutiner företaget hade samt vilka system företaget arbetade efter. Men det som kanske var mest betydelsefullt för Digital, var kanske att de nyanställda kände till hur de komplexa produkterna fungerade. De visste med andra ord vilka förväntningar som Analog har på sina leverantörer.

Johan verkar däremot ha en annan upplevelse än Fredrik och David. Han anser att det inte alls blivit som han tänkt sig. Han tycker att ledningen lovat att de anställda skulle kunna påverka målsättningen men så har det enligt honom inte blivit.

Det verkar som om Johan från början hade en tämligen klar bild över hur arbetet skulle skötas men det verkar inte som om den har överensstämt med den som företagsledningen hade, tror vi. Enligt Deal & Kennedy (1982) är det väldigt viktigt att den anställda och ledningen är överens om vilka normer och värderingar som gäller för att outsourcingen skall lyckas. Det verkar inte som om de varit överens i denna situation. Det som vi ställer oss undrande till är om Johan verkligen har försökt förändra, påverka och ifrågasätta arbetet. Precis som Aronsson (1995) beskriver så är detta viktigt för att kunna skapa en för individen god utveckling. Det visar om den anställda är positiv eller negativ till förändringar. Genom att jämföra intervjupersonerna

sinsemellan kan vi se att Fredrik och David verkar mer motiverade sedan de fått möjligheten att påverka arbetsuppgifterna. Vi håller med Angelöw (1997) om att den anställdes arbetsglädje blir större om denne känner att han kan påverka arbetssituationen.

4.3.2.5 Arbetsuppgifternas art efter outsourcingprocessen

När det gäller arbetsuppgifternas art efter själva outsourcingens processen så kan vi tydligt utläsa att såväl Fredriks som Davids och Johans arbetsuppgifter förändrats gentemot deras tidigare arbeten.

Både Fredrik och Johan upplever att deras arbete är friare idag jämfört med arbetet på Analog. Det är mer flexibelt, de kan i stort sett lägga upp det som de vill och komma och gå som de vill, så länge som arbetet bara blir gjort. Att det sedan blir omprioriteringar av vad som måste göras först hela tiden är en annan sak. Det hänger samman med branschen, anser de.

Davids arbetsuppgifter har också förändrats i samband med outsourcingen. Han säger att mycket tid går åt till att ”koppla samman” företagen. Informationsflödet måste fungera mellan dem. Till detta ”gränssnittsarbete” kommer numera prisdelen, tillägger han. För övrigt innebar arbetet på Analog mer detaljerat projektarbete, medan arbetet på Digital är mer övergripande, anser han.

När det gäller ansvarstagande tycker Fredrik att ansvaret för själva arbetsuppgifterna rent tekniskt är de samma nu mot tidigare, däremot är det andra saker som kommit in i bilden och som påverkar Fredriks arbetssituation. Ett nytt ansvarsområde är enligt honom de rent politiska bitarna som har uppstått i samband med att Fredrik numera är leverantör gentemot olika kunder. Han måste då vara mer aktsam med sekretessen mellan företagen.

David känner också av ett större ansvarstagande, till skillnad mot Fredrik har han ett större ekonomiskt ansvar. Rent generellt upplever David att innehållet i arbetsuppgifterna utvecklats samtidigt som de blivit fler. Kraven på flexibilitet har ökat markant, anser han. I ena sekunden prioriteras en sak, i andra sekunden något annat. Han tycker däremot inte att arbetet totalt sett blivit mer styrt idag, utan anser sig fortfarande kunna styra arbetsuppgifterna under dagens lopp.

För Johans del har både antalet arbetsuppgifter som ansvar för arbetsuppgifterna ökat. Det som tidigare var lokalt fokuserat har blivit världsfokuserat, vilket i och för sig gett Johan ett bättre sammanhang och en bättre totalbild av verksamheten, även om han säger sig ha svårt att förstå den ibland. Han tycker att Analogs datasystem var betydligt bättre och smidigare att arbeta med än dagens Excel, som de använder sig av på Digital. Som det ser ut är företagen dock på väg att lägga om sina system.

Den kanske största skillnaden i arbetet på Digital mot arbetsuppgifterna på Analog är, att Johan förr kunde ”lämna över” eventuella problem till ett par av Analogs andra enheter när han kände ett behov av detta. Idag är det han

själv som skall styra upp problemen. Detta gäller inte bara verksamheten i Sverige utan även de problem som uppstår på andra ställen i världen.

Symoens (1999) poängterade i sin teori att de anställda generellt sätt har färre jobb att välja mellan vid outsourcing. De får också specialisera sig i högre utsträckning inom sitt arbetsområde, vilket får till följd att de inte har möjligheten att bredda sina färdigheter (Symoens, 1999)

Caldwell (1997) motsätter sig detta påstående. Han menar att en outsourcing av personalens jobb inte behöver vara negativt för de anställda, åtminstone inte i ett längre perspektiv. De flesta personer som fått sina jobb outsourcade har det minst lika bra som de hade det tidigare. Caldwell (1997) ger som exempel att personer som blivit outsourcade tenderar att ha mer ansvar än vad de tidigare haft på kärnföretaget.

Intervjupersonerna är överens om att kravet på flexibilitet har ökat sedan de började arbeta på Digital. Arbetsuppgifterna har utvecklats till att innefatta ett större ansvarsområde och antalet arbetsuppgifter har totalt sett blivit fler. Fredrik berättar att hans uppgifter på den tekniska biten är de samma men de arbetsuppgifter som relaterar till ett kund – leverantörsförhållande är för honom nya. För Davids del handlar de nya arbetsuppgifterna till stor del om att ”koppla ihop” Analog och Digital. När det gäller Johans arbetsuppgifter så har de inte endast blivit fler, utan de innefattar ett betydligt större ansvar. Han har numera ingen som kan överta uppgifterna om problem uppstår, jämfört med tidigare, då det fanns två enheter som han kunde vidarebefordra uppgifterna till. För övrigt beskriver intervjupersonerna sitt arbete som både friare och mer flexibelt jämfört mot hur det var på Analog.

När det gäller Symoens (1999) och Caldwells (1997) teorier kan vi se att Caldwells (1997) teori stämmer bättre överens med den bild som våra intervjupersoner återger. Alla tre har, som beskrivits ovan, fått fler arbetsuppgifter. Dessa sträcker sig dessutom över områden som de inte tidigare arbetat med. Ett praktiskt exempel är de arbetsuppgifter som David har i nuläget. Till skillnad mot arbetet på Analog, så ansvarar han numera också för ekonomin i kundrelationer. Vidare beskriver han att arbetsuppgifterna på Digital ger honom en övergripande bild av hela avdelningen, medan arbetet på Analog innefattade arbetsuppgifter som var väldigt specialiserade, en form av detaljerat projektarbete. För Fredriks del så har arbetsuppgifterna utvecklats i den mån att han numera har ansvar för den politiska biten sedan han börjat arbeta i rollen som leverantör och gentemot olika företag. För Johan har arbetet inneburit att arbetsuppgifterna utvecklats till att bli världsfokuserade, till skillnad mot lokalt fokuserade, som de var tidigare. De världsfokuserade arbetsuppgifterna har lett till att han fått en tydligare bild av hela verksamheten.

Sammanfattningen av ovanstående är, tycker vi, att Symoens (1999) teori inte stämmer in i förhållande till denna outsourcingprocess, eftersom såväl Fredrik som David som Johan har fått möjligheten att snarare bredda sina färdigheter istället för att specialisera sig.

4.3.2.6 Förändring i målsättningar

David har i samband med outsourcingen inte upplevt några större avvikelser i Analogs målsättningar. Grundmålen och huvuduppgifterna är och har enligt honom varit desamma som tidigare även om mindre förändringar sker hela tiden. Digital och Analogs övergripande mål skiljer sig inte åt rent verksamhetsmässigt, tycker han. Båda företagen har som mål att kunna tillverka produkter som är attraktiva på marknaden till ett bra pris. Produkterna skall också hålla god kvalitet. Han tycker i och för sig att Digital har en mer uttalad prispressarstrategi, men tycker att denna är helt i sin ordning eftersom han anser att strategin är befogad och nämner här skal-fördelar. David anser dock att det är en myt att Digital enbart ägnar sig åt prispress. Förutom pris betonar Digital, precis som Analog, kvalitet och andra värden. God leveranssäkerhet och att kunna leverera i tid är väsentligt.

David anser att det är viktigt att de båda företagen i sitt samarbete har en gemensam syn på de övergripande målen men tillägger att Digital's främsta uppgift ändå är att vara ett stöd när det gäller de olika komponenterna på Analog. Han utvecklar detta faktum såhär:

"Analog utvecklar och vi ger support där vi kan och får. Vi får inte vara med överallt, och då är vi inte där".

Detta uttalande ger ett intryck av att David anser sig ha förstått huvuddragen i de båda företagens verksamhetsuppdelning och målsättningar med samarbetet vid outsourcingen, tycker vi. Det framkommer, anser vi, att han är medveten om att det finns skillnader mellan företagen som gör att maktförhållandet mellan dem kanske inte är helt jämbördigt. Analog har en roll i outsourcingprocessen, Digital en annan.

Även Fredrik verkar ha en bild av Analogs målsättning med outsourcingen men nämner här enbart lönsamhetsaspekterna. Han säger att fenomenet outsourcing tog sin början när företagen behövde extra personal i samband med topparna. De upptäckte sedan att outsourcing ledde till kostnadsbesparingar och vill nu ha mer av kakan. Detta är en trend som han tycker blir allt tydligare och Fredrik kan i dagsläget inte se något annat alternativ än att företagen kommer att fortsätta att lägga ut allt mer av sina verksamheter till utomstående leverantörer. Han tror att detta antagande även är tillämpligt på Analog. Enligt Fredrik är det bara prispress som gäller för Digital's verksamhet, det vill säga att försöka hitta komponenter till en så låg kostnad som möjligt, utefter Analogs direktiv.

Fast utstakade mål är en förutsättning för ett företags framgång både i allmänhet och vid förändringar enligt Ekvall (1990). Ett starkt engagemang från personalens sida bygger på att alla vet vad som är företagets målsättning och grundläggande värderingar (Ekvall, 1990). Dessa påståenden tycker vi är rimliga och tror också att David och Fredrik överlag tycker sig ha en bra förståelse över vilka de båda företagens målsättningar är rent lönsamhetsmässigt med outsourcing som företeelse. David nämner även andra aspekter än de rent lönsamhetsmässiga som viktiga. Att Fredrik inte berört

dessa betyder inte automatiskt att dessa skulle vara mindre viktiga målsättningar för företagen, anser vi, bara att de kanske inte upplevs som lika tydligt uttalade bland personalen.

En saklig och tydlig målformulering från ledningen krävs för förankring av målet eller målen hos medarbetarna anser Angelöw (1997). Målformulering kan ses som en organisations strategiska arbete att skapa ett klimat som stimulerar till att få individen att känna sig trygg och delaktig i förändringsarbetet (Angelöw, 1997). Vi vet inte om Analog och Digital har tydligtgjort sina målsättningar genom direkta uttalanden gentemot personalen men tror, med tanke på den brisfälliga informationen som tycks ha getts i samband med outsourcingen, att det är intervjupersonerna själva som dragit sina slutsatser om företagets målsättningar. Trots detta, får vi uppfattningen om, att personalen ändå anser sig ha en relativt god bild av målsättningarna, vilket till viss del skiljer sig från Angelöws (1997) uttalande. Även om det i själva verket inte alls skulle vara lönsamhetsaspekterna som legat till grund vid beslutet om outsourcingen mellan Analog och Digital, tycks detta vara givet bland personalen, som därmed verkar finna målsättningar och strategier befogade. Det kan alltså räcka med att personalen *tror* sig veta vilka målsättningarna på företagen är, för att de skall känna sig säkra, tror vi.

Även om verksamhetsområdena och de övergripande målen är de samma enligt David, anser han att företagskulturen på inköpsavdelningen har förändrats väsentligt sedan outsourcingen. Han får på dessa punkter medhåll av Fredrik, som säger att det är mycket tydliga skillnader mellan Analogs och Digitals sätt att arbeta. De tycker båda att det är högre tempo med snabba vändningar på Digital och att företaget är mer resultatorienterat än Analog. Fokus har gått från individ till verksamhet, anser de, vilket enligt Fredrik innebär ett hårdare klimat och mer personlig press. Troligen är dessa skillnader i den mer dagliga verksamheten till viss del resultat av Digitals tydligt kostnadsbesparande målsättningar, tror vi. Ett företags övergripande målsättningar borde enligt oss rent logiskt påverka de mer kortsiktiga målen, samtidigt som även andra faktorer måste vägas in.

Att Digital är så pass resultatriktat som det är tror Fredrik är en följd av den amerikanska kulturen, som enligt honom genomsyrar alla Digitalkontor världen över. Också David tror att förändringarna till viss del kan ha med det svenska och det amerikanska synsättet att göra. Dessa synsätt skiljer sig väsentligt åt, menar David. Svenska företag är vanligtvis mycket måna om sin personal medan amerikanska företag fäster större vikt vid resultat och siffror, säger han. David anser inte att detta är sämre, men det är annorlunda mot hur det var på Analog. Analog månar mer om sina anställda, tycker han.

Förutom de skillnader som direkt kan knytas till respektive företag, anser Fredrik att branschen som sådan gör att personalen måste vara mycket flexibel, kunna snappa upp nyheter i omgivningen och direkt fatta snabba beslut. Förändringar i den dagliga verksamheten dyker ständigt upp som från ingenstans och en dag blir normalt aldrig så som den planerats på Digital. Detta kommer fram i ett av Fredriks många uttalanden:

”Man tror sig veta vad man skall göra på morgonen men på eftermiddagen sitter man på ett plan på väg någon annanstans. På Analog rullar det mera på”.

Detta uttalande tycker vi på ett bra sätt illustrerar Fredriks upplevelse av det högre tempot och det ökade kravet på större flexibilitet på Digital i jämförelse med Analog. Ekvall (1988) och Donovan & Wonder (1990) betonar alla vikten av flexibilitet i samband med förändringar, såväl på individ- som organisationsnivå. Flexibilitet är en förutsättning för överlevnad och anpassning (Ekvall, 1988; Donovan & Wonder, 1990).

Fredrik tror även att Analog på olika plan påverkats av Digitala kostnadsmedvetenhet. Analog har enligt honom via outsourcingen fått upp ögonen ordentligt för vikten av affärsmässighet. Han upplever att företaget blivit mycket proffsigare på att sköta sina affärer och att hantera kontakterna utåt. De affärsmässiga rollerna har blivit tydligare men också fler, säger han. Trots att Analog har många enheter tycker Fredrik att det känns mer enhetligt i dagsläget. Han tror även att Analogs verksamhet totalt sett har blivit effektivare och att företaget upptäcker problem mycket snabbare än vad det gjort tidigare.

Fredrik tycker dock att Analogs ”nya” affärsmässighet ibland kan ställa orimliga krav på dem som underleverantörer.

”En fråga som inte har lösts på tre år kan givetvis inte lösas på studs bara för att företaget nu lagt ut verksamheten till oss, en utomstående part. Men det är förstås lättare att ställa krav på någon annan än en själv. Särskilt när man inte behöver träffa personen i fråga i fikarummet längre”.

Detta uttalande tycker vi ger en inblick i en annan trolig målsättning på Analog. Företaget vill förmodligen kunna dra nytta av en utomstående leverantör genom att bland annat sätta större press på dem, jämfört med om verksamheten behållits internt, tror vi.

David tror säkert att outsourcingen påverkat Analog i det stora hela. På kort sikt kan det ha påverkat Analog negativt, säger han, men i längden tror han att samarbetet är bra för båda parter, vilket följande uttalanden illustrerar:

”Förra året var stökigt, det var inte bra på Analog, men detta har snabbt glömts bort och nu är det produkten som är viktig... Outsourcing är en iterativ process, det blir bättre och bättre hela tiden”.

David anser även att samgåendet mellan Analog och det andra företaget tycks bra. Han tror att dessa företag matchar varandra eftersom de är duktiga inom olika områden. Det ökar Analogs innovationsförmåga. Han tror också att samarbetet mellan Digital och Analog kan vara betydelsefullt för Digital. Att ha Analog, som är ett världsledande företag som kund, lockar troligtvis till sig andra kunder, vilket är ett måste, då Digital har många konkurrenter på marknaden, säger han. David tror att förändringen på Analog var nödvändig och att företagets strategi och målsättning var att få in ett nytt

företag som kunde ge sin syn på verksamheten och förhoppningsvis bidra till att förbättra denna. Även om målsättningen till viss del uppfyllts, tror han ändå att Anlogs strategier och målsättningar kan komma att ändras igen.

”Analog hade från början en idé, denna har utvecklats med hjälp av Digital som kommit med nya idéer, och kanske kan detta leda till att Analog så småningom får ytterligare en idé...”

Detta antagande känns inte helt främmande, tycker vi. Mycket av den litteratur och de studier som utförts angående outsourcing ser just fördelarna med att företag vid outsourcing kan dra nytta av varandra (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Även om målsättningarna i samband med outsourcingen låter bra teoretiskt, tycker Johan att Anlogs målsättningar i praktiken varit otydliga, eftersom Analog enligt honom outsourcat ”för mycket”. De kan inte något själva längre och är därför inte särskilt insatta i det som verkligen är viktigt, säger han. I stället kan Analog ha svårt för att bestämma sig även vid enklare beslut, som till exempel vilken färg en viss komponent skall ha. Denna ”beslutsångest” tar mycket tid och spelar stor roll, menar Johan, då företaget lagt ut produktionen externt och allting står stilla så länge Digital inte får säkra besked om vad som skall gälla. Hade Analog behållit produktionen i egen regi, hade det troligen inte varit lika problematiskt, tror Johan.

Vid outsourcing är det enligt Deal & Kennedy (1982) viktigt att företagsledning och anställda är överens om grundläggande värderingar och normer för hur arbetet skall skötas. Vi får intrycket av att denna överensstämmelse saknas i fallet mellan de anställda, Analog och Digital. Uppdelningen av den dagliga verksamheten och de båda företagens, enligt intervjupersonerna mycket olika, arbetssätt tycks skapa förvirring bland de anställda, angående vem som har ansvaret för vad och hur de skall sköta sitt arbete på bästa sätt. Saknas direktiv kan allting stå still, vilket givetvis inte kan vara positivt för någon part, anser vi.

I så kallade ”business case” brukar Johan även ta upp olika för- och nackdelar med de olika komponenterna Analog använder sig av och/eller de komponenter man funderar på att börja använda sig av i framtiden. Dessa har varit skriftliga och innehåller revideringar om hur verksamheten skulle kunna förbättras. Inte heller här tycks Analog och Digital ha någon målsättning eller överenskommelse angående om hur ”casen” skall hanteras. Hittills har Johan presenterat fem olika ”business case” utan att få någon som helst respons tillbaka från Analog, då företaget enligt honom inte tycks veta vad det skall göra med ”casen”. De blir därmed liggande. Detta ser vi som en klar brist, som säkert påverkar personalens upplevelser av ”samarbetet”. Att inte få återkoppling på sina arbetsuppgifter eller att inte kunna styra och planera sitt arbete leder till minskad arbetstillfredsställelse hos den anställda (Hackman & Oldman, 1994, enligt Smither, 1994; Smither, 1994).

Enligt Söderström (1983) leder en dålig anpassning mellan individen och

hans arbetsvärld till exempelvis frustration, spänningar och vantrivsel. En person som inte gillar företagets grundläggande normer och värderingar om hur arbetet skall skötas, har svårt att finna sig tillrätta med förändringarna (Prien, 1992). Vi tycker att dessa antaganden kan ställas i relation till Johan. Han verkar tycka att osmidigheten i den dagliga verksamheten är frustrerande och tar onödig tid, samtidigt som han tycks ha svårt att acceptera situationen. Johan säger nämligen själv att han vet med sig att det är flera stycken som mer eller mindre aktivt söker andra arbeten, inklusive han själv, eftersom de inte är nöjda med sina arbetssituationer idag. Vi tror att detta missnöje har att göra med en otydlig målsättning av verksamhetsfördelningen och arbetsfördelningen på de anställdas nivå. Missnöje kan enligt Lawrence (1954) och Angelöw (1997) leda till att de anställda överväger att lämna eller faktiskt lämnar arbetsplatsen. Det leder också till andra reaktioner som exempelvis invändningar (Lawrence, 1954). Dessa invändningar är tydliga bland personalen, anser vi.

Johan säger att det numera ges informationsmöten på Digital när det är särskild kris inom företaget, veckomöten etc. men betonar att det är de anställda som får ligga på för att saker och ting skall fungera. Han nämner här ett exempel, då det var tänkt att han skulle åka på tjänsteresa till Asien. En timme innan avresan fick han besked om att resan inte skulle bli av, eftersom chefen inte fått resan bekräftad av någon högre upp i hierarkin. Johans kollega från Norrköping hade dock hunnit sätta sig på planet och fick därmed lösa de uppgifter som var tänkta från början. Någon planering finns med andra ord inte på Digital, menar Johan med denna illustration. Planering fanns det däremot på Analog, anser han.

Enligt Johan kommer direktiven från chefen på Digital samma dag som något visst skall vara färdigt. Lång- och kortsiktiga mål existerar inte. Johan beskriver dessutom de direktiv som ges som "lulliga" och säger att det är de anställda som måste "pusha på" chefen för att få direktiv "på svenskt sätt". Enligt honom är det vanligt att de som anställda får säga till chefen:

*"Det är **du** som skall hålla i veckomötena inte **vi**!"*

Även här kommer de kulturella skillnaderna mellan Analog och Digital in i bilden. Johan säger :

"Amerikaner pekar med hela handen, sedan förväntas vi anställda göra det direkt. Så fungerar det ju inte"

Här vill vi beakta en central faktor för motivationen, nämligen möjligheten att kunna påverka sin arbetssituation (Angelöw, 1997). Det tycks vara lite från och till med den saken på Analog enligt Johan.

När det gäller förhandlingar ser Johan helst att han får bekräftelserna skriftligt, inte muntligt, vilket kan vara problematiskt. Att få något på papper tar tid och utan bekräftelser på papper kan fabriken enligt honom stå still då inget händer. Detta gäller även om ett problem upplevs som akut. Det handlar enligt Johan mycket om processer.

”På hög nivå bestäms något men vad händer i praktiken? Vem tar egentligen ansvar?”,

undrar han. Beslutsordningen skall hela vägen upp i Digital och det är enligt honom team som bestämmer, ej enskilda personer. Detta gör att det ofta är mycket diskussioner fram och tillbaka innan det väl händer något.

Just att få ta del av saker och ting samt god kommunikation understryks av Smither (1994). Enligt Ekvall (1990) är det också viktigt att organisationens mål kommuniceras genom hela verksamheten och diskuteras genom alla led i organisationen. Det är viktigt att den enskilde får klara direktiv om hur han skall klara sin del av organisationens *måluppnåelse*, det vill säga vad som förväntas av just honom. Detta tycks inte vara uppfyllt i samarbetet mellan Analog och Digital, tycker vi. Många aspekter i den dagliga verksamheten tycks oklara för personalen.

Viktigt är också hur grundidéerna förmedlas och förstärks inom organisationen och hur den rutinmässiga verksamheten påverkas av dem (Deal & Kennedy, 1982). Här tror vi nog att skillnaderna mellan Analog och Digital som företag, men kanske särskilt de kulturella aspekterna, tydligt satt sina spår. Även om ett par av intervjupersonerna tycks anse sig ha en bra uppfattning om de båda företagens övergripande målsättningar, är alla rörande överens om att de dagliga rutinerna skiljer sig väsentligt mellan Analog och Digital. Troligen både på gott och ont, men kanske mest ont, så som vi ser det.

Vid en organisationsförändring är det enligt (de Klerk, 1991) lätt att det uppstår konflikter mellan individen och organisationen. Många uppstår på grund av motsättningar kring målsättningen. Målsättningens tydlighet har ett direkt samband med förekomsten av konflikter (de Klerk, 1991). Ju större otydlighet, desto fler konflikter, och ju mer motsägelsefull motsättningen är, desto allvarligare konflikter. Detta tycker vi passar in på våra intervjupersoners utsagor, även om konflikterna kanske mest tycks tagit sig uttryck i frustration bland personalen. Vi tror att de anställda skulle uppskatta lite klarare riktlinjer angående företagens målsättningar om hur arbetet bör skötas, samtidigt som de själva måste kunna ha möjlighet att påverka sitt arbete. En verksamhet med otydlig målsättning kan enligt de Klerk (1991) inte skapa en tydlig och konsekvent ledning. Följden blir missförstånd mellan ledningsnivåerna, mellan cheferna, mellan ledningen och medarbetarna och mellan medarbetarna sinsemellan. Det är detta vi ser tecken på i samarbetet mellan Digital och Analog men också inom Digital som enskilt företag.

4.3.3 Personalens upplevelser av outsourcingen totalt sett

När erbjudandet om positionen på Digital dök upp såg Fredrik en möjlighet till att få prova något nytt. Hela idén med outsourcingen verkade lockande och han kände att det inte skulle vara lika kul att stanna kvar inom Analog.

Han säger sig dock ha varit medveten om att jobbet på Digital skulle vara tuffare än det han hade på Analog, och frågan han ställde sig var: Vill jag verkligen ha jobbet på Digital? Svaret blev ja. Arbetet på Analog skulle det ändå alltid gå att komma tillbaka till, resonerade han. Att byta arbete var därför ett ganska lätt och snabbt beslut. Han ansåg att det var nu eller aldrig, som gällde, innan han hunnit bli alltför bekväm och kanske stadgat sig med familj och barn. Det var ingen tvekan om att jobbet på Digital passade hans livsstil i dagsläget, men inte den bild han har av sig själv kanske fem år framåt i tiden.

Johan hade arbetat på Analog i tre och ett halvt år, och bedömde därför inte arbetssituationen som osäker för hans egen del vid outsourcingen. Det fanns flera stycken på avdelningen som arbetat på Analog betydligt kortare tid än han själv. Längre fram visade det sig också att han inte enbart hade alternativet att gå över till Digital, utan även erbjöds fortsatt tjänst på Analog, i den mån han kunde tänka sig att stanna kvar. Johan valde ändå att gå över till Digital. Han tog arbetet på Digital eftersom han tycker att det är kul med nya utmaningar. När det blev tal om att några skulle få möjlighet till att "gå vidare", var han och några andra personer ett gäng, som tillsammans beslutade sig för att börja på Digital och på så vis "få en sporre". Genom att ett helt gäng gick över samtidigt, ansåg de sig kunna sätta mer "press" på Digital. Med detta menade Johan att gänget skulle kunna "pusha på" för att få information och kanske kunna påverka målsättningar och system.

Samtliga intervjupersoner har upplevt outsourcingen som mer positiv än negativ för deras egen del. Det Fredrik och David framförallt ser som positivt med outsourcingen är att deras jobb som de hade på Analog har vidareutvecklats på Digital. Fredrik säger att han nu har det jobb han alltid velat ha, men att jobbet "sliter mycket". Fredriks inställning uttrycks väl i detta uttalande:

"Jag tycker att det är kul att vara med i det större spelet, även om det kostar på".

David anser att outsourcingen innebar en "förlängning" av jobbet han haft på Analog. Han arbetar på ett nytt företag och har lärt sig ett nytt sätt att arbeta vilket han rent personligen tycker känns bra. David fällde följande kommentar om flytten till Digital:

"Det kändes utvecklande, som att byta avdelning, fast till ett nytt företag".

Johan är den som tycker att outsourcingen varit minst positiv av de tre, men han tycker ändå att hans upplevelser varit mer positiva än negativa. Han tycker att han tog rätt beslut när han valde att "gå vidare" till Digital, trots att han sökt ett liknande jobb på Analog igen. Han säger i samband med detta att han hela tiden söker nya jobb, för att om inte annat se hur attraktiv han är på marknaden.

Sammantaget tycker vi att det verkar som om Johan är kluven gällande hur positiv outsourcingen verkligen har varit för hans egen del. Han tycker att

det varit svårt med allt det nya på Digital, som exempel nämner han att det är svårt att veta hur man skall gå tillväga med olika uppgifter och vem man skall fråga. Något som han också säger är att han tycker att det ansvar som medföljt arbetet på Digital blivit för stort, och att det bara blir större hela tiden.

Smither (1994) säger att den anställdes arbetstillfredsställelse är resultatet av det han förväntar sig att få ut av sitt arbete och det han verkligen erhåller. Som vi ser det så har Fredrik och David erhållit ungefär det arbete de förväntade sig, medan Johans förväntningar inte stämt överens med vad han erhållit. Varför Fredriks och Davids förväntningar slagit in, men inte Johans kan vi inte svara på. Johans missnöje kan däremot kanske förklaras med något som Smither (1994) nämner. Smither (1994) menar att en orsak till missnöje med förändringar är att den anställde ges mer ansvar, men att denne inte kompenseras för detta. Johan säger ju att ansvaret blivit för stort och att det blir större hela tiden, vilket han ser som negativt. Denna åsikt kan bero på, som vi tidigare nämnt, att Digital inte satsar på honom genom till exempel utbildning och/eller tjänsteresor. Om Johan däremot hade känt att företaget satsade på honom, så hade detta eventuellt kompenserat honom för det större ansvar han har idag. Detta hade kanske också stämt bättre överens med vad han förväntade sig av det nya arbetet.

Johan är dock inte bara missnöjd med sitt nya arbete, han är som vi nämnt ändå övervägande positiv till outsourcingen. Han betonar att det måste finnas en balans mellan det som är gammalt och invariant och det som är nytt. Denna inställning, som även delas av de andra, uttrycker Johan såhär:

”Att känna till allt innebär inga utmaningar...”

Ovanstående citat knyter också an till något som särskilt David kom in på. Han tycker att ”med facit i hand” var förändringen nödvändig. Denna tankegång finns mer eller mindre hos alla intervjupersonerna, men det är David som uttrycker tanken tydligast:

”Man kommer till en punkt där man alltid träffar samma folk och utför samma uppgifter. Man blir hemmablind, helt enkelt. Det behövs någon som kommer in utifrån...”

Davids ordval är intressant med tanke på vilken innebörd Aronsson m fl (1995) ger ordet hemmablind. Enligt Aronsson m fl (1995) har en individ som är hemmablind oförmåga och ovilja till att förändra och förbättra arbetet. Vidare anser Aronsson m fl att en person som är hemmablind inte ser möjligheter och alternativ till förändring. Detta tillsammans leder till att en person som är hemmablind har låg förändringskompetens. Särskilt David, men även Fredrik och Johan, har alla tyckt att en förändring var nödvändig, och de har alla sett möjligheter i att bli outsourcade till Digital. Enligt Aronsson m fl (1995) skulle man alltså kunna säga att samtliga intervjupersoner har hög förändringskompetens. Detta kan också vara en förklaring till att de överlag upplevt outsourcingen som mer positiv än negativ.

Utifrån vad intervjupersonerna berättat under intervjuerna, vill vi påstå att det framförallt är tre faktorer som påverkat intervjupersonernas upplevelser av outsourcingen i positiv riktning. Dessa faktorer är:

- *möjlighet att utvecklas i sitt arbete*

Khosrowpour & Subramanian (1996) anser att det finns personal som ser ett tillfälle i att få jobba för ett företag som specialiserar sig på just "deras" expertområde. Detta stämmer väl in på intervjupersonerna som på grund av Digitals specialisering på just deras arbetsuppgifter ser en möjlighet till att utvecklas i sitt arbete.

- *önskan till förändring*

Intervjupersonerna tycks ha känt en viss otillfredsställelse med hur saker och ting sköttes när de arbetade på Analog. Detta har lett till en mer eller mindre medveten önskan till förändring. Detta kopplat till deras vilja att få möjlighet att utvecklas i sina arbeten kan tolkas som att de, som Due (1992) uttrycker det, sett outsourcingen som den katalysator de väntat på för att kunna påbörja en arbets- eller karriärförändring.

Ovanstående motsäger till viss del Elmuti & Kathawalas (2000) hänvisning till vad många bolag anger som det allvarligaste problemet vid outsourcing, nämligen att de anställda fruktar förändring, och att det de fruktar mest är förändringen skall innebära att de förlorar sina jobb. När det gäller Fredrik, David och Johan är det snarast det motsatta som gäller.

- *behov av utmaningar*

Vi har från intervjupersonernas svar under intervjuerna fått intrycket att samtliga intervjupersoner har personligheter som lockas av utmaningar och förnyelse, vilket kan leda fram till ett behov av utmaningar. Due (1992) menar att det bland de som bestämmer sig för att "följa med" ofta finns äkta entusiasm inför det nya som skall komma, vilket även verkar stämma in på våra intervjupersoner. Khosrowpour & Subramanian (1996) är inne på samma linje, de menar att de som valt att följa med ser den nya arbetsmiljön som stimulerande och utmanande. Just våra intervjupersoner verkar mest ha tilltalats av att de nya arbetsuppgifterna och den nya arbetsmiljön innebär en utmaning.

Sett till hur intervjupersonerna svarat på andra frågor under intervjun kan vissa tolkningar göras angående några aspekters betydelse för totalupplevelsen av outsourcingen. Om man ser till den *sociala aspekten* i förändringarna som skett i samband med outsourcingen så har dessa varit förhållandevis små. Intervjupersonerna har fortfarande regelbunden kontakt med de flesta av sina tidigare kollegor, även om deras roller ser annorlunda ut idag. Enligt Lawrence (1954) är det främst den sociala aspekten som avgör närvaron eller frånvaron av motstånd mot förändringar. Då de sociala förändringarna i och för sig varit stora, så har de ändå inte inneburit att intervjupersonerna tappat kontakten helt med tidigare arbetskamrater. Även

detta faktum kan vara ett skäl till positiva upplevelser av outsourcingen, eller åtminstone ett skäl till att de negativa upplevelserna inte är större än de är, anser vi.

Slutligen finns det ett faktum som också kan ha påverkat intervju-personernas totala upplevelser av outsourcingen i positiv riktning. Detta är *anställningstiden*, de har samtliga varit anställda relativt kort tid på Analog före outsourcingen officiellt ägde rum. Det är möjligt att de anställda därigenom inte hunnit "rota" sig så djupt i Analogs organisation, tror vi. Det kan innebära att det för dessa personer varit lättare att "gå över" till en ny organisation, än det skulle varit för personer som kanske varit anställda på Analog i tio-femton år eller mer. Även Fredrik nämner något om detta. Han säger att han märkt av en oro bland flera av de anställda som arbetat länge på Analog i samband med outsourcingen och företagets nedskärningar av personal.

5 Slutsatser

Vårt intryck av informationen som gavs inför outsourcingen är att personalen upplevde denna som bristfällig och otydlig. Informationen kom från två håll, från ledningen och via ryktesspridning ungefär samtidigt, vilket ledde till osäkerhet bland de anställda. Efterhand tycks personalen ha upplevt att informationen blivit bättre, särskilt gäller detta när de nu arbetat en tid på Digital.

Enligt personalen har det aldrig givits någon konkret anledning till varför outsourcingen ägde rum, däremot har de dragit sina egna slutsatser, vilka är att det var ekonomiska skäl som föranledde samarbetet mellan Analog och Digital. De anställda hade liten eller ingen kännedom om Digital innan de i samband med outsourcingen kom i kontakt med företaget. Däremot verkar de ha varit angelägna om att informera sig om sin nya arbetsgivare så fort outsourcingen till Digital framlades som ett faktum.

Vad gäller personalens upplevelser av sina nya roller så har rollen som leverantör gett de anställda en god inblick i hur Digital fungerar som företag. Samarbetet med de tidigare kollegorna som fortfarande finns kvar på Analog beskriver personalen som bra, trots att de idag känner av en ökad press eftersom de nu jobbar i ett kund – leverantörsförhållande.

Innan outsourcingen ägde rum upplevde de anställda att de hade möjlighet att påverka sina kommande arbetsuppgifter på Digital. Övergången från Analog till Digital har enligt personalen inneburit att arbetet förändrats genom att de fått fler arbetsuppgifter och större ansvarsområden. De upplever att Analog och Digitala övergripande målsättningar är förhållandevis lika även om Digital har en mer uttalad prispressarstrategi. Däremot skiljer de kortsiktiga målsättningarna sig väsentligt mellan de båda företagen, vilket personalen upplever skapar förändringar och till viss del frustration i den dagliga verksamheten. Skillnaderna upplevs främst vara resultat av kulturskillnader mellan företagen, men också av Digitala mer övergripande fokus på kostnadsbesparingar. Dessa övergripande faktorer upplever sig personalen inte kunna påverka.

Trots att personalen haft negativa upplevelser när det gäller flera aspekter av förändringarna i samband med outsourcingen, så upplever samtliga intervjupersoner outsourcingen som mer positiv än negativ för deras egen del. De huvudsakliga faktorerna till detta upplever vi är att personalen i outsourcingen sett en möjlighet till att *utvecklas i sitt arbete* samtidigt som de haft en mer eller mindre medveten *önskan till förändring*. Vidare upplever vi att intervjupersonerna är personer som tycks lockas av utmaningar och förnyelse, vilket kan leda fram till ett *behov av utmaningar*. Detta behov tycks outsourcingen ha tillfredsställt.

Vi tycker även att förändringarna *socialt* sett har varit relativt små och att intervjupersonernas *anställningstid* på Analog varit förhållandevis kort, vilket kan ha påverkat personalens upplevelser i positiv riktning.

Förslag till fortsatta studier inom detta område är att studera vilken betydelse kulturella skillnader mellan företag av olika nationalitet har för personalens upplevelser i samband med outsourcing. Under vår studie har vi märkt att denna aspekt varit betydande för personalens upplevelser. Detta ämnesområde är dock så stort att vi valt att inte behandla det närmare. Vår studie har vidare berört tjänstemäns upplevelser, en studie rörande produktionspersonals upplevelser vore också önskvärd.

Källförteckning

- Angelöw, B. (1997): *Det goda förändringsarbetet*. Studentlitteratur, Lund.
- Aronsson, G. et al (1995): *Förändringskompetens*. Holmbergs tryckeri AB, Katrineholm.
- Augustson, M. & Bergstedt Sten, V. (1999): *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur, Stockholm.
- Axelsson, B. (1998): *Företag köper tjänster*. SNS Förlag, Stockholm.
- Bettis, R.; Bradley, S. & Hamel, G. (1992): "Outsourcing and industrial decline". *Academy of Management Executive*, No. 1.
- Björk, L. (1991): *Förändringsarbete. Människan i arbetslivet*. Red: Lennerlöf, L. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.-H. (1995): *Integrerad organisationslära. 7:e upplagan*. Studentlitteratur, Lund.
- Davis, S. & Davidson, B. (1991): *2020 Vision: Transform your business today to succeed in tomorrow's economy*. Business Books Limited.
- Donovan, P. & Wonder, J. (1990): *Flexibilitet. Framgång genom förändring*. Svenska Dagbladets förlag, Stockholm.
- Due, R.T. (1992): "The real costs of outsourcing". *Information Systems Management*, Vol. 9, Issue 1, pp. 78-82.
- Ekvall, G. (1988): *Förnyelse och friktion. Om organisation, kreativitet och innovation*. PA-rådet, Stockholm.
- Ekvall, G. (1990): *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Norstedts Förlag, Stockholm.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2000): "The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness". *International Journal of Manpower*, Vol. 21, No. 2, pp. 112-128. MCB University Press.
- Gilbert, A. (2001): "Outsourcing poses staff challenges". *InformationWeek*, Vol. 8, Issue 856, pp. 81-82.
- Grauman, K. & Craig Jr, J.L. (2000): "The benefits of outsourcing". *CPA Journal*, Vol. 70, Issue 7, pp. 66-67.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974): "The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of redesign projects".

Catalogue of Selected Documents in Psychology, 4, 148-149. Enligt Smither, 1994.

Hessner, L. (1993): *Ledare eller bara chef*. IHM Förlag, Göteborg.

Khosrowpour, M. & Subramanian, G.H. (1996): "Managing information technology with outsourcing: An assessment of employee perceptions". *Journal of Applied Business Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 85-97.

de Klerk, A. (1991): *Att hantera konflikter. I arbete och grupp*. AB Timbro, Stockholm.

Large, A. (1991): "Briefing". *Euromoney*, August, pp. 45-48. Enligt Khosrowpour & Subramanian, 1996.

Lawrence, P.R. (1954): "How to Deal with Resistance to Change". *Harvard Business Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 49-57.

Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991): *Arbetsgruppens psykologi*. 3:e upplagan. Natur och Kultur, Stockholm.

Lippit, G. (1973): *Visualizing Change*. NTL Learning Resources Corp, Virginia. Enligt Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991.

Malhorta, Y. (1997): "An empirical analysis of the determinants of information systems productivity and the role of outsourcing policy". <http://www.brint.com/papers/outsource>. Enligt Elmuti & Kathawala, 2000.

Martinsons, M.G. (1993): "Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks". *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 3.

McKenna, E. (1994): *Business Psychology & Organisational Behavior*. 2nd edition. BPC Wheatons Ltd, Exeter.

Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991): "Organization development and transformation". *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78. Enligt Smither, 1994.

Prien, L. (1992): *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.

Quinn, J.B; Doorley, T.L. & Paquette, P.C. (1990): "Beyond products: Services-based strategy". *Harvard Business Review*, March-April.

Rubenowitz, S. (1978): *Personaladministration och arbetspsykologi*. 4:e upplagan. Esselte Studium/Akademiförlaget, Stockholm.

Rubenowitz, S. (1984): *Organisationspsykologi och ledarskap*. Esselte Studium/Akademiförlaget, Stockholm.

Sashkin, M. (1985): *Visionary leadership: A new look at executive leadership*. Office of Educational Research Improvement, Washington, DC.

Enligt Smither, 1994.

Schon, D. (1972): *Blindgångare mot framtiden*. PAN. Enligt Bruzelius & Skärvad, 1995.

Smith, A. (2000): "How to avoid relationship problems". *Specialty Chemicals*, Vol. 20, Issue 1, pp. 12-14.

Smither, R. D. (1994): *The Psychology of Work and Human Performance*. 2nd edition. HarperCollins College Publishers, New York.

Symoens, J. (1999): "Outsourcing trend will bring profound change to career paths of many IT professionals". *InfoWorld*, Vol. 21, Issue 21, p. 64.

Söderström, M. (1983): *Organisationsteoretiska perspektiv*. Liber Förlag, Stockholm.

Venkatesan, R. (1992): "Strategic sourcing: To make or not to make". *Harvard Business Review*, November-December.

van Weele, A. (1994): *Purchasing Management*. Chapman & Hall. Enligt Axelsson, 1998.

Telefonintervjuer

Analogs inköpsavdelning: A. Green, inköpschef på Analog, genomförd 2002-05-22.

Digitala verksamhet på lokal nivå: A. Wendner, verksamhetschef på Digital, genomförd 2002-05-03.

Digitala verksamhet i Sverige: L. Lindgren, informationsansvarig på Digitala huvudkontor i Sverige, genomförd 2002-04-29.

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Personlig bakgrund

- Ålder
- Yrkesposition
- Arbetsuppgifter
- Tid som anställd (Analog resp. Digital)
- Utbildning/Arbetslivserfarenhet

2. Inför outsourcingen

- När ägde outsourcingen rum?
- Hur fick du vetskap om outsourcingen?
 - På vilket sätt?
 - Av vem?
 - Vad fick du veta?
- Anade du att något var på gång innan informationen nådde ut?
 - Om ja – varför?
- Fick du veta anledningen till outsourcingen?
- Vad ansåg du om den information som gavs i samband med outsourcingen?
- Vad visste du om Digital när du fick veta om outsourcingen?
 - Typ av företag
 - Kultur
 - Tidigare samarbetspartner

3. Outsourcingprocessen

- Hur uppfattade du ledningens sätt att hantera situationen?
- Hur såg direktiven ut? Varifrån kom direktiven?
- Hur gick själva processen till?
 - Erbjuds du fortsatt arbete på Analog resp. Digital?

- Flyttades alla berörda anställda automatiskt över till Digital?
- Var Digital tvungna att ta över all personal?
- Erbjuds du samma arbetsuppgifter som tidigare eller uppstod andra alternativ?
- Garanterades alla anställda fortsatt anställning i någon form?
- Hur skedde rekryteringen/övertagandet av personalen?
- Gavs extra personalmöten, anställningsintervjuer etc.?
- Förekom särskild utbildning i samband med outsourcingen? Via Analog? Via Digital?
- Blev det några ändringar under tiden förändringarna genomfördes jämfört med vad som sades från början? Vilka? Hur upplevdes de?
- Har dina arbetsuppgifter förändrats nu jämfört med tidigare?
 - Ser kraven för att klara av arbetet annorlunda ut?
 - Har du fått mer eller mindre ansvar? På vilket sätt?
 - Upplever du att ditt arbete är mer styrt idag eller har du större friheter?
 - Har dina karriärmöjligheter påverkats av outsourcingen?
 - Har din syn på arbete/anställning förändrats? (trygghetsaspekter med mera)
- Ges det kontinuerlig information från ledningen fortfarande?

4. Individernas upplevelser av outsourcingen

- Hur kände du själv inför det som hände?
 - Välkomnande/Motstånd
 - Möjligheter/Begränsningar
 - Trygghet/Osäkerhet (över arbetssituationen)
- Vad kände du inför faktumet att du inte längre skulle vara anställd på Analog?
- Kände du att du själv kunde påverka det som hände och/eller din situation på arbetsplatsen?

5. Företagskultur

- Upplever du att företagskulturen på arbetsplatsen har förändrats? Hur är den i dagsläget jämfört mot innan?
- Görs det något aktivt för att stärka företagskulturen?
- Hur ser målsättningen ut nu mot tidigare? Skiljer sig de övergripande målen mellan Analog resp. Digital? Hur påverkar detta dig som anställd? Enheten/Avdelningen? Organisationen (Analog/Digital)? Detta gäller såväl arbetsuppgifter, arbetsklimat, motivation, övergripande synsätt med mera.

6. Nya roller

- Hur ser ditt förhållande ut till dina tidigare kollegor i dagsläget? Har era förhållanden gentemot varandra förändrats? Har era roller förändrats? På vad sätt?
- Hur är det med nya kollegor? Chefer? Ledning?
- Varifrån kommer direktiven nu? Ser ledningen och arbetsfördelningen annorlunda ut jämfört med tidigare? Hur är det med beslutsordningen?
- Hur ser kundanpassningen och kundrelationerna ut? Har de blivit fler eller färre jämfört mot tidigare?

7. Efter outsourcingen

- Hur sker utvecklingen av produkter/tjänster i den outsourcade delen?
 - Utvecklar Digital verksamheten vidare på egen hand?
 - Upplever du en förändring av verksamhetens effektivitet?
 - Presterar du/enheten/avdelningen/organisationen (Analog/Digital) mer eller mindre nu?
- Tror du att outsourcingen i det stora hela påverkat Analog som företag? Digital? Hur? I vilken utsträckning? Varför? På vad sätt?
- Anser du att förändringen totalt sett är positiv eller negativ? För din egen del? Avdelningens/enhetens del? Ur organisationens (Analog/Digital) synvinkel?
- Om du själv hade fått välja, hade du valt att genomgå förändringen eller valt att behålla det som innan?
- Finns det något annat tänkbart alternativ?
- Tror du att det skulle vara möjligt för Analog att köpa tillbaka den outsourcade verksamheten? Motivera!