

# I VÄNTAN PÅ DÖDSDOM

– MEDARBETARENS UPPLEVELSER AV  
UPPSÄGNING I SAMBAND MED  
OMFÖRHANDLINGEN AV OFFENTLIGA  
UPPHANDLINGAR

Kandidatuppsats  
Inriktning Arbetsvetenskap

Matilda Dahllöf  
Sara Malm  
Jakob Zetterberg

A-K2016:15



HÖGSKOLAN I BORÅS

## Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Jonas Westman som med stort engagemang handlett oss under vårt examensarbete. Han har lagt ner mycket tid på att hjälpa och inspirera oss under hela arbetet.

Vi vill även tacka samtliga respondenter för att de har tagit sig tid till att ställa upp på intervju. Vi är tacksamma för att de varit villiga att dela och skildra sina upplevelser med oss.

Utan er hade vår studie inte varit möjlig, tack!

Slutligen vill vi tacka våra kontaktpersoner på Lernia som gav oss möjligheten att utföra vår studie.

Högskolan i Borås 2016 Matilda Dahllöf, Sara Malm och Jakob Zetterberg.

**Program:** Organisation- och personalutveckling i samhället

**Svensk titel:** I väntan på dödsdom – medarbetarens upplevelser av uppsägning i samband med omförhandlingen av offentliga upphandlingar

**Engelsk titel:** In anticipation of death penalty - The employee's experience of the termination in connection with the renegotiation within public procurement

**Utgivningsår:** 2016

**Författare:** Matilda Dahllöf, Sara Malm, Jakob Zetterberg

**Handledare:** Jonas Westman

**Examinator:** Goran Puaca

**Nyckelord:** offentlig upphandling, organisationsdöd, psykologiska kontraktet, anställningsotrygghet

---

### **Sammanfattning**

I studien undersöks hur offentligt kontrakterade medarbetare på utbildningsföretaget Lernia upplever situationen i samband med att de blir uppsagda med anledning av att deras upphandlade avtal snart löper ut. Empirin utgörs av kvalitativa intervjuer och i resultatet framkom att respondenternas upplevelser skiljde sig beroende på hur de, utifrån organisatoriska och individuella faktorer, tolkade och hanterade hotet mot anställningen. Faktorerna verkade antingen för att öka eller mildra intensiteten av hotet. Ett utbrett socialt kontaktnät eller hög anställningsbarhet ansågs vara faktorer som mildrade hotet, medan de som hade en ansträngd ekonomi eller fått begränsad information kring uppsägningen uttryckte att det påverkade upplevelsen negativt. De medarbetare som ofrivilligt gått med på arbetsvillkoren upplevde situationen, i samband med uppsägningen, mer hotad.

I studien undersöks vidare medarbetarnas upplevelser utifrån Armans dödsmetaforer och den psykologiska kontraktsteorin. Genom dessa teorier gick det att urskilja hur respondenter upplevde att processen kring uppsägningen var oansvarig och irrationell. Samtidigt kunde beslutet om uppsägningen antingen skyllas på omvärldsfaktorer eller på Lernia. Organisationsdöden kan därmed liknas med både dödsmetaforen mord och uppoffringsdöd. När organisationsdöden upplevdes likt metaforen mord var det psykologiska kontraktet brutet. Utifrån ett psykologiskt kontraktsbrott kan respondenternas upplevelser, i likhet med mordmetaforen, förstås genom att arbetsgivaren står ansvarig för de felaktiga uppsägningarna och därmed brutit mot sin del av det psykologiska kontraktet. Vilket resulterade i att respondenterna avsiktligt valde att inte uppfylla sin del av kontraktet. De som inte upplevde ett kontraktsbrott ansåg uppsägningen som oundviklig i samband med att uppdraget löper ut och det inte går att förändra. Vidare visade också uppoffringsdöds-metaforen att medarbetaren inte upplevde sig direkt hotad av organisationsdöden, då de hade framtidsalternativ som upplevdes tillfredställande.

# Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
<b>Det svenska arbetslivets flexibilisering</b> .....	1
<b>Flexibilisering genom offentliga upphandlingar</b> .....	1
<b>Flexibilisering och organisatorisk död</b> .....	2
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Disposition.....	3
1.4 Begreppsdefinition .....	4
1.4.1 Organisationsdöd .....	4
1.4.2 Offentlig upphandling.....	4
2.Tidigare forskning.....	5
2.1 Anställningsotrygghet.....	5
2.2 Det psykologiska kontraktet.....	7
2.3 Organisationsdöd .....	7
3.Teorianknytning .....	9
3.1 Den psykologiska kontraktsteorin .....	9
3.2 Armans teori av dödsmetaforer .....	10
4. Metod .....	12
4.1 Forskningsansats .....	13
4.2 Semistrukturerad intervju .....	13
4.3 Urval .....	14
4.4 Material .....	14
4.5 Undersökningens genomförande.....	15
4.6 Databearbetning.....	16
4.7 Etiska överväganden .....	17
4.8 Kvalitetskriterier .....	18
4.8.1 Forskarens roll.....	19
4.8.2 Föreställningar och förförståelse .....	20
5. Fallet.....	21
6. Resultat.....	22
6.1 Informationsspridning kring den avsedda uppsägningen .....	22
6.2 Utbildningskonsulternas upplevelser av Lernia .....	23
6.3 Systemkritik mot arbetsförmedlingen .....	28
6.4 Framtidsutsikter .....	29
6.5 Respondenternas livssituation i den stundande organisationsdöden .....	31
7.Diskussion.....	33
7.1 Anställningsotrygghet.....	33

7.2 En orättfärdig död - dödsmetaforer och psykologiskt kontraktsbrott.....	36
7.3 Slutsats .....	38
7.4 Metoddiskussion .....	40
7.5 Förslag till framtida forskning.....	41
Referenslitteratur.....	43

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

### **Det svenska arbetslivets flexibilisering**

Svenskt arbetsliv har under 1990-talet genomgått en flexibilisering, vilket delvis går att härleda till de omvärldsfaktorer och starka förändringstryck som präglats av internationell konkurrens, global ekonomi och en utvecklad informationsteknologi. Under 1980-talet fick även ideologiska strömningar av marknadsliberalism fäste och som under de senaste decennierna format och inspirerat tankegångarna kring politiken. Företagens vinst och lönsamhet står i fokus och arbetarens villkor samt de offentliga sektorernas resurser prioriteras allt lägre. Det förändrade konkurrensläget har inneburit att företagen, genom nya organisations- och verksamhetsmönster, tvingas hitta nya vägar för att bibehålla lönsamheten, varuti flexibilisering blivit allt mer förekommande (Furåker, 2009:85; Näswall, Hellgren & Sverke 2003:33). Sveriges medlemskap i EU år 1995 är en annan komponent som påverkat de senare decenniernas inriktning mot en friare, konkurrensutsatt marknad. EU:s funktionssätt består av bestämmelser om de så kallade "fyra friheterna" vilket omfattar fri rörlighet av varor, kapital, tjänster och individer mellan medlemsländerna (Sennström, Göransson, Grönberg & Hagersten 2015:46-47). Inom och utanför EU har den tilltagande konkurrensen, de ekonomiska och politiska idéströmningarna samt framväxten av nya styrningsprinciper bidragit till nya sätt att organisera samt utforma både privata och offentliga verksamheter (Allvin 2006:13-14).

### **Flexibilisering genom offentliga upphandlingar**

Den offentliga sektorn har konkurrensutsatts dels genom offentliga upphandlingar och dels genom inspiration av managementstrategier såsom New Public Management som betonar kostnadseffektiviseringar och decentraliserade budgetmål för enskilda verksamheter (Almqvist 2006:26). De offentliga inköpen justeras genom upphandlingslagstiftningen, vilken regleras genom EU-direktiv och verkar utifrån intentionen att ta tillvara konkurrensen på marknaden och hushålla med svenska skattemedel. När upphandlingsutredningen (2013:22 & 628) framförde sin rapport beräknades de offentliga upphandlingarna varje år upphandla varor, byggtreprenader och tjänster för cirka 600 miljarder kronor vilket i sin tur utgör 15-20% av Sveriges årliga BNP. Offentliga upphandlingar är enligt upphandlingsutredningen ett av EU:s främsta marknadsbaserade instrument i arbetet med att uppnå målsättningarna i 2020-strategin om smart och hållbar tillväxt (Sennström, Göransson, Grönberg & Hagersten 2015:54-55). EU:s grundläggande intresse för en inre marknad med fri rörlighet och konkurrens, ställs idag emot intresset för social hållbarhet, vilket innebär att tillgodose arbetstagarens välbefinnande, rättigheter samt goda arbets- och anställningsvillkor. Den fria konkurrensen har i vissa fall lett till att företagen börjat bli allt mer flexibla för att kunna stå emot de ökade förändringar och konkurrens som sker på marknaden.

EU:s direktiv kring den fria marknaden har orsakat viss problematik inom den svenska arbetsrätten. Sverige har under 1900-talet byggt upp en arbetsmarknadspolitik, den svenska

modellen, som grundar sig i ett samarbete mellan arbetsmarknadens parter som bygger på skyldigheter, förväntningar och tillit. Den svenska arbetsmarknadsmodellen kan delvis förstås som ett psykologiskt kontrakt vilket bygger på en subjektiv uppfattning av löften om ömsesidiga rättigheter och skyldigheter mellan parterna, ett system som nu riskerar att luckras upp (Näswall, Hellgren & Sverke 2003:22-23). Framväxten av mer flexibla anställningsformer och nya anställningsvillkor skiljer sig mot hur det såg ut i Sverige under 70-talet då lagen om anställningsskydd (LAS) trädde i kraft. De giltiga tidsbegränsade anställningarna var då för praktik, vikariat och arbetsuppgifter av särskild beskaffenhet, vilket är riktlinjer som under de senaste åren luckrats upp till fördel för företagen och på bekostnad av arbetstagarnas trygghet. Idag kan arbetsgivare, enligt LAS, anställa individer på tidsbegränsade kontrakt utan att ange särskilda skäl och utan att begränsa antalet. Genom användandet av de mer otrygga, tidsbegränsade anställningarna kan arbetsgivaren undvika att anställa sin personal tillsvidare och istället anpassa anställningen efter verksamhetens behov (Håkansson & Isidorsson 2009:321). Näswall menar att den alltmer otrygga arbetsituationen på arbetsmarknaden kan medföra en upplevd anställningsotrygghet hos individen. Anställningsotrygghet innefattar den subjektiva oron för att något negativt ska inträffa, vilket inte är samma sak som att faktiskt bli av med arbetet, men kan vara minst lika påfrestande för individen (Näswall, Hellgren & Sverke 2003:48).

### **Flexibilisering och organisatorisk död**

Användandet av flexibilitet gynnar i regel arbetsgivaren, utan hänsyn till att flexibilitet för en arbetsgivare kan betyda instabilitet och osäkerhet för en arbetstagare (Furåker 2009:81-82). Håkansson och Isidorsson (2009:318-319) betonar att när ett företag agerar flexibelt gentemot en kund behöver också personalen vara flexibel. Därmed begränsar företagets strävan efter flexibilitet även personalens, då denna part måste leva upp till kraven från företaget. Detta kommer till uttryck via bland annat olika former av tidsbegränsade anställningar eller varierande arbetstider. En tillfälligt anställd individ kan exempelvis anställas och avvecklas efter behov, vilket är ett lönsamt sätt för verksamheter att mer effektivt balansera behoven och skapa stabilitet och kontroll. Det ojämna styrkeförhållandet mellan parterna kan enligt Näswall et al (2003:30-60) vara en faktor som bidrar till medarbetarens upplevelser av anställningsotrygghet, ett fenomen som ökat allt mer under de senaste åren. Anställningsotrygghet innebär en känsla av att anställningen är osäker och att det inte är säkert om individen får arbeta kvar. Anställningsotryggheten är subjektivt, vilket innebär att två individer i samma objektiva arbetsituation kan uppfatta situationen på skilda vis, antingen hotad eller trygg.

För att möta kravet på flexibilitet använder sig allt fler organisationer av downsizing, ett samlingsbegrepp för en planerad eliminering av positioner och tjänster inom en verksamhet. Inom ramen för begreppet finns vanligt förekommande strategier såsom att satsa på kärnverksamheten och outsourca mindre viktiga delar av verksamheten men även personalneddragningar, tillfälliga anställningskontrakt och avtal om förtidspension (Näswall et al 2003:33). Downsizing beskrivs återkommande i forskningslitteratur som organisatorisk död (Bell et al 2014; Häsänen 2014; Lee Marks & Vansteenkiste 2008; Blau 2007), vilket representerar det tillstånd som organisationer befinner sig i vid exempelvis en avveckling eller

nedskärning. Vid en organisatorisk död tappar individen den säkerhet som tidigare existerat vid anställningen. Blau har formulerat en modell för att beskriva de anställdas reaktioner, känslor och agerande under en organisationsdöd. Modellen är omfattande men Blau menar att det är långt ifrån fulländad och även till stora delar utforskad. Blau (2007:12) menar på att det finns forskning inriktad mot nedskärningar och organisationsdöd, dock är den mer begränsat gällande den emotionella process som drabbar de anställda. Det saknas empiri gällande subjektiva åsikter och känslor som de anställda har i och med att en så kallas organisationsdöd. Näswall et al (2003:30-60) menar att det utöver Blaus modell saknas forskning kring medarbetarens anställningstrygghet samt välbefinnande i samband med downsizing och organisationsdöd.

Det konkurrensutsatta läget på arbetsmarknaden har, som tidigare nämnts, fått fäste även inom offentlig utbildningsverksamheter som anpassat sig till flexibiliteten. Denna studie utförs på Lernia, en statlig verksamhet som anpassat sig till den mer konkurrensutsatta marknaden genom att delar av verksamheten idag upprätthålls via offentliga upphandlingar. De som blir anställda på uppdragen anställs på tillsvidarekontrakt vars tidslängd begränsas av den tid som kontraktet med uppdragsgivaren återfinns. När uppdraget löper ut omförhandlas uppdraget och de anställdas anställningar avslutas systematiskt. Dessa anställningskontrakt kan innebära en utbredd anställningstrygghet då personalen är anställd med vetskapen om att de inom en bestämt tidsperiod riskerar att förlora sitt arbete.

Vi finner det därmed relevant att kartlägga upplevelserna hos de medarbetare som är anställda på dessa anställningskontrakt och hur individuella samt organisatoriska faktorerna inverkar på deras upplevelser av uppsägningen. Dessa upplevelser undersöks även utifrån teorier kring organisatorisk död samt det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att undersöka utbildningskonsulternas upplevelse av de stundande uppsägningarna i samband med omförhandlingarna av de offentligt upphandlande avdelningarna. Studien syftar även till att härleda medarbetarnas upplevelser till forskning kring anställningstrygghet samt teorier om det psykologiska kontraktet och organisationsdöd.

- Hur upplever medarbetarna sin arbetssituation i och med att deras offentligt kontrakterade avtal snart löper ut?
- Hur kan medarbetarnas upplevelser härledas till organisatoriska och individuella faktorer?
- Hur kan medarbetarnas upplevelser av uppsägningen härledas till teorier kring det psykologiska kontraktet och organisationsdöd?

## **1.3 Disposition**

Inledningsvis ger vi en generell introduktion till vårt ämnesområde som inriktas mot vårt studerade fenomen vilket därefter mynnar ut i syfte och frågeställningar. I nästkommande avsnitt introduceras tidigare forskning och hur denna används i studien. Därefter redogörs och



motiveras de teorier som används i analysen av empirin. Vi beskriver sedan metod och redogör där för processen, tillvägagångssättet samt de aspekter som vidtagits vid undersökningen. Därefter följer ett empirikapitel där resultatet från intervjuerna redovisas. Detta följs av en diskussionsdel med resultatdiskussion, slutsats, metoddiskussion och förslag till framtida forskning. Studien avslutas med en källförteckning och bilagor.

## **1.4 Begreppsdefinition**

### **1.4.1 Organisationsdöd**

Organisationsdöd definieras av Lee Mark & Vansteenkiste (2008:810) likt en total nedstängning av hela alternativt delar av en organisation eller en större förändring som betyder slutet för kultur, aktivitet och samhörighet. En annan beskrivning av organisationsdöd, enligt Häsänen (2010:9), innebär istället att en organisationsdöd först uppstår när medarbetarna i en organisation blivit av med sin anställning. Däremot finns det vissa skillnader mot forskningens beskrivningar av organisationsdöd och denna studie. En betydande skillnad är att de upphandlande avdelningarna vid Lernia befinner sig i en organisationsdöd redan vid uppstarten av en nyvunnen förhandling. För det andra så är utfallet för organisationen inte given från start, då avdelningarna vilar på offentliga upphandlingar mellan uppdragsgivare och uppdragstagare samt att avtalen upphandlas för en begränsad tidsperiod. Efter tidsperioden omförhandlas uppdragen och avdelningarna står då inför tre olika scenarion: (1) en total avveckling av avdelningarna, (2) avdelningarna omformas och delar av avdelningarna avslutat helt eller bitvis, (3) avdelningarna återupptas. Alla arbetstagare vid de berörda avdelningarna blir varslade om uppsägning i samband med omförhandlingarna, oavsett scenario. Vinner samma uppdragstagare omförhandlingen överlever avdelningen och de medarbetarna som blivit uppsagda återanställs. De tre scenarion som ovan nämnts i samband med omförhandlingarna innebär i likhet med Lee Mark & Vansteenkiste (2008:810) samt Häsänens (2010:9) beskrivningar av begreppet, till en organisatorisk död. Därmed liknas omförhandlingarna med en organisationsdöd i denna studie.

### **1.4.2 Offentlig upphandling**

De offentliga inköpen regleras genom upphandlingslagstiftningen som framförallt bygger på EU-direktivet om offentlig upphandling (Konkurrensverket 2014:6-8). Offentlig upphandling innebär att en upphandlande myndighet köper, hyr eller på annat sätt anskaffar varor, tjänster eller byggtreprenader. Exempel på upphandlande myndigheter är stat, kommun och landsting samt kommunala eller statliga bolag eller styrelser. En upphandling infattar de åtgärder som vidtas av en upphandlande enhet för att antingen tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal för varor, tjänster eller byggtreprenader. Ett ramavtal innebär ett avtal som ingås mellan upphandlande enheter och leverantörer för att fastställa villkoren för kontraktet under den angivna tidsperioden. Offentliga myndigheter måste följa bestämmelserna i upphandlingslagstiftningen vilken syftar till att på bästa sätt ta tillvara konkurrensen på marknaden och hushålla med skattemedlen. Utfallet innebär bland annat att lägsta pris eller det

ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet används för att ur ekonomisk synvinkel urskilja det mest fördelaktiga anbudet.

## 2. Tidigare forskning

Tidigare forskning utgår ifrån de tre övergripande forskningsfält som berörs i syftet; anställningsotrygghet, det psykologiska kontraktet och organisatorisk död. Litteraturöversikten avser att ge en bild över forskningsfältet, synliggöra hur dessa forskningsområden hänger samman samt framhäva den kunskapslucka som lagt grund för denna studie.

### 2.1 Anställningsotrygghet

Anställningsotrygghet definieras enligt Sverke, Hellgren & Näswall (2002:243-244) som oron inför anställningens framtida existens. Denna beskrivs även som uppfattningen av att det finns ett hot mot individens position samt att anställningen inte kommer fortsätta likt den tidigare gjort. Anställningsotrygghet en utdragen upplevelse vilket kan medföra flertalet negativa konsekvenser för individen. Författarna väljer att dela upp begreppet i kvalitativ och kvantitativ anställningsotrygghet. Kvantitativ anställningsotrygghet innefattar förlust av arbetet i sin helhet medan den kvalitativa delen gäller oron för framtida karriär, försämrade arbetsförhållanden, minskade utvecklingsmöjligheter, förändrade löneutsikter eller andra förmåner som tidigare fanns i anställningen men nu förändrats.

Anställningsotrygghet är en subjektiv upplevelse och måste enligt Sverke et al (2002:243-244) förstås likt ”uppfattningen av något”. Det innebär att två arbetstagare som befinner sig i samma objektiva arbetssituation kan uppleva hotet mot anställningen olika, eftersom de tolkar och uppfattar situationen på två skilda sätt. Det som skiljer sig är framförallt individens sätt att tolka situationen men även förmågan att hantera den. Näswall, Hellgren & Sverke (2003:25-26) betonar att skillnader i upplevelsen av anställningsotrygghet kan härledas till om individen självmant sökt sig till en osäker anställning eller om anställningssituationen är ofrivillig. Det innebär att skillnaden grundas i att individen upplever anställningsotrygghet endast i de fall anställningen förändras ofrivilligt. Vidare forskning kring anställningsotrygghet (Näswall & De Witte 2003:152; Parker, Griffin, Sprigg & Wall 2002) menar att de anställningar som är atypiska, det vill säga de anställningar som inte är tillsvidare, har negativa konsekvenser på individens välmående, jobbattityd och organisatoriskt engagemang. Slutsatserna går i linje med Atkinsons (1984) modell om att trygga anställningsformer främst koncentreras till verksamhetens inre kärnverksamhet och periferin präglas av mindre trygga anställningsformer.

Annan forskning kring skillnader mellan tillsvidareanställningar och atypiska anställningsformer (Gallagher, Sverke & Hellgren, 2000; Cuyper & De Witte 2010; Guest, D Isaksson & De Witte 2010) har emellertid påvisat att de osäkra anställningarna inte skiljde sig dramatiskt från tillsvidareanställningar gällande anställningsrelaterad stress, involvering och välmående (Gallagher et al 2000), jobbtillfredsställelse, lojalitet eller självuppskattad prestation (Cuyper & De Witte 2010) samt dess inverkan på individens tillfredsställelse och välmående (Isaksson & De Witte 2010). Bernhard-Oettel, Sverke & De Witte (2005:312-314) studerar

också hur olika anställningsformer påverkar anställdas hälsa och välmående varav deras forskning påvisar ett resultat av både skillnader och likheter mellan variablerna. Författarna menar att detta tyder på att det inte finns några entydiga samband och därmed kan den tidigare kärna-och periferimodellen, som används för att påvisa sambandet mellan de atypiska anställningsformerna och individens hälsoproblem, ifrågasättas.

Bernhard-Oettel et al (2005:312-314) nämner även vikten av att studera individens subjektiva upplevelse av sina anställningsvillkor och dess koppling till välmående i olika situationer. Faktorer som hög arbetsbelastning, osäkerhet i anställningen, höga krav och få möjligheter att kontrollera sitt arbete anses vara faktorer som i högre utsträckning korrelerar med en individs hälsoproblem. När forskarna uteslöt individernas bakgrundsfaktorer från de andra variablerna såg författarna att anställningsformens status inte alls korrelerade med individens upplevda hälsoproblem. Således menar författarna att deras resultat stödjer slutsatsen att individens subjektiva uppfattning av dess anställningsvillkor, i jämförelse med de objektiva villkor som exempelvis anställningskontraktets status, är en starkare faktor till påverkan av medarbetarens välmående och trivsel på en arbetsplats. Näswall, Hellgren & Sverke (2003:34) menar att en kombination av individuella, organisatoriska och sociala faktorer ligger till grund för hur individen tolkar, upplever och hanterar en hotad arbetssituation. Dessa faktorer ska inte liknas med orsaker utan ska användas för att predicera en upplevd anställningsotrygghet hos de anställda. Inom de organisatoriska faktorerna är kommunikation, informationsspridning och stöd viktiga komponenter i samband med en nedläggning eller vid förändring av arbetssituation. En korrekt och relevant information före en nedläggning kan förebygga otrygghet hos arbetstagaren medan en bristande informationsspridning vid förändringar istället innebär att medarbetarna får förlita sig på rykten från kollegor eller chefer. Socialt stöd är en annan faktor som kan påverka individens hantering och upplevelse av en, objektivt sett, hotad situation. Stödet kan finnas både inom eller utanför företaget och kan innefattas av kollegor, chef, familj och vänner. Stödet kan även innefatta sociala nätverk som kan minska hotets intensitet genom förbättrade möjligheter till nytt arbete. Facket kan agera en tredje part vid stödet för individen och eftersom de inte har brutit de anställdas förtroende kan ett starkt fackligt stöd motverka de anställdas känslor av maktlöshet inför ett upplevt hot om uppsägning.

Även medarbetarens individuella faktorer är avgörande för upplevelser och tolkningar av anställningsotrygghet. Till individfaktorerna hör bland annat individens bakgrund, ålder, yrkesroll, egenskaper och inställning till livet. Även individens arbetsmarknadsutsikter och dess anställningsbarhet utifrån utbildningsnivå eller efterfrågad kompetens på arbetsmarknaden påverkar deras upplevelse av anställningsotrygghet. Forskningen kring den individuella faktorn ålder delar sig kring vilken ålder som är fördelaktig i samband med anställningsotrygghet. En högre ålder kan minska medarbetarens anställningsbarhet men samtidigt visar andra studier att yngre ålder i vissa sammanhang kan innebära känslor av otrygghet i samband med restriktioner i LAS om bland annat "först in, sist ut" - principer. Även familjesituationen och individens ekonomiska förutsättningar påverkar upplevelsen av anställningsotrygghet (Näswall, Hellgren & Sverke 2003:40-48).

I denna studie kommer den tidigare forskningen kring anställningsotrygghet avgränsas till kvantitativ anställningsotrygghet då denna del, till skillnad från kvalitativ

anställningsotrygghet, i större utsträckning hänger samman med inriktningen för studien. Utgångspunkten ligger i respondenternas upplevelse av hotet mot anställningen och därmed kommer empirin styra inriktningen av vilka delar inom de organisatoriska och individuella faktorerna som fokus ligger på. Studien avser inte att mäta nivån av anställningsotryggheten genom den tidigare forskningen kring anställningsotrygghet, utan ämnar istället använda det som ett verktyg för att kartlägga respondenternas upplevelser och se dess positiva eller negativa inverkan på upplevelsen av hotet mot anställningen.

## 2.2 Det psykologiska kontraktet

Det psykologiska kontraktet är ett subjektivt och implicit kontrakt som berör de förväntningar som arbetsgivaren och arbetstagarna har på varandra (Roussaeu 1989:122). I Knights & Kennedys (2005:59) forskning kring det psykologiska kontraktet framkom att brott mot det psykologiska kontraktet oftast leder till minskad lojalitet från arbetstagarens sida. Ett brott i kontraktet resulterade även i att den anställda upplever känslor av besvikelse, frustration, irritation, mindre tillit samt svek (Knights & Kennedy 2005:66). Rigotti (2009:442-447) har från sin forskning kommit fram till liknande utfall gällande det psykologiska kontraktet. I undersökningen lyfts det psykologiska kontraktet fram som en framstående metod vid undersökning gällande relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. Resultatet från Rigottis studie visade att brott mot kontraktet bidrar till negativa utfall såsom lägre jobbtillfredsställelse, lägre lojalitet, mindre tillit samt större risk för den anställda att avsluta sin anställning.

En undersökning av Robinson & Rousseau (1994:254) visade att det finns flertalet sätt som en arbetstagare kan uttrycka sitt missnöje på vid ett kontraktsbrott där ett avslut av sin anställning enbart är ett av dessa uttryck. 52% av de som blivit utsatta för ett psykologiskt kontraktsbrott i deras studie valde att ändå stanna kvar i organisationen. De arbetstagare som valde att fortsätta sin anställning i organisationen agerade genom att bland annat minskad lojalitet, vilket innebar lägre engagemang och minskad ansträngning att göra det "lilla extra". Det kunde även leda till ökad försummelse hos arbetstagare, vilket innebar att arbetet utfördes med lägre prestation, mer frånvaro och mindre fokus på kvalitet (Rousseau 1995:135-140).

I denna studie kommer utgångspunkten ligga i Knight & Kennedy (2005) och Rigottis (2009) forskning kring attityder och känslor som förekommer i samband med psykologiskt kontraktsbrott. Den tidigare forskningen ska användas som ett analysverktyg där respondenternas upplevelser och förväntningar av uppsägningen studeras utifrån den psykologiska kontraktsteorin. Dessutom kommer Robinson & Rousseaus (1994) forskning användas för att studera respondenternas upplevelser utifrån hur de valt att hantera situationen i samband med uppsägningen.

## 2.3 Organisationsdöd

Organisationsdöd är ett begrepp som beskriver det fenomen som uppstår när en organisations ursprungliga funktion upphör. Död är en metafor som är sprungen ur biologisk död och betyder i vid mening att en organisms alla livsupprätthållande funktioner stannas av. Inom

organisationsteori menar Bell & Taylor (2011) samt Häsänen (2010:8) att organisationsdöd har flera innebörder då det används inom forskningen för att förklara flera olika typer av avslut för organisationer. Häsänen (2010:9) menar att organisationsdöd inte nödvändigtvis behöver betyda ett totalt avslut för organisationen. Bell, Tienari & Hansson (2014) förklarar att organisationsdöd måste ses som en naturlig del av en organisations livslinje. I likhet med ett biologiskt liv är död en naturlig del av en organisms livslinje, vilket i sin tur innebär att det inte går att förstå organisationer utan att erkänna deras organisationsdöd.

Lee Mark & Vansteenkiste (2008:810) delar upp begreppet organisationsdöd i två delar. Den första delen beskrivs som en total nedstängning av en verksamhet, avdelning eller funktion. Andra delen innefattar en förändring som betyder slutet för organisationens kultur, aktivitet och samhörighet. Häsänen (2010:9) fokuserar på individen i sin definition av organisationsdöd och menar att fenomenet först uppstår när individer förlorar sin anställning till följd av en nedläggning. Arman (2014:23) beskriver också organisationsdöd ur ett individperspektiv och delar upp de individer som är delaktiga vid en organisationsdöd i två kategorier. Den ena kategorin benämns som offer och är de som blir uppsagda i samband med organisationsdöden. Den andra kategorin benämns överlevare och innefattas av de som får fortsätta sin anställning efter organisationsdöden. Överlevare kan exempelvis vara de som blivit omplacerade, i samband med eller efter organisationsdöden. Även Blau (2006) och Bell et al (2011) beskriver en liknande uppdelning av medarbetarna vid en organisationsdöd. Uppdelningen av överlevare och offer är nödvändig för att förstå begreppet organisationsdöd, då en total nedstängning av ett företag inte alltid är den enda definitionen av organisationsdöd och därför kan inte heller alla betecknas som offer. Överlevare är inte ovanligt, speciellt inte i Sverige då det finns lagar och regelverk som skyddar anställningstryggheten vilket ger arbetsgivaren skäl att försöka behålla personal i den mån det går. Forskning av Bell & Taylor (2011) samt Brockner (1994) utgår från överlevares upplevelser av organisationsdöd. Forskningen påvisar att det sker en sorgprocess hos de individer som betecknas som överlevare i och med en organisatorisk död, en process som fortsätter även efter den faktiska organisationsdöden.

Arman (2014) har bedrivit forskning som, i likhet med denna studie, studerar hur individer upplever organisationsdöden innan döden är ett faktum. I dessa fall benämns individerna i organisationen som offer. Forskningen syftade till att undersöka hur nedläggningen av verksamheten hanterades av medarbetarna över tid. Armans studie påvisar att individer inom en organisation upplever en organisationsdöd olika beroende på vem som anses stå ansvarig samt vilka motiv som ligger bakom avvecklingen. Vidare har Blau (2006) genomfört en litteraturstudie kring reaktioner och känslor hos medarbetaren i samband med en organisationsdöd. Blau har utformat en modell som ska tillämpas på organisationer som står inför en död och där de inte finns några överlevare. Både i Armans och Blaus studier används Kübler-Ross modell om sorgprocessen, en metafor för de faser av sorg som en människa går i genom i samband av bortgången av en annan människa, vilket används för att förklara individens upplevelser i samband med en organisationsdöd. I Blaus studie upprättas ett förslag till hur en modell där en så kallad sorgprocess utformas och inkluderar faktorer som påverkar sorgen samt reaktioner hos offren efter det att organisationsdöden är annonserad. Hur individen reagerar på organisationsdöden hänger enligt Blau (2006) samman med faktorer så som

psykologiskt kontraktbrott, informationsflöden, personliga egenskaper så som inre motivation samt förmågan av självutvärdering. Dessa faktorer påverkar individens känslor, reaktioner och handlande i samband med en organisationsdöd.

I den tidigare forskningen kring organisationsdöd utgår Blau (2006) och Arman (2014) ifrån ett individperspektiv där individen är offer för organisationsdöden. I likhet med denna del av den tidigare forskningen utgår vår studie ifrån individens upplevelse i samband med organisatorisk död. Studien utgår även ifrån kategoriseringen av individen till offer med utgångspunkt i att organisationsdöden vid undersökningstillfället inte än ägt rum. Från Blau's modell kommer det påvisade sambandet mellan upplevelsen av organisationsdöd och det psykologiska kontraktet att ligga till grund för analysen av empirin. I studien avses vi däremot inte att testa Blaus modell, då modellen är omfattande och istället bör testas i flertalet separata studier. Det skulle även kräva fler nedslag med undersökningar över tid för att testa modellen eftersom individernas reaktioner mäts utifrån ett processperspektiv.

## 3. Teorianknytning

I detta avsnitt presenteras teorianknytningar vilket innefattas av två teorier som kommer användas för att analysera empirin. Den första teorin är den psykologiska kontraktsteorin och den andra är Armans teori kring dödsmetaforer vid en organisationsdöd. Presentationen av teorierna följs av en kort summering av hur de kommer tillämpas i studien samt hur de kommer användas i relation till varandra.

### 3.1 Den psykologiska kontraktsteorin

Teorin kring det psykologiska kontraktet innebär att det formella anställningsavtalet har moraliska, etiska och kognitiva begränsningar. Det finns därför ett komplement till det formella anställningskontraktet vilket är ett implicit avtal där subjektivitet är centralt. Detta är det psykologiska kontraktet vilket innefattar de förväntningar som organisationen har på den anställda och den anställda har på organisationen. Detta är en osynlig överenskommelse mellan anställd och arbetsgivare vilken inte följer någon juridisk giltighet utan enbart berör den moraliska aspekten (Roussaeu 1989:122; Argyris 1960).

Nedskärningar och omorganiseringar har ökat under de senaste decennierna vilket lett till att arbetstagare i allt större utsträckningar inte längre kan påverka vilket formellt anställningskontrakt de har. Det psykologiska kontraktet har därmed blivit en allt viktig del i relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare (Roussaeu 1995:143). I det psykologiska kontraktet finns former av ersättning som är viktigt för arbetstagare, mer än bara lön. Arbeten har en emotionell och social betydelse för anställda, exempelvis uppskattning från arbetsgivaren, vilket inte är utbytbart mot pengar (Roussaeu 1989:121-124).

Anställningstrygghet från arbetsgivaren i utbyte mot lojalitet från arbetstagaren är ett kärnelement i det psykologiska kontraktet. Arbetsgivaren förväntas vara rättvis mot arbetstagaren i utbyte mot att arbetstagaren arbetar hårt och stannar kvar i organisationen en

längre tid. Stämmer förväntningar och uppfattningar mellan parterna överens gällande det psykologiska kontraktet, fungerar kontraktet. Förutsägbarhet är en viktig del av kontraktet och för arbetstagaren är det centralt att kunna förutse hur arbetsgivaren kommer agera i framtiden innan arbetstagaren tar privata beslut, exempelvis att investera i en ny bostad. Ett psykologiskt kontrakt som respekteras från respektive part resulterar i mer produktiva och lojala arbetstagare (Roussaeu 1995:142).

Även fast det psykologiska kontraktet är implicit och subjektivt kan det uppstå flertalet problem när förväntningarna från respektive part inom det psykologiska kontraktet inte överensstämmer. Det psykologiska kontraktet bryts när den ena parten agerar på ett sätt som går isär med den andra partens förväntningar. Ett vanligt förekommande kontraktsbrott är enligt Rousseau (1995:135-136, 155-157) i samband med organisationsförändringar där arbetsgivaren inte meddelar de anställda om förändringen och därmed brister kommunikationen i organisationen. Utifrån denna synvinkel kan chefen ha en förutfattad mening om att de anställda redan är medvetna om förändringen eller att arbetsgivaren, på grund av en utdragen process, valt att vänta med att meddela de anställda tills allt är klart. Ett sådant scenario kan därmed bidra till en frustration och osäkerhet hos arbetstagarna som befinner sig i organisationsförändringen och i sin tur även leda till ett skadat psykologiskt kontrakt.

Teorin framhåller att parten som upplever kontraktsbrottet kan uppleva känslor av att förlora kontrollen samt maktlöshet eftersom personen inte förmår att påverka situationen. Utför organisationen ett brott mot det psykologiska kontraktet mot den anställda kan det även påverka den anställdas attityd och beteende. Kontraktsbrott leder till ett urholkande av förtroendet som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare (Roussaeu 1995:135). Det kan även leda till flertalet andra konsekvenser såsom otrygghet, kränkning, en minskning av lojaliteten, känslor av svek samt besvikelse och vrede mot den andra parten. Tilliten skadas och i och med detta kan även en misstro utvecklas och ytterligare förvärra känslan av otrygghet i anställningen. En arbetstagare som upplever ett brutet psykologiska kontrakt gentemot arbetsgivaren kan medvetet börja prestera sämre, ha lägre effektivitet i arbetet samt uppleva en reducerad känsla av anknytning till arbetsplatsen (Roussaeu 1989:126-127). Det finns olika sätt som arbetstagaren kan agera vid kontraktsbrott, varav de bland annat frivilligt kan säga upp sig från organisationen, vilket vanligtvis sker när de inte anser att arbetsgivaren varit pålitlig eller utlovat den anställda sin del av kontraktet. Ett sådant beslut hänger även samman med om arbetstagaren står inför flertalet jobbalternativ eller när andra kollegor i samband med kontraktsbrottet valt att avgå.

## **3.2 Armans teori av dödsmetaforer**

För att besvara syftet använder vi även Armans (2014) teoretiska modell över olika metaforer som används för att försöka förklara individens upplevelse i samband med en fabriksnedläggning. Studien utfördes vid ett svenskt företag som avvecklade hela sin verksamhet. Empirin samlades in vid tre nedslag över tid genom intervjuer med medarbetarna. Armans studie påvisar att individerna inom en organisation upplever en organisationsdöd olika beroende på vem som anses stå ansvarig samt vilka motiv som ligger bakom avvecklingen.

Deras upplevelser liknar Arman med dödsmetaforer, vilket är bildliga begrepp som liknas vid olika typer av död. Individernas upplevelser delas in i tre olika metaforer, mord (murder), uppoffringsdöd (sacrificial killing) och palliativ död (palliative death) som anspelar på individernas upplevelser vid de olika undersökningstillfällena (Arman 2014).

Den första metaforen som Arman beskriver i teorin är mord. Denna metafor bygger på föreställningen av ett plötsligt handlande mot en välfungerande enhet varav individen blir ett oförberett offer inför organisationsdöden. Därmed anser inte offret nedstängningen vara rationell och ser förfarandet som oansvarigt. Det irrationella förfarandet förstärks då individen anser att det finns bättre sätt att sköta nedstängningen på och de grunder som angivits anses vara irrelevanta. Arman nämner bland annat att offret upplever att beslutet är orsakat av organisationen. Detta kan förklaras som en direkt riktad handling mot avdelningen med förväntad verkan, likt ett mord. Mordet behöver nödvändigtvis inte grunda sig i det verkliga värdet av fabriken utan kan upplevas vara grundad i en felaktig ekonomisk kalkyl. Den upplevda irrationaliteten lägger grund för en känsla av hämndlystenhet eller motstånd. I samband med detta börjar individen öka sin effektivitet i hopp om att företaget ska ångra sitt beslut och förstå hur irrationellt beslutet om att lägga ner verksamheten är. Metaforen innebär även att nivån av stöd anses otillräckligt i jämförelse till hur andra liknande bolag stöttar sina medarbetare. I studien motiverar Arman sitt val av metaforen mord utifrån saknaden av motiv bakom nedläggningen och arbetstagarens känslor gentemot upplevelsen av organisationens irrationalitet. I metaforen upplever arbetstagaren även att deras egna åsikter och känslor inte står i fokus utan att nedläggningen enbart utförs i syfte att maximera vinster och utveckla verksamheten (Arman 2014).

Det andra metaforen som tas upp i Armans teori är uppoffringsdöd. Ur detta perspektiv ser individen att nedläggningen härleds till utomstående faktorer som inte företaget kan påverka, exempelvis att omvärlden har förändrats och nya krav ställs på företagen. Arbetstagaren är införstådd med att organisationen måste stängas ner och att det finns påtryckningar från omvärlden som gör att organisationen inte anses tillräckligt konkurrenskraftig. Uppoffringsdöd innebär en förståelse för att de beslut som vidtas är för organisationens bästa och att de chefer som drabbas i och med nedläggningen inte går att beskylla, då de drabbas lika hårt. Trots att beslutet om nedläggningen anses vara oundvikligt upplever medarbetarna däremot processen oansvarig då medarbetaren anser att organisationen bör kunna ge mer stöd i processen då det anses finnas ekonomiskt utrymme för detta. Stödet kan vara förberedelser för framtida jobb, ekonomisk kompensation eller bättre informationsflöde. Därför benämns även dessa som offer för organisationsdöden. Däremot är offret samarbetsvilligt då det är införstått att organisationsdöden är oundviklig. De samarbetande offren är framförallt de som inte direkt drabbas av organisationsdöden utan har flera alternativ inför framtiden (Arman 2014). Inom den sista metaforen, palliativ död, anses i likhet med uppoffringsmetaforen att organisationsdöden är oundviklig samt att det är yttre faktorer som påverkat organisationens beslut. Cheferna i studien framhävde att avvecklingen var dömd att ske och att enbart frågan om var när och på vilket sätt återstod. Eftersom beslutet om nedläggningen är definitivt, upplevs alla försök till att rädda avdelningen lönlöst och istället ligger fokus på att genomföra nedstängningen på ett så bekvämt och smärtfritt sätt som möjligt, likt palliativ vård. Ur detta



perspektiv upplever medarbetarna inom verksamheten att organisationen tar ansvar över processen. I vår studie kommer den palliativa metaforen inte användas som ett verktyg för analysen, då metaforen till största del utgår ifrån ett arbetsgivarperspektiv. Vår studie utgår enbart ifrån medarbetarens upplevelser av uppsägningarna i samband med omförhandlingarna och det innefattar därmed inte chefernas perspektiv och strategier vid avveckling av verksamhet.

Armans teori kring dödsmetaforer och det psykologiska kontraktet kommer att tillämpas som ett gemensamt analysverktyg för att se mönster i respondenternas upplevelser och bakgrunden till dessa. Det finns likheter mellan de teoretiska utgångspunkterna vilket i huvudsak syftar till relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare samt förväntningarna där emellan. I och med detta kommer Armans dödsmetaforer i samband med brott mot det psykologiska kontraktet användas eftersom båda berör förväntningar mellan arbetstagare och arbetsgivare samt konsekvenser när dessa inte överensstämmer. Genom teorierna analyseras vilka konsekvenser brutna förväntningar kan få för upplevelsen av organisationsdöden.

## 4. Metod

Uppsatsens syfte avser att, utifrån respondenternas livsvärldar, kartlägga upplevelser i samband med att deras uppdrag omförhandlas och de varslas om uppsägning. Dessutom syftar studien till att analysera respondenternas upplevelser utifrån teorier om organisationsdöd och det psykologiska kontraktet samt tidigare forskning kring anställningsotrygghet. Med utgångspunkt från det fenomenologiska angreppssättet vill vi förstå aktörens perspektiv av världen och utgå ifrån att upplevelsen av uppsägningen både kan förstås utifrån den enskilda individen men likaså delas mellan medarbetare. För att få en fullständig bild av respondenternas upplevelser utgår vi med andra ord ifrån individernas livsvärld. Livsvärlden syftar till att individens upplevelse av omvärlden är subjektiv och påverkas av kulturella och historiska kontexter. I studien innebär det att respondenternas beskrivningar av fenomenet står i fokus även om det skulle gå emot företagets, teoriernas eller andra respondenters beskrivningar av situationen kring uppsägningen (Justesen & Mik-Meyer 2011:17-21 & 39).

Med utgångspunkt i individens subjektiva livsvärld intresserar vi oss därmed inte för generella mönster i större populationer. I vår fenomenologiska ansats vill vi istället nå ett djup i det fenomen som vi ämnar undersöka och fördjupa oss i varje enskild individs livsvärld. Den ena delen av vårt syfte är explorativt då upplevelser vid uppsägning i samband med offentliga upphandlingar inte alls eller sällan belysts. Det finns därmed ingen grund för hypotesprövningar och istället utformades vår studie utefter den insamlade empirin och de subjektiva upplevelser som intervjupersonerna uppger. Med avstamp i vår explorativa utgångspunkt utforskade vi det insamlade materialet utifrån den tidigare forskningen på området som återfunnits vid tidigare studier. För att kunna uppnå ett djup i studien har vi därmed valt en kvalitativ metod.

## 4.1 Forskningsansats

Studien utgår i likhet med Brymans (2011:28-29) induktiva ansats i vilken den insamlade empirin från fältet tolkas med hjälp av teori. Teorin är dock inte avsedd att prövas utan istället användas för att tolka samt se mönster i empirin. Dessa mönster ligger till grund för skapandet av nya teorier som senare kan förklara det specifika fenomenet. Fenomenet som vår studie ämnade undersöka saknade en omfattande forskning av upplevelserna kring offentliga upphandlingar. Detta innebär att vi inte, i likhet med Brymans (2011:28-29) beskrivning av en deduktiv ansats, kan bekräfta eller förkasta en redan satt teori. Det skulle dock vara dumdrigt att påstå att uppsatsen är uteslutande induktiv då viss teori och forskning har influerat intervjuguide, syfte och frågeställningar. Under studiens gång och framförallt efter insamlingen av empiri, bidrog flera influenser till ett abduktivt perspektiv. I likhet med Kvaales (2014:239) beskrivning om en abduktiv slutledning, hade vi inte tillräckligt med information, några fundamentala idéer eller tankar kring hur generell kunskap kunde byggas upp kring det fenomen som studerades. Abduktion användes då vi behövde förstå och förklara ett fenomen där vissa delar var ovissa och utforskade. Vid insamlingen av vår empiri framkom nya, oväntade resultat som frångick från delar av vår förförståelse. Vid analysen av vårt empiriska material utgick vi därmed från nya analytiska perspektiv vilket verkade för att mer begripliggöra det som innan insamling av empirin var ovisst.

## 4.2 Semistrukturerad intervju

För att samla in den empiri som krävs för att uppnå syftet har semi-strukturerade intervjuer genomförts. Bryman menar att kvalitativa insamlingsmetoder är nödvändiga i de fall där forskaren försöker få tillgång till respondentens perspektiv (Bryman 2011:366-367). Justesen & Mik-Meyer (2011:46) framhäver att den semistrukturerade intervjun ger forskaren utrymme att rikta intervjun till de områden som avses utforskas. Vid inläsning på forskningsområdet kunde vi urskilja särskilda teman som vi riktade intervjun mot. Däremot så var det nödvändigt att ha viss öppenhet för respondenternas egen livsvärld då denna i sig själv samt i samband med den specifika kontexten inte är känd sen innan. Bryman menar att den mindre strukturerade intervjun också skapar en viss flexibilitet (Bryman 2011:366-367). För uppsatsen finns det ett värde i att ha viss flexibilitet, då de teoretiska ansatserna i studien i samband med offentliga upphandlingar inte sedan tidigare är helt klarlagt. Därmed kan intervjuguiden omformas för att fånga upp fler och mer specifika områden som inte var påtänkta innan den första intervjun. Justesen & Mik-Meyer (2011:46-47) förklarar att intervjumetoden tillåter respondenten att reflektera och problematisera det fenomen som forskaren är intresserad av. Den semistrukturerade intervjun är nämligen uppdelad i både övergripande teman samtidigt som det finns både huvud- och följdfrågor. Denna typ av intervju lämpar sig väl till studier som både är explorativa och samtidigt har ett fokus. Genom den semi-strukturerade intervjun går det därmed att få ett djupare och fylligare svar än vid mer strukturerade intervjuer. Valda metoden är också nödvändig för studien då denna delvis är explorativ, vilket gör att en mer strukturerad intervju mest troligt utelämnat vissa svar då respondentens svarsutrymme begränsas. Kvalitativa metoder har blivit kritiserade för att inte vara tillräckligt generaliserbara

(Dannefjord 1999:16; Bryman 2011:369), något som inte är målet med denna studie. Däremot är ambitionsnivån att låta analysen lägga grunden för analytiska generaliseringar.

### 4.3 Urval

I denna studie har urvalet av respondenter varit målinriktat, vilket i likhet med Brymans beskrivning av målinriktade urval (2011:434) är styrt av klart definierade kriterier så som exempelvis civilstånd, utbildning, viss yrkesgrupp och liknande. Vårt urval begränsades inledningsvis till en stad i Västra Sverige och till uppdrag som Lernia vunnit i samband med offentliga upphandlingar. Utöver det vunna uppdraget behöver företaget dessutom stå inför en ny offentlig upphandling där utgången fortfarande var okänd för respondenterna.

Fortsättningsvis behövde respondenterna vara anställda på Lernia och arbeta på de uppdrag som står inför omförhandlingen. Kriteriet var även att respondenterna blivit uppsagda eller varslade om uppsägning i samband med omförhandlingarna. För att förtydliga ytterligare behövde respondenterna vid intervjutillfället ännu inte ha blivit uppsagda, däremot skulle det finnas ett varsel eller ett uttalat datum då respondenten skulle få sin uppsägning formellt deklarerad. I och med våra särskilda kriterier för urvalet var det nödvändigt att låta representanter från Lernia plocka ut de individer som passade in i denna beskrivning. Det bör även förtydligas att de utbildningskonsulter som är anställda på Lernias Komvux eller Svenska För Invandrare (SFI) inte är intervjuade för studien. I studien har sammanlagt nio respondenter deltagit. En faktor som är värt att ta i beaktning vid denna studie är att respondenterna härstammar från mansdominerande yrkesgrupper varav vår undersökning domineras av män.

En annan aspekt vid urvalet var antalet respondenter som behövdes intervjuas för att uppfylla studiens syfte. I likhet med Bryman är antalet respondenter i kvalitativ forskning en problematik som står i vägen för generaliseringen av resultatet. Vidare förklarar Bryman svårigheten med att överföra ett resultat från en specifik undersökning till en annan inom den kvalitativa forskningen. Däremot går det att jämföra resultatet av en studie med en annan, där det sedan är upp till forskaren att avgöra om studien går att använda till sitt specifika fall (Bryman 2011:368-370). I vår undersökning är inte syftet att generalisera empirin till större populationer utan istället vill vi, utifrån vår fenomenologisk ansats, nå en djupare förståelse för individens upplevelser. Det innebär att antalet respondenter inte avgränsats utifrån termer av statistiskt generaliserbart utan istället begränsas urvalet i termer av upplevd mättnad. Upplevd mättnad framkom när vi började se mönster mellan delar av respondenternas svar och vissa teman framträdde mellan deras upplevelser. Efter att ha avslutat intervjuerna ansåg vi att det insamlade materialet innefattade en uttömmande bild av det fenomen som avsågs undersökas. Detta resonemang stöds av Kvale & Brinkmann (2014:156) som menar att mättnad uppnås när ytterligare intervjuer inte tillför någon eller väldigt lite ny kunskap till empirin.

### 4.4 Material

I intervjuerna användes en intervjuguide som var uppdelad i fyra övergripande delar (se bilaga 1). I den första delen av intervjuguiden ställdes kortare frågor om respondentens bakgrund så

som civilstatus, tidigare arbetsplats och ålder. Vi ville koppla samman deras bakgrundsfaktorer med deras upplevelser i samband med uppsägningen. Dessa frågor placerade vi strategiskt vid intervjuens början med målet att mjuka upp samtalet och få respondenten bekväm.

Efterföljande del bestod av allmänna frågor om den anställning som respondenten besitter idag. Dessa frågor var öppna och vi ville att respondenterna berättade sina upplevelser av anställningen och att arbeta på Lernia, utan att vi påverkade deras svar. Frågorna var inte direkt kopplade till uppsägningen, utan syftade mer till att respondenterna skulle tala fritt om deras anställning. För det första ville vi ha svar på vissa frågor innan vi berörde ämnet uppsägning så att inte resonemang kring ämnet skulle påverka hur de svarade på allmänna frågor om anställningen. För det andra placerade vi även denna del i början eftersom den bestod av mer övergripande frågor med målet att mjuka upp respondenten ytterligare inför kommande delar av intervjun. Den tredje och fjärde delen av intervjun inriktade sig helt mot den stundande uppsägningen. Den tredje delen inriktades mot organisationen och respondentens upplevelse av denna i samband med uppsägningarna. Där fokuserades frågorna på informations- och kommunikationsflöden samt stöd från arbetsgivare och arbetskollegor. I den fjärde och avslutande delen riktades frågorna mot respondenten och bort från omgivande faktorer som kan ha haft betydelse för individens upplevelse av uppsägningen. Frågorna inriktades mot hur individens upplevt uppsägningen och frågorna innehöll frågor om känslor i samband med uppsägningen, påverkan på familj, ekonomi och deras syn på framtiden. Del tre och fyra innehöll mer komplexa frågor och vi valde därmed att formulera flertalet följdfrågor och stödord vid huvudfrågorna. Genom dessa kunde intervjuaren bättre styra tillbaka intervjun till de teman som vi ville få uttömmande svar inom, i enighet med den semistrukturerade intervjun.

## **4.5 Undersökningens genomförande**

Kontakten med Lernia påbörjades via deras HR-representant i en av Sveriges större städer, som utifrån våra anvisningar om antal intervjupersoner, intervjutid och medarbetarens avtal, gjorde ett urval i deras verksamhet. Urvalet baserades på den beskrivning som angavs vid kontakten med HR-representanten, så tillika den beskrivning som anges i urvalsavsnittet.

Lernia valde att skicka ut ett kort meddelande till de medarbetare som de valt ut för studien, innan vi kontaktade dem. Denna text fick vi först godkänna. Därefter fick vi fritt spelrum och valde att först kontakta respondenterna via ett mail. Ett par dagar senare kontaktade vi dem via telefon och bestämde möte för intervjun. I samband med kontakten via telefon ombads respondenten att kolla efter en lugn lokal där intervjun kunde äga rum då intervjuerna ägde rum på respondenternas arbetsplatser. Detta gjordes utifrån två syften där det första var att vi saknades kännedom om vilka alternativa lokaler som fanns på arbetsplatsen. Det var nödvändigt att ha intervjuerna på respondentens arbetsplats då intervjun skedde under den dagliga driften. För det andra så ville vi ge utrymme för respondenten att bestämma lokal för att hen skulle känna sig så bekväm som möjligt.

Intervjuerna spelades in i samråd med respondenten. Vid intervjusituationen närvarade respondenten samt en eller två intervjuare. I de tillfällen där två intervjuare medverkade

klargjordes innan intervjuens gång vilka och på vilket sätt som intervjuarna skulle delta i intervjun. En av personerna utsågs till huvudintervjuare och höll största delen av intervjun medan den andra personen förde anteckningar och eventuellt ställde frågor. Efter det att inspelningen avslutades så fortsatte i flera fall samtalet kring fenomenet och intervjun. Intervjutiden varierade mellan 45 och 75 minuter.

Intervjuerna transkriberades för att underlätta noteringar om iakttagelser under intervjun. Transkriberingen genomfördes av personen som genomfört intervjun. I transkriberingarna markerades vad som sades av respondenten respektive intervjuare. Ljud som grymtningar, skratt och suckar markerades i texten med parenteser. Vi är intresserade av att fånga vad som sades och även på vilket sätt som det sades på. Eftersom delar av denna studie inriktar sig på åsikter och känslor kan viss mimik, betoningar på ord och kroppsspråk påverka vår tolkning av det som uttrycktes under intervjun. Även störningsmoment och andra avbrott skrevs ut i intervjun med hjälp av hakparenteser, eftersom även detta påverkade intervjupersonen och dess svar.

## 4.6 Databearbetning

Kodning skedde efter transkriberingen med inspiration från Bryman (2011:523-525), som menar att detta är nödvändigt för att få en mer påtaglig bild av den insamlade datan. Det första steget i kodningen var att läsa igenom materialet från samtliga intervjuer och en kort sammanfattning gjordes av varje enskild intervju. Kodningen inspirerades av framework-modellen, vilket är en typ av tematisk analys som Bryman (2011:528-529) menar är den vanligaste typen i en kvalitativ studie. Forskaren utformar i den tematiska analysen koder utifrån återkommande teman, uttryck som upplevs ha lokal betydelse, likheter och skillnader samt samhällsvetenskapliga begrepp som kan användas vid analysen. Vi arbetade i likhet med detta och utifrån det transkriberade materialet utsåg vi övergripande teman där tillhörande citat från intervjuerna samlades. Våra teman utformades utefter de centrala teman som framkom i materialet, vilket kopplades till våra frågeställningar och teoretiska utgångspunkter. Under varje tema delades empirin upp i flertalet underkategorier där skiftande upplevelser, inom ramen för temat, särskildes. Varje tema och underkategori tilldelades varsin sifferkod och färg. Denna process fortsatte tills en mättnad uppnåddes i de teman och underkategorier vi utformat.

Blått = Uppsägningen

1. Respondenternas åsikter om uppsägningen	1.1 Positiva	1.1.1 Lernia	1.1.1.1 Uppsägningstiden
		1.1.2 Objektiva arbetssituationen	
		1.1.3 Chef	
		1.1.4 Arbetsförmedlingen	
	1.2 Negativa	1.2.1 Lernia	1.2.1.1 Uppsägningstiden
		1.2.2 Objektiva arbetssituationen	

		1.2.3 Chef	
		1.2.4 Arbetsförmedlingen	

Tabell 4.1 Utdrag från kodningsschemat

Tabell 4.1 är ett utdrag från kodningsschemat som använts, varav detta utdrag är kodat utefter de uttalanden som innefattade åsikter kring uppsägningen. Vi markerade alla åsikter kring uppsägningen i blått och tilldelade dessa sifferkoden 1. Därefter tolkade vi om uttalandet ansågs vara positivt eller negativt, vilket fick kodningen 1.1 eller 1.2. Beroende på om respondenten uttryck sig positivt eller negativt kodades deras åsikter därefter utifrån vad deras uttalande var riktat mot för aktör. Aktörerna är i tabellen ovan markerade som exempelvis Arbetsförmedlingen eller chefen, vilket var återkommande teman som respondenterna uttryckte sina åsikter mot. I samband med kodningen utformades även en kod till under Lernia, uppsägningstiden, som återfinns längst till höger i tabellen. Detta tema särskiljes från respondenternas andra åsikter kopplade till Lernia och genom en ny kod blev åsikterna riktade mot just uppsägningstiden mer tydlig.

## 4.7 Etiska överväganden

Studien utgår ifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, vilket är riktlinjer och rekommendationer att ta hänsyn till vid bedrivandet av forskning inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Riktlinjerna utgår ifrån fyra etiska huvudkrav vilket innefattas av samtyckeskravet, informationskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet 2002). Vid vår första kontakt med respondenterna informerades de om de etiska riktlinjerna vi skulle utgå från i studien. Detta framfördes i ett informationsbrev som skickades ut via mail till de respondenter som blivit utvalda av Lernia i samband med vår studie. Vi framhävde dessa riktlinjer igen i samband med intervjun, då vi kortfattat förklarade de fyra etiska huvudkraven och deltagarens rättigheter i samband med deltagandet. Nedan följer en kortare beskrivning av de fyra etiska huvudkraven och hur vi har tagit dessa i beaktning.

Samtyckeskravet innebär att deltagare vid en undersökning medverkar frivilligt och har därmed rätt att självständigt bestämma över sin medverkan. Denna information ska tydligt framgå i samband med att en individ väljer att delta i en studie. Individen har därmed rätt att bestämma hur länge och i vilken utsträckning de vill delta och de får avbryta sitt samarbete när som helst utan några eventuella följder (Vetenskapsrådet 2002). Respondenten fick information om att denne har rätt att bestämma över sin medverkan i studien. Om respondenten efter intervjun skulle vilja stryka sin medverkan skulle även detta tillgodoses så bra som möjligt. Informationskravet innefattar deltagarens rätt att få information om det allmänna syftet med forskningen (Vetenskapsrådet 2002). Kravet tillgodosågs genom att berätta om hur vi skulle använda den information vi får av respondenten. I vår studie framfördes syftet med studien i ett tidigt skede för respondenterna. Vi förklarade att vi ämnade undersöka deras upplevelse i

samband med den stundande uppsägningen och att vi var studenter från Högskolan i Borås som skrev vår kandidatuppsats.

Konfidentialitetskravet innebär att respondentens uppgifter ska hanteras med konfidentialitet samt att ingen obehörig ska kunna ta del av materialet. Allt material, så som ljudinspelningar, ska tas bort efter färdig studie och inte återanvändas för annat syfte (Vetenskapsrådet 2002). Vi informerade respondenterna om att vi spelade in intervjuerna och att endast vi hade tillgång till det inspelade materialet samt att det efter färdigställd studie skulle dessa raderas. Dessutom ska respondenten i största möjliga utsträckning anonymiseras, vilket innebär att det inte ska vara möjligt att identifiera vilka individer som deltagit i vår studie. Vi har därför valt att tilldela respondenterna fiktiva namn med samma könstillhörighet. Urvalsgrupp för vår studie verkar inom en bransch som är överrepresenterad av män, varav även våra respondenter kom att domineras av män. De namn vi valt är slumpmässigt utvalda och har därmed inget att göra med respondentens etniska bakgrund, religion, genus eller liknande. Det sista kravet är nyttjandekravet, som innebär att informationen från respondenten enbart får användas i syfte till forskningen som genomförs (Vetenskapsrådet 2002). Allt material som vi samlat in från respondenterna har enbart använts för denna studie och för vetenskapliga ändamål, vilket vi även klargjorde för intervjupersonerna.

## 4.8 Kvalitetskriterier

Inom den kvalitativa forskningen används, i likhet med den kvantitativa forskningstraditionen, kvalitetskriterier för att bedöma den vetenskapliga tillförlitligheten av forskningen. Uppfylls kriterierna bedöms studien ha en hög vetenskaplig kvalitet och tillförlitlighet. Justensen & Mik-Meyer (2009:32) nämner att koherens och konsistens är två gemensamma kvalitetskriterier för samtliga vetenskapliga studier. Koherens betyder att varje del av undersökningen ska ha ett tydligt sammanhang med helheten. Konsistens liknar koherens men fokuserar på att användningen av metoder, begrepp och teorier används konsekvent genom hela arbetet. För att uppnå kriterierna anknyts våra teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning till det syfte och frågeställningar som ställdes upp i vår uppsats inledande stycke. I studiens ansats redogörs för hur vi lät empirin präglade den riktning vi har i litteraturavsnitten. Det resulterade i en tydlighet kring hur begrepp och teorier konsekvent skulle användas under studiens gång. Vårt metodval har grundligt redovisats och utformades för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Utifrån vald litteratur har den insamlade empirin analyseras och det framkommer hur våra analytiska slutsatser tagit form, vilket vidare kunde besvara syfte och frågeställningar genom diskussion. Därmed finns det ett klart och rimligt samband mellan de olika delarna vilket resulterar till en helhet.

Bryman (2011:353-354) har utformat fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och avslutningsvis även kriteriet att styrka och konfirmera som är kvalitetskriterier riktade mot den kvalitativa forskningen. Det första kriteriet är trovärdighet, vilket betyder att uppsatsen ger en överensstämmande bild av verkligheten. Genom den semi-strukturerade intervjuguiden kunde vi med hjälp av teorier samla in empiri som gav en skildring av respondenternas

livsvärldar. Innan det första intervjutillfället med respondenterna testades intervjuguiden på individer som inte deltog i studien, vilket gjorde att vissa frågor kunde omformuleras innan första intervjutillfället. Där otydligheter uppstått har intervjuaren återkopplat under eller efter intervjun för att reda ut vad som verkligen menades. Dessutom har intervjun diskuterats eller berättats i stora drag efter det att intervjun har ägt rum. Det andra kriteriet, överförbarhet, beskrivs enligt Bryman (2011:355) som den kvalitativa forskningens kriterier för generaliserbarhet. Kriteriet avser till vilken grad som studiens resultat går att överföra till kontexter. För att uppfylla kriteriet avsåg vi att ge tydliga och fylliga beskrivningar av det specifika fallet vilket ger läsaren möjlighet att dra slutsatser om resultatets överförbarhet. Därmed ska resultatet gå att överföra till andra sociala miljöer än den studien utförs i.

Det tredje kriteriet är pålitlighet vilket, enligt Bryman (2011:355), betyder att forskaren återger en fullständig bild över hur forskningen har gått till. För att öka pålitligheten har vi försökt återge en fullständig forskningsprocedur, om till exempel tillvägagångssätt och argument för metodval. Därmed ökar öppenheten i studien vilket möjliggör att andra kan bedöma ifall studien är utförd på ett lämpligt sätt. Vi har i studien även varit transparenta gällande vårt tillvägagångssätt i samband med att vi i resultatet lyfter fram flertalet citat. Detta möjliggör för läsare att bedöma studiens tillförlitlighet och överförbarhet till andra kontexter. Vidare skriver Kvale & Brinkmann (2009:49) att forskaren har tolkningsmonopol. Det är forskaren som bestämmer och tolkar det som sades under intervjun. För att undvika monopol hos intervjuaren och därmed minska risken för feltolkningar och missvisande resultat har samtliga i gruppen varit med och tolkat samtlig empiri som är med i resultatdelen. Det fjärde och sista kvalitetskriteriet som Bryman (2011:355-356) nämner är möjligheten att styrka och konfirmera. För att detta kriterium ska uppfyllas kan inte forskaren medvetet låta hens egen värdering och teoretiska inriktningar påverka resultatet. I arbetet kring detta kriteriet har vi inte försökt vinkla resultatet mot något förvalt håll, vilket också kommer belysas nedan i avsnittet förförståelse.

## 4.8.1 Forskarens roll

Utifrån det fenomenologiska perspektivet är intervjun en interaktion mellan respondenter och intervjuaren vilket bidrar till att intervjuaren kan påverka informanten och vice versa. För att minska risken för påverkan på resultatet har vi klargjort vilka moment som var kritiska att ta i beaktning innan, under och efter intervjuerna. Justensen & Mik-Meyer (2011:54) betonar vikten av att forskaren bör reflektera innan intervjun vilken påverkan denne har på intervjupersonen. För att minska påverkan på respondenten redogjorde vi innan intervjun tydligt kring vad vi var intresserade av att undersöka för att inte ha en dold agenda. Vi försökte även undvika att ge ett intryck av att ta medarbetarens "parti". Det bör tilläggas här att ingen ekonomisk ersättning har utfäst för genomförd studie samt att Lernia var positiva till en kritisk granskning av fenomenet. För studien betyder det att vi inte behöver dölja organisationen som studien är utförd på, dock ska de personer och avdelningar vi kommit i kontakt med behandlas med konfidentialitet eftersom det inte ska kunna urskiljas vilka som varit delaktiga i intervjuerna. Kvale & Brinkmann (2009:91) framhäver att forskarens resultat kan påverkas om forskaren har ett band till endera parten. Till detta bör tilläggas att en av oss som utfört studien har arbetat på



Lernia, dock anställd via en annan organisation och har därmed inte berörts av de offentliga upphandlingarna. För att hantera dilemmat deltog inte personen vid de intervjuer som innefattade respondenter som tidigare var känd för hen.

I intervjusituationen undvek vi att avsluta respondenternas meningar, ställa ledande frågor eller välja ord, så som omvänd turordning eller stress, som kan påverka eller begränsa respondenten svar eller val av tolkning av våra frågor. Vi tog i beaktning det Kvale & Brinkmann (2009:49) benämner som den asymmetriska maktrelationen i intervjun. Genom den semi-strukturerade intervjuguiden fick vi makt att styra över vilka ämnen som skulle besvaras. Metodvalet framtog därmed delvis makten om samtalet från respondenten, men var nödvändigt för att kunna belysa uppsatsen syfte. Eftersom intervjumetoden också lämnade utrymme för att inrikta intervjufrågorna efter respondenternas svar, skapades ytterligare en maktposition hos intervjuaren. Denne kunde bestämma om vad i respondenternas svar som intervjun ytterligare skulle fördjupas inom. Däremot lät vi respondenterna alltid avsluta sina resonemang innan vi ställde följdfrågor. Genom att inte avbryta och låta respondenterna avsluta sina resonemang, skapades under intervjuerna utrymme för nya perspektiv och en allt fylligare bild av fenomenet, än om vi direkt hade avbrutit de respondenter som gick i från utgångspunkten i frågorna.

## **4.8.2 Föreställningar och förförståelse**

Becker förklarar att forskaren alltid påverkas av en förhandskunskap. Utifrån denna kunskap byggs stereotyper och stereotypiska situationer upp, vilket leder till att forskaren ställer upp en förväntning över vilket resultat som undersökningen bör ge. Dessa föreställningar är sällan vetenskapliga utan snarare en form av replikation av det forskaren förskaffat sig från iakttagelser i vardagslivet. För forskaren blir det därmed svårt att helt särskilja sig från föreställningen då denne inte är medveten över att föreställningen ligger bakom antagandet (Becker 2011:23-27). Utifrån Beckers resonemang kan vi inte anta att vi helt kan förstå varför vissa antaganden sker. Dessutom förklarar det att vi inte kan förhålla oss objektiva till empirin. Detta är inte heller något vi eftersträvar eftersom subjektivitet vid tolkning av empirin är centralt ur det fenomenologiska perspektivet. Det är däremot viktigt att vara medveten om samt hantera subjektiviteten så att föreställningar, vilka kan vara stereotypiserade och felaktiga, kontrolleras till största möjliga mån.

Organisation, organisationskultur och problematik kring anställningsotryggheten och organisationsdöden var delvis känd sen innan. Förförståelsen kan härledas först och främst till de studier vi har deltagit i under de åren på Högskolan i Borås. Flertalet kurser inkluderar ett problematiserande av anställningsformer, anställningsbarhet och organisationsförändringar som gjorde att vi redan innan kunde ställa upp en någorlunda klar bild över vad vi förväntade oss få fram ur den insamlade datan. Förväntningarna inkluderade att vi antog att respondenterna bland annat skulle känna ilska, oro och känna sig hjälplösa i den situation som de står inför. Förförståelsen inkluderade också en viss kännedom kring organisationen och kulturen på en av avdelningarna. Denna kännedom grundades på att en av oss arbetat på en av avdelningarna som därmed visste att fenomenet diskuterades av utbildningskonsulterna. De diskussionerna

handlade om hur individerna upplevde situationen och kring det faktum att uppsägningen skulle ske. Däremot var det mesta dolt och djupare diskussioner kring ämnet hade inte skett. Vilken förståelse som går att härleda var svårt att avgöra, dock har vi aktivt diskuterat våra antaganden och inte lämnat något medvetet åt slumpen. Genom diskussionen har tidigare antaganden blivit ifrågasatta, för att undvika ett missvisande resultat.

## 5. Fallet

Nedan presenteras organisationen och en del fakta kring fallet för att underlätta förståelsen senare i resultatet. Lernia har fyra arbetsområden där en av huvudinriktningarna är utbildning vilken är uppdelat på vuxenutbildningar, Komvux och utbildning i Svenska För Invandrare (SFI). De två sistnämnda kräver lärarlegitimation vilket inte är ett krav på vuxenutbildningarna. Studien är utförd på vuxenutbildningarna och respondenterna är utbildningskonsulter på dessa utbildningar.

Utbildningskonsulterna är yrkeslärare och de behöver inte nödvändigtvis vara utbildade yrkeslärare. Främst anställs utbildade yrkeslärare men om det inte finns att tillgå är det tillåtet att anställa individer med dokumenterad yrkeslivserfarenhet inom det område de ämnar utbilda inom. De avdelningar som studien utförs på är yrkesutbildningar inom mansdominerande branscher. Det råder en brist på utbildade yrkeslärare, vilket gör att representationen av män och kvinnor hos yrkeslärarna liknar respektive bransch.

Studien är utförd på tre av avdelningar som har avtal som löper ut under hösten 2016. I och med detta så måste Lernia lämna anbud på de nya offentliga upphandlingar som är eller kommer presenteras av Arbetsförmedlingen. Konkurrenter till Lernia kan också lämna anbud vilket innebär en osäkerhet om Lernia kommer att vinna upphandlingarna. Denna osäkerhet påverkar även avdelningarna som inte har vetskap hur deras framtid ser ut. Uppdragets längd varierar då överklagan och andra dröjsmål kan bidra till överenskommelser av förlängning av uppdraget mellan parterna. I samband med att uppdraget, som Lernia vunnit av Arbetsförmedlingen, löper ut har Lernia valt att säga upp de utbildningskonsulter som verkar på avdelningarna. De har valt att säga upp utbildningskonsulterna så att samtliga utbildningskonsulters anställningskontrakt avslutas samma dag som uppdraget löper ut. Uppsägningsdatum fastställs genom att Lernia utgår ifrån arbetarens uppsägningstid som avgör när arbetaren behöver sägas upp för att anställningen ska ta slut samma datum som uppdragets slut. Lernia säger först upp de konsulter vars uppsägningstid är längst. Detta betyder att som oftast att den personal som arbetat längst blir tilldelad sin uppsägning innan de som arbetat en kortare period.

Exempel: en medarbetare har ett anställningskontrakt som har en uppsägningstid på tre månader och går på ett uppdrag som är slut 31/8. Medarbetaren blir då uppsagd tre månader innan 31/8, vilket betyder 31/5.
--

Utbildningskonsulterna hamnar i ett läge där deras anställning får ett fastställt uppsägningsdatum och ett fastställt datum där anställning tar slut. Uppdraget kan förloras av Lernia vilket innebär en uppsägning där utbildningskonsulterna står utan arbete vid uppdragets slut. Lernia kan även återigen vinna i den offentliga upphandlingen vilket innebär att uppsägningen upphävs. Utbildningskonsultens och avdelningarnas framtid blir därmed beroende av utfallet i den offentliga upphandlingen. Utbildningskonsulterna blir eller är uppsagda och avdelningarna står inför ett avvecklingsläge.

## 6. Resultat

### 6.1 Informationspridning kring den avsedda uppsägningen

#### När uppsägningen blev till verklighet

Det stod klart för majoriteten av utbildningskonsulterna att deras anställningsavtal på Lernia var anslutna till offentliga upphandlingar som skulle omförhandlas under hösten år 2016. Det framkom att en del respondenter inte var medvetna om att de riskerade att bli uppsagda i samband med att avtalet omförhandlades. Detta faktum blev först konkret när deras kollegor, med längre uppsägningstid eller från andra avdelningar, blev uppsagda.

[...] avtalet visste jag ju skulle gå ut, det blev mer konkret när han blev uppsagd. Det blev en brytpunkt, man tänkte att avtalet skulle förnyas som det har gjorts tidigare. Det är ju ett 3-årsavtal så jag visste att det skulle gå ut 2016, men det blev mer konkret då.

-Mårten

Uppsägningen av Mårtens kollega blev en brytpunkt och han blev införstådd med att det fanns risk att bli uppsagd. Mårten beskrev situationen som en brytpunkt eftersom han inte trodde att Lernia skulle säga upp sin personal när kontrakten löpte ut. Det var en hård åtgärd som han inte hade vetskapen om att Lernia använt sig av vid något tidigare tillfälle. En annan respondent beskrev en liknande situation:

När [avdelning] och det gänget blev uppsagda, som vi fick reda på det, då fatta man i alla fall med vad dom menar att avtalet tar slut, man fatta att det fanns en chans att man skulle bli uppsagd, men man trodde inte att man skulle bli uppsagd innan man fick veta om man fick avtalet eller inte.

-Elias

Citat ovan beskriver, liksom flera andra respondenter, hur personalen hade fått reda på att de också riskerade att bli uppsagda först när kollegor från andra avdelningar blev varslade om uppsägning. Det var även fler respondenter som beskrev att de fått stora delar av sin information från andra kollegor som blivit uppsagda eller genom gemensamma möten.

#### Oförändrad relation till chefen

De flesta respondenter beskrev att de i dagsläget fått tillräcklig information från chefen i samband med omförhandlingen av avtalen och uppsägningarna. Ett alternativ var även att på egen hand söka upp informationen från kollegor eller från facket. Några av respondenterna beskrev att de hade velat ha ytterligare information, men uttryckte en förståelse kring att chefen inte kan bidra med mer i dagsläget.

Jag kan inte lasta [chefen] för det. Jag kan inte vara sur på [chefen], jag tycker [chefen] värnar sin personal så mycket [chefen] kan.

-Alexis

[Chefen] delger oss det [chefen] kan och vet. Så utifrån det kan jag säga att [chefen] skött det bra.

-Hadi

De flesta utbildningskonsulter beskrev att chefen varit rak, öppen och informativ i samband med uppsägningen och att deras relation till chefen inte har förändrats. Ett återkommande svar var att chefen inte kan skyllas för uppsägningen, eftersom hen tar order från högre ort. Ytterligare ett argument som togs upp var att respondentens chef var lika utsatt som medarbetaren för uppsägningen:

När man ser en trotjänare bli så illa behandlad tänker jag att jag inte är värd så mycket jag heller. Inte i Lernias ögon där det bara handlar om slantar.

-Johan

Vidare beskrev en annan respondent att chefen underlättade situationen för honom och hans kollegor genom att hålla inne på uppsägningen så länge som möjligt, för att inte oroa personalen mer än nödvändig. Det uppfattades som att chefen skyddade respondenterna i den mån det gick. Det fanns även respondenter som menade att relationen med chefen hade försämrats.

Det blir inga nysatsningar och det blir en trist stämning, det påverkar alla led och alla relationer i företaget.

-Mårten

Citatet är taget från en intervju där respondenten resonerar kring hur förändringen i relationen med chefen påverkat organisationen. Uppfattningen var att chefen inte längre vågade "satsa" några resurser på avdelningen i samband med uppsägningarna samt att hen avvaktade när det kom till olika besked. Enligt respondenten har detta förändrats i och med den stundade upphandlingen, vilket har bidragit till en sämre relation. Utöver detta beskrevs även att fokus flyttats från deltagarna mot mer ekonomiska samtalsämnen under arbetsplatsträffarna vilket respondenten upplever som att chefen har glömt av kärnverksamheten.

## **6.2 Utbildningskonsulternas upplevelser av Lernia**

### **Omvänd turordning**

Lernia hade i samband med uppsägningen av utbildningskonsulter använt sig av en omvänd turordning, något som flera av utbildningskonsulterna reagerade på. Den omvända turordningen innebär att de utbildningskonsulter som har haft längst anställning på Lernia blev uppsagda först,

eftersom de hade längst uppsägningstid. Respondenterna beskrev att Lernia använder åtgärden för att möjliggöra att samtliga utbildningskonsulter blir uppsagda samtidigt vid det datum som uppdraget löper ut. En av respondenterna förklarade situationen i samband med att hans förväntningar på tjänsten inte hade levts upp till:

Dom följer inte turordningsreglerna, de säger ju upp i omvänd ordning. Detta var ju aldrig det som var tanken, de följer inte först in sist ut.

-Jon

Flertalet respondenter uttryckte en stark irritation mot deras sätt att vända på turordningen och det fanns förväntningar på hur uppsägningen skulle gå till. En respondent antog att den omvända turordningen tyvärr var ett fenomen som troligtvis skulle bli allt mer vanligt på den svenska arbetsmarknaden. Andra respondenter uttryckte att de tidigare haft förväntningar förenade med Lernia som statligt verksamhet och de bör agera på ett mer föredömligt sätt.

Det är ju ändå ett halvstatligt företag. De ska ju ändå ha en viss[...] Det ska väl måna lite om folk i alla fall. Nu handlar det bara om slantar. Det märks så väl.

-Johan

Dom gör ju inget för oss som arbetare, utan det är ju företaget dom ska hjälp när det gäller det fackliga. Men det känner man igen från [andra] branschen, det känns ju som man hela tiden jobbar i motvind när det gäller det fackliga. Jag trodde att det skulle vara lite bättre på det här företaget i och med att det statlig.

-Jon

Flertalet respondenter hade, likt citatet ovan, förväntningarna som inte uppfyllts under anställningen på Lernia. Dessa förväntningar innefattade att ta god hand om sin personal, ta beslut i samråd med fackliga principer och att utgå från personalens bästa.

## **En tidig avveckling**

Utbildningskonsulterna uttryckte en minskad lojalitet och hopplöshet till hur Lernia valde att säga upp sin personal innan sista anställningsdagen för uppdraget gått ut.

Det hjälper inte att vara lojal, inte. Även om man har varit det hela tiden. Det är inga pluspoäng för det [...] Det är inte samma go längre. Jag har varit lojal mot företagen jag jobbar för, men nu sitter jag bara och tycker det är kasst [...] Jag får inte tillbaks nåt så varför ska jag fortsätta ge? Så känns det!

-Johan

Även ilska och irritation var två återkommande känslor som respondenterna beskrev i samband med sättet de blev uppsagda på. Utbildningskonsulterna förklarade att det är fullt förståeligt att bli uppsagd på grund av förlorat uppdrag. Däremot så upplevde respondenterna att det inte var rättfärdigat att säga upp personal innan den offentliga upphandlingen var slutförd.

Någonstans visste man ju det här från början, det kan bli så här, vi har ett avtal som sträcker sig över tre år i början, och då vet man ju någonstans att efter tre år, om vi inte får avtalet så kommer jag bli uppsagd. Men det som är irriterande är att man blir uppsagd innan avtalet är klart.

-Elias

Elias beskrev ovan irriterat hur Lernia valde att säga upp sin personal innan omförhandlingen av utbildningen var slutförd, eftersom ingen vid denna tidpunkt visste vem som skulle vinna uppdraget. Förutom irritationen kring detta återfann även en ilska hos respondenterna kring i vilket skede de blir uppsagda.

Att du blir uppsagd innan avtalet är slut, det är det som stör mest. Det är ju liksom din anställningstrygghet där.[...] Den som har varit här längst, blir ju uppsagd först. Det är ju inte det att jag har tre månader på mig att söka jobb, när det är finito så att säga, utan jag blir ju uppsagd till att avtalet är slut. Det är lite fult.

-Johan

Utbildningskonsulten beskrev ovan hur Lernia valde att säga upp de anställda på grund av arbetsbrist innan uppdragsperioden är slut. Respondenterna upplevde detta orättvist och kände sig irriterade på sättet som Lernia utnyttjar deras anställningstrygghet. De beskrev att de tar ifrån dem mycket av den trygghet som en uppsägningstid faktiskt innebär, varav det hade varit mer rättvist om de blivit uppsagda från den dagen anställningskontraktet löpt ut. Respondenternas irritation hängde även samman med att grunderna för uppsägningen inte upplevdes legitima då de åberopar arbetsbrist.

[...]Jag tycker att det är fel gjort av företaget att säga upp oss på de grunderna som de gjort då, och att det är arbetsbrist som det faktiskt inte är. Det finns ju den möjligheten i arbets[rätts]lagen och det är fel. Det är nog det mest irriterande av det hela.

-Frans

De påpekades hos flertalet respondenter att det idag finns mycket arbete hos Lernia och med andra ord förstod de inte hur de kan åberopa arbetsbrist. Elias förklarade att det finns deltagare som står i kö för att få delta på utbildningarna och därmed finns det arbete att utföra på Lernia för utbildningskonsulterna. Dessutom uttrycktes det av flertalet av respondenterna att arbetsmiljön är stressig och arbetsbelastningen hög. Respondenterna berättade att de har mycket administrativa arbetsuppgifter som tar mycket tid utöver den normala undervisningen. Respondenterna spekulerade kring motiven bakom uppsägningen och varför Lernia väljer att gå tillväga på detta sätt.

Denna avskedning blev jag faktiskt lite chockad för hur den hanterades, eftersom ingen blivit avskedad tre månader innan anställningsavtalet löper ut. Då började jag rodla lite i det själv, varför gör man så? Kom jag bara till slutsatsen att ledningen inte trodde på det själva utan gjorde detta bara utifall, de var osäkra på om de skulle få avtalet eller inte.

-Frans

Respondenterna spekulerade kring Lernias agerande och uttryckte känslan av att Lernia inte tror de ska vinna upphandlingen den här gången. Även andra respondenter spekulerade kring varför de blivit uppsagda innan upphandlingen var klar och de flesta menade att Lernia väljer att säga

upp personalen utifrån den ekonomiska vinningen. Det är med andra ord en för stor ekonomisk risk att ha utbildningskonsulterna anställda om Lernia inte skulle vinna upphandlingen.

[Lernia] vill inte betala lön till någon som man inte har ett jobb till. Jag tycker att man skickar fel signaler. De tror inte att de vinner nästa upphandling [...] Då blir man helt plötsligt utan personal fram tills det att avtalet går ut. Vinner man så har man inget då heller. Då ska man ersätta dom här, eller så räknar de kallt med att dom inte går ut och söker nytt jobb. Så fungerar ju iallafall här, att de inte brydde sig om det. De tänker man bara ekonomi och det är en jätte stor brist, att inte tänka på individnivå utan bara på plånboken.

-Alexis

## **Förändringar i arbetsuppgifter och reducerad arbetslust**

Uppfattningen om att Lernia riktat in sig allt mer på resultat och vinster var genomgående bland respondenterna, vilket samtliga var negativa mot.

[...]De ska väl måna lite om folk i alla fall. Nu handlar det bara om slantar. Det märks så väl. Det är business business hela tiden.

-Johan

Utbildningskonsulten beskrev att Lernia under senare tid allt mer utgått från resultat och siffror. Det är flera respondenter som berättade om liknande upplevelser:

[...]det är något som har genomsyrats mer och mer på möten och sådär, det är mycket resultat och kronor och ören, hur många deltagare är inne i systemen. Den pedagogiska delen, som är kärnverksamheten, den talas det mycket mindre om.

-Mårten

Mårten beskrev att hans arbetsuppgifter påverkats nu när de administrativa arbetsuppgifterna har ökat och mindre fokus läggs på deltagarna. Dessa administrativa arbetsuppgifter innefattas framförallt av att skriva in deltagare i system och påvisa utveckling och resultat. Flertalet respondenter beskrev att mängden administrativa arbetsuppgifter har ökat i takt med att uppdragsperioden snart går ut. I början av uppdragsperioden hade några få kollegor hand om administrationen medan det idag ligger på alla utbildningskonsulters bord att göra dessa arbetsuppgifter vid sidan av sitt ordinarie arbete.

Till en början var det mer utbildningsdelen. Sen kom det allt fler administrativa arbetsuppgifter och pappersarbete. Jag har sagt det att: vi kan inte, fixa någon som kan göra detta åt oss istället? Anställ en person som kan det här istället. Så kan vi lämna papperna istället för att sitta med det själva. Det hämmar vårt arbete och elevernas tid som det är nu.

-Frans

Frans i citatet ovan upplevde att de ökade administrativa arbetsuppgifterna tog mycket av hans arbetstid. Även andra respondenter beskrev, i likhet med respondenterna från citaten ovan, en högre arbetsbelastning i och med tillökningen av administrativa uppgifter. Situationen upplevdes hämmande, besvärlig och som en belastning då tillökningen av de administrativa arbetsuppgifterna stod i vägen för deras pedagogiska arbete och deltagarna fick idag inte den tid

de behövde. Liknande åsikter riktades även mot Lernia där några respondenter beskrev att de upplevde att Lernia inte längre gör några nysatsningar i verksamheten och agerar avvaktande under perioden innan omförhandlingarna. Detta drabbade utbildningskonsulterna i form av ett minskat handlingsutrymme i deras dagliga drift och mindre möjligheter att beställa in nytt utbildningsmaterial. Dessutom sade respondenterna att deltagarna påverkas då de inte, i samma utsträckning som tidigare, kunde erbjudas de utvecklingsmöjligheter som tidigare deltagargrupper.

Först kan vi inte dra igång projekten vi vill. Vilket gör en mindre motiverad, om man känner att man har en bra idé, att detta vill vi göra med våra deltagare, detta vill vi göra och så får man ett nej på grund av att avtalet snart går ut. Det gör ju att motivationen sänks överhuvudtaget att arbeta [...] Det blir ett litet vakuum ett halvt år framöver som blir ganska trist.

-Elias

Liksom respondenten från citat ovan påpekade flertalet utbildningskonsulter att utvecklingen hos deltagarna påverkade arbetslusten. En del respondenter upplevde även att deras oförmåga att kunna ge deltagarna de utvecklingsmöjligheter som de önskar även minskar kvaliteten på utbildningarna. I samband med en reducerad kvalitet och begränsade utvecklingsmöjligheter för deltagarna, upplevde utbildningskonsulten en sänkt motivation i det dagliga arbetet. Kvaliteten påverkades bland annat genom att de fick mindre material, förkortade utbildningar och inte kunde erbjudas det kursutbudet som tidigare.

Vi har inte heller jättebra material för den, den utbildningen blir ju något sämre. Det påverkar ju även mig, jag tycker inte det är så kul att ge en sämre utbildning. Då missar man motivatorn att eleven utvecklas

-Mårten

Flertalet andra respondenter beskrev att deras inställning till arbetet blivit sämre efter att de blivit varslade om uppsägningen.

Varför ska jag lägga ner hela min själ i något som jag ändå kommer att sluta på? På grund av konstiga regler i någon offentlig upphandling?

-Frans

Flera respondenter upplevde även att inställningen till arbetet, i samband med uppsägningen, även framträder genom allt mer klagomål och gnäll över småsaker, både hos de själva och hos arbetskollegor. De beskrev att deras arbetsmoral hade blivit sämre samt att deras vilja att prestera utöver det vanliga i arbetet hade minskat. När uppdraget började närma sig slutet beskrev en av respondenterna att en "skit-samma mentalitet" spridits över avdelningen och att arbetsuppgifterna inte utförs med samma kvalitet som tidigare.



## 6.3 Systemkritik mot arbetsförmedlingen

Processen kring de offentliga upphandlingarna upplevdes som utdragen av flera respondenter. Den utdragna processen förklarades av respondenterna uppstå när utbildningskonsulterna antingen väntar på det första beslutet kring anbudet eller när någon aktör överklagar upphandlingen. För medarbetaren innebär en utdragen process en period av förlängningar av anställningen och en längre väntan på utfallet av upphandlingen, vilket beskrevs av en av respondenterna som en förlängd dödscell:

Det kan dock bli överklagan men sen blir det en förlängd dödscell egentligen. Det är ju inget glädjebesked att komma med, ni får ha kvar era jobb i kanske 3 månader till för det har blivit överklagat, det är ju bara tre månader till av dödscell.

-Kim

Andra respondenter uttryckte liknande upplevelser kring processen. En framträdande åsikt från flertalet av respondenterna var att Arbetsförmedlingen borde påbörja förhandlingarna om uppdragen tidigare vilket hade inneburit att en eventuell överklagan inte bidrog till att processen drog ut på tiden. De uttryckte att det hade varit bättre om upphandlingen förhandlats klart ett par månader innan uppdragen löpte ut. Hade upphandlingarna varit klara tidigare angav respondenterna att det hade bidragit till smidigare övergångar för deltagare och medarbetare mellan uppdragen, reducerat arbete kring avvecklingen och uppstarten av verksamheten samt underlättande för individer som står i kö för utbildningen. Flertalet respondenter upplevde att Arbetsförmedlingen inte tänker på de individer som drabbas av att upphandlingen, eftersom myndigheten låter processen dra ut på tiden längre än vad respondenterna anser vara nödvändigt.

Upphandlingen ser ju ut som det gör och det kommer se ut så, men sen är det självklart en irritation att arbetsförmedlingen har tagit så lång tid på sig att sätta ihop anbudet. Varför ska det gå ut över den tiden som är sagt?

-Frans

Några av respondenterna förklarade att utöver dem själva så drabbas även deltagarna av att processen tog längre tid än vad den var avsedd till att göra. Det påpekades av en respondent att Arbetsförmedlingen ställer krav på utbildningarna och utbildningskonsulterna men samtidigt inte själva lever upp till sina åtaganden genom att de sköter upphandlingarna oansvarigt.

Ja det är ju väldigt mycket krav på oss, men sen kan dom inte riktigt leva upp till det som de beställer och då finns det ju ingen påtryckning. Det har man ju alltid som lärare, att man har massa krav på sig, det ska vara så och det ska vara så. Sen lever inte dom upp till de dom ska göra, att beslut tas i tid [...] Och då fick vi en utsträckning, men det är ju bara någon konstgjord andning, med förseningar. Frågar man då Arbetsförmedlingen så säger de att de har så mycket att göra. Men de tänker ju inte på oss personal, men vi har ju nästan 60 stycken deltagare här ute som hänger på löse, på grund av att de inte sköter sitt uppdrag.

-Alexis

Vidare upplevdes att tidsintervallet, den tid som uppdragen sträcker sig över, var för kort enligt några av respondenterna. Kim framhävde en känsla av uppgivenhet kring det faktum att

utbildningarna alltid kommer att omförhandlas, inom ett visst intervall. Uppgivenheten yttrar sig genom likgiltighet och ignorans kring situationen.

Ska det vara så här var tredje år i resten av mitt liv?

-Kim

Känslan av uppgivenhet framkom hos ytterligare en respondent, som menade att det finns en utbredd osäkerhet i och med omförhandlingarna, vilket påverkat hans ekonomiska situation. De uttrycker även svårigheter i att planera framåt eftersom det är osäkert vad som kommer hända. En respondent beskrev att familjesituationen påverkas i och med den ovissa framtiden och upplever att det begränsar hans möjligheter att planera familjens aktiviteter och semesterperioder. En annan respondent framhövde känslor av irritation i samband med längden på uppdragen och omförhandlingarna som sker var fjärde år:

Eftersom det inte är definitivt är det mest vakuumet man hamnar i, man undrar hur det ska gå. Vill jag verkligen vara kvar? Vill jag göra om det här om fyra år? [...] Vill jag fortsätta här när det är sånt här tjafs och dumheter vart fjärde år?

- Johan

## **De offentliga upphandlingars regelverk borde förbättras**

Andra respondenter upplevde de offentliga upphandlingarna som en naturlig del av arbetsmarknaden och således såg de inte heller något fel med att upphandlingarna sker. Respondenterna påpekade istället att åsikterna de har kring de offentliga upphandlingarna är riktade mot Arbetsförmedlingens upphandlingsprocess. En av utbildningskonsulterna uttryckte sin åsikt angående de kriterier upphandlingen bygger på:

Jag ser inget fel i det, det är väl såklart att det ska vara så. [...] Sen kan man ju ha åsikter om deras kriterier och hur de köper in utbildningarna på. Kvalitet eller pris?

-Kim

I samband med detta resonerade respondenterna kring att de offentliga upphandlingarna av utbildningar, som är en avgörande del av samhällets utveckling, inte borde förhandlas utifrån kriteriet om lägsta pris utan andra mått som kvaliteter borde premieras. Respondenterna resonerade kring att en förändring gällande regler och kriterier för en offentlig upphandling är nödvändig och viktigt, men det är något som de inte har möjlighet att förändra. Istället förklarade de att deras enda alternativ är att infinna sig i situationen tills att det sker en förändring i lagen om offentlig upphandling.

## **6.4 Framtidsutsikter**

Ett genomgående mönster hos respondenterna var deras positiva syn på framtiden.

Alltså jag ser ju positivt på framtiden överlag. Jag tycker fortfarande att jag har alla möjligheter i världen.

-Hadi

Hadi beskrev att han är positiv inför framtiden och ser ingen anledning att inte göra det då han är frisk, har upp vuxna barn och en trygg ekonomisk situation. Hadi ansåg även att det till och med kändes skönt att få byta arbetsplats och han kände sig klar med Lernia och ville göra något nytt. Framtiden beskrev Hadi som en möjlighet till att hitta ett nytt utvecklande arbete, vilket han känner att Lernia inte kan erbjuda i dagsläget. Liknande åsikter uttrycktes av andra respondenter, de kände sig klara med Lernia och såg uppsägningen som en möjlighet att byta till ett arbete som i högre utsträckning uppfyllde deras önskemål kring arbetsuppgifter eller utvecklingsmöjligheter. Även andra respondenter uttryckte positiva känslor kring framtiden trots uppsägningen.

Jag har kompetensen och jag har jobbat i flera år. Så det är... alltså man vill stanna kvar här eftersom jag trivs här men jag har även andra bra alternativ så jag kan göra vad jag vill.

-Robin

Robin befann sig, likt flertalet andra respondenter, i en situation där han både hade tackat ja till fortsatt arbete på Lernia om möjligheten fanns, samtidigt som han hade andra alternativ i fall anställningen inte skulle fortsätta.

### **Möjligheten att arbeta inom två branscher**

Nästintill samtliga respondenter påpekade att deras möjlighet att verka inom flera branscher förbättrade deras anställningsbarhet på arbetsmarknaden vid en eventuell uppsägning. Möjligheten att verka inom flera branscher berättade utbildningskonsulterna innebar att de antingen kunde söka nytt jobb som yrkeslärare alternativt återgå till den bransch de arbetade inom innan de blev yrkeslärare. Respondenterna förklarade att det idag råder en brist på yrkeslärare på arbetsmarknaden samtidigt som det är en hög efterfrågan på arbetskraft inom deras tidigare branscher. Respondenterna påstod även att de, från sina respektive branscher, utvecklat ett brett kontaktnät som även det förbättrar deras anställningsbarhet. Sammanfattningsvis framhävde respondenterna att deras positiva framtidsutsikter grundas i möjligheten att få arbete inom dubbla branscher samt ett brett kontaktnät.

En annan valmöjlighet som flertalet respondenterna lyfte fram i samband med den höga efterfrågan på yrkeslärare var alternativet att söka arbete hos den aktör som vinner det upphandlade uppdraget, oavsett vilken aktör som vinner upphandlingen. En respondent förklarade att det företag som vinner kontraktet med stor sannolikhet kommer vara i behov av att anställda yrkeslärare som kan utföra utbildningen:

[...] är det så att inte Lernia vinner denna upphandling så är det någon annan som vinner den här upphandlingen, och då har inte dom några lärare. Med största sannolikhet så kan jag gå dit och söka jobb då.

-Alexis

Likt Alexis berättade även andra respondenter att det företag som vinner den offentliga upphandlingen inte har anställda yrkeslärare. Därmed så räknade flera av respondenterna, likt

respondenten från citatet ovan, att en tjänst mest troligt kommer finnas till deras förfogande oavsett utfall i upphandlingen. Även om framtiden ser ljus ut ställde sig en av respondenterna frågande till hur han skulle agera i en situation där han får ett erbjudande om ett annat arbete under anställningsperiodens slut. Respondenten uttryckte att han inte visste hur de skulle agera i en sådan situation när det fortfarande är ovisst om Lernia vinner uppdraget.

## 6.5 Respondenternas livssituation i den stundande organisationsdöden

Flertalet respondenter nämnde att de har kommit till en punkt i livet där de sökte en trygghet i anställningen vilket i denna mening betyder en längre anställning än ett avtal som sträcker sig över en begränsad tidsperiod. En respondent förklarade sin upplevelse av uppsägningen och ålder:

Jag menar, jag har bytt jobb så många gånger så nu börjar jag känna det, med ålderns rätt, att man kanske vill ha det lite lugnare.

-Johan

De något äldre av respondenterna berättade att de upplevde en trygghet i och med att de kunde välja att gå i pension vid en eventuell avveckling. Även fast de hade några år kvar till pension ansåg dessa att det finnas en trygghet i förtidspension, a-kassa eller annat arbete kortare arbete vid eventuell uppsägning. Flera respondenter uttryckte en önskan om att inte längre arbeta med fysiskt krävande arbeten på grund av ålder. Samtliga respondenter som påtalade detta upplever att de kommit ifrån fysiskt krävande branscher, men idag får arbeta under mindre fysiskt påfrestande premisser.

### Åldern upplevs inte påverka respondenterna

Samtliga respondenter använde sig av andras ålder för att förklara sin egen situation. Vanligt förekommande var att respondenterna beskrev att de med en högre ålder än deras egen har en mindre fördelaktig anställningsbarhet vid uppsägning. Respondenterna förklarade därmed att uppsägningen är värre för de äldre i samma situation. De beskrev att de med högre ålder troligtvis är mer oroliga kring uppsägningen eftersom de är närmare sin pension och därmed har sämre möjlighet att bli anställd igen.

Jag tycker inte att det är så jobbigt, däremot vet jag att de som är äldre än mig och som är nära pensionsåldern, de vet jag är mer rädda [...]

-Frans

I citatet ovan beskrev en respondent att uppsägningen för sina äldre kollegor, är värre än för han själv. Respondenten ansåg även att de flesta arbetsgivare vill ha unga, friska arbetstagare och det är svårare för de äldre medarbetarna att få en anställning inom respektive bransch. I samband med att respondenterna hänvisade till de äldres anställningsbarhet framhåller de fördelarna med sin egen ålder och beskrev att de, eftersom de är yngre, inte berörs av uppsägningen på samma

sätt. Det fanns även en motsvarad uppfattning hos de äldre kollegorna. En av de äldre respondenterna förklarade att yngre har andra aspekter att ta hänsyn till än vad han själv behöver.

Man är ju mer känslig för det här om man är yngre naturligtvis, med familj att försörja och barn som man fortfarande har hemma. Men det kanske inte är lika känsligt för mig, jag blir ju inte orolig över att blir uppsagda.

-Alexis

De äldre respondenterna beskrev att de har en bred kompetens och känner sig trygga inom sin yrkeskunskap. De har även många branschkontakter som kan förbättra deras jobbchanser samt att de även har möjligheten att förtidspensionera sig om de vill det. De förklarade att de hade varit mer oroliga och utsatta i situationen om de varit yngre med skulder och/eller en familj att försörja.

### **Respondenternas familjesituation och ekonomi**

Familjesituationen och de ekonomiska förutsättningar är kategorier som vid flera tillfällen under intervjuerna nämndes av respondenterna. Utbildningskonsulternas upplevelse om familjesituation och ekonomi varierade om dessa skulle påverkas av uppsägningen. De flesta som inte upplevde att uppsägningen påverkade dessa faktorer hade inte längre barn att försörja, samtidigt som de beskrev deras ekonomiska situation som god. Flertalet av de respondenter som hade barn att försörja beskrev däremot att uppsägningen påverkar deras familjesituation och ekonomi. En respondent som upplevde att familjesituationen och den ekonomiska situationen påverkas av uppsägningen uttryckte sig:

Jag gör inte av med så mycket grejer men jag vet att [barn] växer ur sina kläder varje halvår och det är där pengarna behövs egentligen.

-Frans

Frans beskrev även att i och med uppsägningen har han tagit medvetna beslut kring sin ekonomiska situation, bland annat genom att planera sin ekonomi samt överenskommelser med facket, exempelvis genom en inkomstförsäkring. Genom att säkra sin ekonomiska situation kan han i sin tur försäkra sig om att familjen inte påverkas av uppsägningen ekonomiskt. Det är fler respondenter som nämnde försörjningen av familjen i samband med uppsägningen. Några av dessa utbildningskonsulter har tidigare blivit uppsagda från arbetsplatser på grund av arbetsbrist. De beskrev att de tidigare uppsägningarna var annorlunda än den de genomgår på Lernia i dagsläget. Tidigare försörjde de enbart sig själva och såg uppsägningen mer som exempelvis ett tillfälle att ta semester innan de sökte nytt jobb. Detta skiljer sig från uppsägningen på Lernia, då deras förutsättningar nu inte är de samma eftersom de har en familj att försörja.

### **Sammanfattning**

Flera respondenter förklarade att de var medvetna om att de skulle bli uppsagda i och med den offentliga upphandlingen. Andra respondenter fick reda på detta när kollegor från andra avdelningar blev uppsagda. Flera ansåg att de fått tillräckligt med information kring

uppsägningen från kollegor eller facket. Vissa ansåg dock att informationen var bristfällig, men att chefen inte kunde lastas för detta. Respondenterna beskrev även att chefen inte kunde beskyllas uppsägningen eftersom chefen enbart medlade beslutet. Dessutom förklarade flertalet respondenter att chefen hade försökt skydda dem i den mån det gick. Å andra sidan upplevde andra respondenter att relationen med chefen däremot hade försämrats i och med uppsägningen.

Det fanns inget enhetligt mönster i respondenternas upplevelser av Lernia i samband med uppsägningen. Turordningsföljden var något som dock ifrågasattes av flertalet respondenter eftersom de upplevde att Lernia inte följde vad som anses vara ett korrekt sätt vid denna. Det ansågs inte vara rättfärdigt vilket bidrog till minskad lojalitet och prestation. Irritation och ilska riktades mot Lernia i och med tillvägagångssättet med uppsägningen och hur Lernia valde att säga upp utbildningskonsulterna innan upphandlingen var klar. Dessutom upplevdes det bland flera respondenter att Lernia, i samband med uppsägningen, hade blivit mer resultatriktade. En konsekvens av detta var respondenternas upplevelse att arbetsuppgifter förändrats och arbetet begränsas då det inte fanns utrymme för bland annat nysatsningar.

En del respondenter påpekade att de offentliga upphandlingarna var förståeligt och en naturlig del av arbetsmarknaden, men att kriterierna bör förändras. Flera respondenter upplevde upphandlingen från Arbetsförmedlingen sida som en utdragen process. Dessutom ansåg flera respondenter att förhandlingarna påbörjades för sent vilket bidrog till att både medarbetare och deltagare drabbades samt som ett hinder för smidigheten i processens. Ytterligare en åsikt som återkom var att det var alltför begränsad tid som uppdragen sträckte sig över.

Vidare såg samtliga respondenter ljus på inför framtiden på arbetsmarknaden där flertalet upplevde att de både kunde fortsätta arbeta som yrkeslärare eller gå tillbaka till den bransch de verkade i innan de blev yrkeslärare. Detta då de upplevde att det rådde arbetskraftbrist inom båda branscherna. Många respondenter skulle välja att fortsätta på Lernia om de vann omförhandlingen. Avslutningsvis upplevde flera respondenter att de kommit till en punkt i livet där de söker trygghet i arbetet. Samtliga respondenter förklarade att deras ålder bidrog till att de upplevde en viss trygghet, då de ansåg att en annan åldersgrupp var mer utsatt än deras egen. Flera respondenter förklarade att deras livs- och familjesituation påverkade deras upplevelse av uppsägningen.

## **7. Diskussion**

Diskussionskapitlet har delats upp i två delar. Den första delen behandlar upplevelsen kring det stundande hotet mot anställningen vilket analyseras utifrån tidigare studier av anställningsotrygghet. I andra delen analyseras organisationsdöd, dödsmetaforer och det psykologiska kontraktet.

### **7.1 Anställningsotrygghet**

Samtliga utbildningskonsulter på Lernia är anställda på tillsvidarekontrakt vilka inom en begränsad tidsperiod kommer att omförhandlas. I denna bemärkelse befinner sig samtliga respondenter i samma objektivt sett hotade arbetssituation där de riskerar att förlora sitt arbete i samband med omförhandlingarna. En individ som riskerar att förlora sitt arbete upplever en kvantitativ anställningsotrygghet enligt Sverke, Hellgren & Näswall (2002:243-244), som väljer att dela upp begreppet anställningsotrygghet i kvalitativ och kvantitativ. Respondenterna befinner sig därmed, objektivt sett, i en situation av kvantitativ anställningsotrygghet. Trots detta behöver respondenterna inte nödvändigtvis uppleva anställningsotrygghet, eftersom upplevelsen av anställningsotrygghet är subjektiv och kan uppfattas olika hos samtliga respondenter.

Ytterligare en dimension kring individers upplevda anställningsotrygghet menar Näswall, Hellgren & Sverke (2003:34-35) hänger samman med om individen frivilligt eller inte valt de medföljande villkor som anställningen innefattas av. De flesta respondenter var införstådda med att deras anställning på Lernia var beroende av offentliga upphandlingar. De var även medvetna om att anställningen var begränsad inom en viss tidsperiod och risken för att bli uppsagd i och med detta. Dock var det också respondenter som tvärtom, inte hade räknat med att omförhandlingarna innebar en risk för uppsägning. För dessa respondenter blev anställningsvillkoren ofrivilliga och de tvingades acceptera det som en del av deras anställningsvillkor. Vi fann en större acceptans kring uppsägningen hos de respondenter som var medvetna om denna del av anställningen, i jämförelse med de som inte var införstådda med detta.

Det fanns även andra delar av respondenternas förväntade anställningsvillkor som de upplevde bröt mot deras tidigare förväntningar av Lernia. Det finns med andra ord subjektiva uppfattningar hos respondenterna kring de villkor som de förväntar sig i anställningen på Lernia, där de är tillsvidareanställda på ett statligt företag. Deras förväntningar hänger dels samman med att Lernia i hög utsträckning antas ta god hand om sin personal, ta beslut i samråd med fackliga principer och att utgå från personalens bästa. Även respondenters anställningsform, tillsvidareanställning, förknippas med en rad rättigheter och skyldigheter från deras egna och Lernias sida. Flertalet respondenter upplever att Lernia, i och med den felaktiga uppsägningen, har brutit mot de anställningsvillkor som de förväntade sig i anställningen. I likhet med forskning av Gallagher, Sverke & Hellgren (2000), Cuyper & De Witte (2010), Guest, D Isaksson & De Witte (2010) kan anställningsformens betydelse för upplevd anställningsotrygghet ifrågasättas och istället för anställningsformens status är individens subjektiva uppfattningar av sina arbetsvillkor centralt. Förväntningarna på sina anställningsvillkor tillsammans med höga nivåer av stress och krav samt låg kontroll är det som i störst utsträckning samvarierar med individens välmående i anställningen.

Hur en individ upplever och tolkar den objektivt hotade arbetssituationen hänger enligt Näswall, Hellgren & Sverke (2003:34-35) samman med både organisatoriska och individuella faktorer. I samband med respondenternas upplevelser har de organisatoriska faktorernas inverkan framkommit från samtliga. De organisatoriska faktorerna kan verka för att dels motverka men även öka hotet om anställningens intensitet, deras oro förknippat med hotet samt

deras möjligheter att hantera det. Flera respondenter beskrev att den informationen de fick om uppsägningen främst kom från andra kollegor som blivit uppsagda eller genom gemensamma möten. Respondenterna uttrycker att de vill ha mer information samtidigt som de är medvetna om att deras chef inte kan delge mer information än det de fått. Bristen på information upplevs inte som ett problem av respondenterna. Däremot var en stor del av respondenternas information kring uppsägningen baserat på rykten och information från andra avdelningar. Näswall, Hellgren & Sverke (2003:34) framhäver ryktesspridning och spekulationer mellan de anställda som en indikation på en bristande kommunikation inom en organisation och studier har visat att korrekt och relevant information före nedläggningar kan förebygga anställningsotrygghet. Denna brist kan därmed ligga till grund för upplevd anställningsotrygghet hos respondenterna. En annan organisatorisk faktor som påverkat den upplevda anställningsotryggheten är stöd. Flertalet utbildningskonsulter på Lernia beskrev att de hade ett omfattande socialt kontaktnät och branschkontakter, vilket ansågs bidra positivt för deras framtida anställningsmöjligheter. Även faktorer så som god anställningsbarhet och vikten av utbildning återkom bland respondenterna. Respondenterna ansåg att deras jobbutsikter var goda i och med sitt omfattande sociala nätverk och höga anställningsbarhet. Stöd och anställningsbarhet var därmed bidragande faktorer till hur respondenterna kunde hantera hotet mot anställningen och minska dess intensitet.

I samband med respondenternas upplevelser av uppsägningarna har de individuella faktorernas inverkan framkommit från samtliga i samband med det sätt de har hanterat det upplevda hotet. En del respondenter beskrev att deras familjesituation och ekonomiska sats låg till grund för hur de tolkade och hanterade hotet. För de respondenter som fortfarande hade barn att försörja och en ansträngd ekonomi ansågs hotets intensitet öka i och med dessa faktorer. Det framfördes en problematik i och med begränsningen i att kunna förutse sin framtid och däri kunna planera inför framtida semestrar eller aktiviteter med sin familj. En känsla av oro och uppgivenhet framkom i samband med detta och en osäkerhet kring hur framtiden skulle utforma sig. Vissa respondenter vidtog åtgärder för att hantera oron, bland annat genom att vända sig till facket eller genom att säkra upp framtiden med olika valmöjligheter.

Ålder är ännu en individuell faktor som respondenterna tog upp i samband med uppsägningen. Respondenternas ålder uttrycktes påverka deras möjligheter att söka nytt arbete efter uppsägningen och denna faktor upplevdes enbart påverka detta negativt. Förvisso ansåg inte respondenterna deras egen ålder som ett hinder. Samtliga respondenter hänvisade i detta sammanhang istället till att ålder innebar en problematik för deras kollegor. Ålder uttrycktes, av de yngre respondenterna, ha en negativ påverkan för de äldre kollegorna. Medan de äldre Respondenterna å andra sidan uttryckte att för yngre individer har ålder en negativ påverkan på hanteringen av en uppsägning. Dessa faktorer går att använda för att förutsäga den upplevda anställningsotrygghet hos de anställda och hos vissa respondenter upplevs det öka intensiteten av hotet, varav de använder stöd och skapar flera framtidsalternativ för att mildra hotet. Ålder visar sig inte vara en prediktor för anställningsotrygghet hos individernas, trots att de uttrycker den som en faktor som bör påverka deras kollegors anställningsotrygghet. Detta förstärker vikten av att anställningsotrygghet är subjektiv och i detta fall är ålder inte en prediktor för anställningsotrygghet för någon av respondenterna.



## 7.2 En orättfärdig död - dödsmetaforer och psykologiskt kontraktsbrott

Respondenternas upplevelser i samband med uppsägningarna på Lernia kan härledas till litteraturen kring organisationsdöd. Häsänen (2010:9) beskriver att organisationsdöden uppstår då individerna i organisationen, i och med avvecklingen, med säkerhet förlorar sin anställning. Denna beskrivning stämmer överens med Lernia, där omförhandlingarna innebär att det finns ett fastställt datum när utbildningskonsulterna sägs upp och när de ska sluta. Bell et al (2014) samt Lee Mark & Vansteenkiste (2008) menar att downsizing är en typ av organisationsdöd vilket kan liknas med omförhandlingarna av utbildningsavtalet, eftersom avdelningen ställs in på en fullständig avveckling. Till skillnad från litteraturen kan det i Lernias specifika fall finnas en chans att organisationen startas upp igen. Detta innebär att det går att se liknande mönster mellan omförhandlingarna på Lernia och organisationsdöd. Dock täcker inte begreppet situationen av omförhandlingen, som både kan leda till död och överlevnad för avdelningarna.

Vidare går det att genom forskningen kring organisationsdöd och dess påverkan på organisationens medarbetare, se likheter kring hur respondenterna på Lernia upplever uppsägningen i samband med omförhandlingarna. Utifrån Arman's metafor mord går det att urskilja liknande mönster av att individen upplever att organisationsdöden är orsakad av Lernia och att detta kan undvikas genom ett annat tillvägagångssätt. Dock grundar sig inte detta i att uppsägningen hade kunnat undvikas utan det sätt som genomförandet gått till på. Det som är utmärkande för medarbetare som upplever organisationsdöden som mord är att de ser att döden är orsakad på irrationella och orättfärdiga grunder (Arman 2014). Bland respondenterna finns tydligt uttryckta, negativa åsikter kring tillvägagångssättet vid uppsägningen. Uppsägningen hanteras av Lernia och därför är det de som verkställer den. Uppsägningen liknas med ett mord och är orsakad av Lernia i den aspekten att de valde att säga upp personal innan den offentliga upphandlingen var klar. Detta förfarande ansågs irrationellt då några respondenter såg åberopandet av arbetsbrist och omvänd turordning som felaktig.

Det finns ett samband mellan det psykologiska kontraktet och mordmetaforen då brott i det psykologiska kontraktet enligt Blau (2006) är en betydande faktor för upplevelsen av organisationsdöd. Den psykologiska kontraktsteorin är användbar i analysen kring respondenternas uppfattningar av att Lernia orättfärdigt säger upp personalen. I ett fungerande kontrakt förväntas arbetsgivaren vara rättvis och erbjuda de anställda en trygg anställning varav arbetstagaren förväntas uppfylla sin del genom att vara lojal, arbeta hårt och stanna kvar i organisationen (Roussaeu 1989:122). Ett fungerande kontrakt kunde vi urskilja utifrån en del av respondenterna. Ett brott mot det psykologiska kontraktet innebär däremot att de implicita och subjektiva förväntningar arbetsgivare och arbetstagare har inte överensstämmer. Även fast förväntningarna är uttalade kan det uppstå flertalet problem när förväntningarna utifrån det psykologiska kontraktet inte överensstämmer. Lernia har inte levt upp till flertalet av respondenternas förväntningar utifrån det psykologiska kontraktet och vi kan därmed urskilja att ett brott i kontraktet begåtts. Respondenternas förväntningar i och med det psykologiska kontraktet kan även urskiljas brutna i och med hur Lernia hanterar uppsägningen. Framförallt är

det den upplevda inkorrekt användningen av omvänd turordning och att de sägs upp på grund av arbetsbrist som anses vara felaktiga grunder. En annan upplevd felaktig grund är att Lernia väljer att säga upp sin personal innan det nya uppdraget är färdigförhandlat. Generellt är uppfattningen att Lernia inte utgår ifrån personalens välmående och istället för att göra nysatsningar eller investeringar i verksamheten väljer Lernia i detta läge att avvakta och grundar enbart sitt handlande på det som är mest lönsamt för verksamheten. Vi kan återigen koppla dessa upplevelser till Arman metafor mord. Att säga upp personalen på felaktiga sätt menar respondenterna hänger ihop med att Lernia inte vill ha personalkostnader efter det att uppdraget är slutfört. Respondenterna anser att Lernia står ansvariga för mordet i och med att deras tillvägagångssätt vid uppsägningen anses obefogat och irrationellt.

De respondenter som upplevde att de felaktiga uppsägningarna påverkat det psykologiska kontraktet till Lernia, väljer trots detta att stanna i verksamheten. De medarbetare som väljer att stanna i organisationen kan utifrån den psykologiska kontraktsteorin agera på andra sätt. I samband med respondenternas upplevelser av Lernias orättfärdiga tillvägagångssätt kan vi utifrån vårt empiriska resultat urskilja att lojalitet för Lernia hos respondenterna minskat. Några respondenter beskrev att de inte längre gjorde det "lilla extra". Vi kan se ett samband mellan den minskade lojaliteten och konsekvenser vid brott av det psykologiska kontraktet som i likhet med detta leder till just minskad lojalitet och prestation, besvikelse samt en negativ attityd mot företaget. Utöver reducerad lojalitet uttrycktes även känslor av ilska, irritation och orättvisa riktat mot uppsägningarna. Dessa faktorer är alla, enligt Knight & Kennedy (2005) och Rigotti (2009), vanligt förekommande i samband med upplevelsen av att den andra parten har begått ett psykologiskt kontraktsbrott. Jobbtillfredsställelse och organisatoriskt engagemang är viktiga i verksamheten eftersom det påverkar individens attityder och därmed den anställdas prestation. Flertalet av respondenterna beskrev att deras inställning till arbetet hade blivit sämre efter varslet om uppsägningen.

Agerandet från respondenterna går emot mord-metaforens förklaring kring att personalen får en högre produktivitet i slutet av anställningen. Det är ett sätt för arbetstagaren att bevisa att beslutet om organisationsdöden var felaktig och borde tänkas om eller för att skapa möjligheten att hämnas på företaget. Det skapar anledning för att det även finns tendenser till metaforen uppofringsdöd. Arman (2014) beskriver att det framförallt är de individer som inte känner sig drabbade av organisationsdöden som ser döden som en uppofring. De respondenter som har liknande känslor med uppofringsdöd är de individer med flertalet jobbalternativ och valmöjligheter inför framtiden. Detta kan förklara varför de som inte är direkt drabbade, inte känner något behov av att bevisa eller hämnas Lernia. Flera individer känner en trygghet i att de har flera branscher att verka inom och respondenterna uttryckte att det känns tryggt att det idag är brist på yrkeslärare. För utbildningskonsulterna innebär även detta att de efter uppsägningen troligtvis blir återanställda som yrkeslärare, antingen åter på Lernia eller hos en konkurrent, beroende på vilken aktör som vinner kontraktet.

Uppofringsdöden går även att urskilja hos de respondenter som ansåg att Lernia inte stod ansvariga för själva organisationsdöden, utan att ansvaret för organisationsdöden har den pågående samhällsförändringen där offentliga upphandlingar tagit allt mer plats. Medarbetaren

ser därmed organisationsdöden som oundviklig och inte orsakad av Lernia. Arman (2014) förklarar, i likhet med detta, att individer som ser organisationsdöden som en uppoffring inte beskyller företaget utan ser att det finns externa omständigheter som gör att företaget tvingas handla på det sätt de gör. En del respondenter nämnde att de fann förståelse till att Lernia inte kunde behålla personal vid eventuell organisationsdöd då det inte fanns arbete att utföra. De ansåg också att deras chef inte kunde påverka situationen eller beskylla för avvecklingen då hen befinner sig i samma utsatta situation och enbart medlar information. Även fast de offentliga uppdragen mellan företag blivit ett vanligt förfarande på arbetsmarknaden var respondenterna kritiska mot hur upphandlingarna sköttes och att de inte tog hänsyn till individerna i organisationen. Det uttrycktes framförallt genom respondenternas oförståelse gentemot Arbetsförmedlingen i samband med att de offentliga upphandlingarna skedde så nära inpå uppdragsslutet. Med andra ord stod Lernia därmed inte till svars för organisationsdöden utan istället utgjorde Arbetsförmedlingens sena anbud ett hinder för att avdelningarna skulle kunna förbereda organisationsdöden på ett legitimt sätt.

### 7.3 Slutsats

Utifrån vår första frågeställning har studien ämnat besvara hur medarbetarna upplever den hotade arbetssituationen i och med att deras offentligt kontrakterade avtal snart löper ut. I vår empiri finner vi flertalet perspektiv på hur situationen har upplevts bland respondenterna. Samtliga utbildningskonsulter befinner sig i samma objektiva anställningssituation av kvantitativ anställningsotrygghet. Trots detta upplever flertalet respondenter inte anställningsotrygghet. Upplevelserna bygger delvis på de förväntningar som respondenterna har kopplat till anställningen samt de förväntade villkoren i samband med att vara tillsvidareanställd på en statlig verksamhet. De förväntningar vi kan urskilja i och med detta är företrädevis trygga anställningsvillkor. Deras subjektiva uppfattning av deras anställningsvillkor, är i likhet med den tidigare forskningen av Bernhard-Oettel, Sverke & De Witte (2005:312-314), en viktig utgångspunkt och kopplat till de förväntningar som individen upplever i samband med dessa. I likhet med vårt resultat är deras subjektiva uppfattningar av deras anställningsvillkor utgångspunkten för vad de sedan förväntat sig av Lernia. Ytterligare delar av deras upplevelser går att härleda till om respondenterna, i samband med att de blev anställda på Lernia, frivilligt gick med på anställningsvillkoren och accepterade det faktum att de riskerade att bli uppsagda i och med omförhandlingarna av uppdragen. De som ofrivilligt gick med på villkoren hade inte fått information om uppsägningen och upplevde därmed de förändrade arbetsvillkoren som orättvisa eftersom uppsägningen inte var en del av anställningsvillkoren de skrivit på för.

Den andra frågeställningen kring hur individuella och organisatoriska faktorer kan härledas till respondenternas upplevelser, kan vi utläsa att dessa faktorer påverkar upplevelserna av hotet mot anställningen i både negativ och positiv bemärkelse. De faktorer som gick att härleda till en negativ upplevelse av hotet var bland annat begränsad information och ansträngd ekonomisk situation. De faktorer som uppfattades mildra hotet mot anställningen var bland annat socialt kontaktnät och anställningsbarhet. Hur respondenterna upplever hotet mot anställningen går

därmed, i likhet med bland annat Näswall, Hellgren & Sverkes (2003:33-49) tidigare forskning på området, att härleda till individuella och organisatoriska faktorer. Dessa faktorer tenderar att integreras där en faktor som upplevs påverka hotets intensitet negativt kan mildras genom en annan faktor. En avgörande slutsats blir därmed att respondenterna kan uppleva att anställningen är hotad, men trots detta upplevs anställningsbarheten och det sociala kontaktnätet så pass positivt att hotets intensitet mildras. Avslutningsvis är det av vikt att återigen framhålla att faktorerna enbart består av respondenternas subjektiva tolkning av sin omgivning, varav vi ser mönster av förhållandevis spridda uppfattningar av de organisatoriska och individuella faktorernas värde. Det är därmed problematiskt att dra några vidare slutsatser kring vissa faktorer värde i relation till upplevd anställningsotrygghet.

I vår tredje frågeställning vill vi besvara hur teorier kring psykologiskt kontraktsbrott och organisationsdöd går att härleda till respondenternas upplevelser. Respondenterna upplevde inte att det faktum att offentliga upphandlingarna sker i sig är problematiskt. Avdelningarna är uppbyggda på dessa och de anser därför att det vore fel att beskylla Lernia för organisationsdöden. Val av anställningsform var inte heller något som ifrågasattes av respondenterna utan istället låg fokus på det orättfärdiga tillvägagångssättet som uppsägningarna genomförts på. Framförallt ifrågasatte de hur Lernia felaktigt använt sig utav omvänd turordning, grundat uppsägningen på icke existerande arbetsbrist samt valt att säga upp personal innan det nya uppdraget är färdigförhandlat. Lernias tillvägagångssätt vid uppsägningarna liknas med metaforen mord, där de felaktiga uppsägningarna anses vara orsakade, irrationella och oansvariga. Respondenternas upplevelser i samband med de felaktiga uppsägningarna analyseras även med utgångspunkt i den psykologiska kontraktsteorin. Respondenternas psykologiska kontrakt till Lernia är både implicit och subjektiv. Det innebär att tillvägagångssättet vid uppsägningarna, utifrån Lernias perspektiv, är korrekt utförda och rättfärdiga samtidigt som det går emot respondenternas förväntningar på förfarandet. I denna mening har därmed, utifrån respondenternas perspektiv, ett psykologiskt kontraktsbrott skett. Den orättfärdiga uppsägningen och det skadade psykologiska kontraktet reducerade medarbetarens känsla av trygghet i anställningen och i samband med detta uttryckte respondenterna att de i utbyte inte längre kände sig varken motiverade eller lojala Lernia. Vår studie blottlägger hur respondenterna upplever att det finns flertalet parter som står ansvariga för uppsägningarna och det sätt de utförts på. Arbetsförmedlingen är ännu en part som ansågs oansvariga i samband med omförhandlingarna av avdelningarna, då deras utdragna processer bidrog till att upphandlingarna skedde tätt inpå uppdragsslutet. Medarbetarna upplevde att Arbetsförmedlingen inte tog hänsyn till medarbetarna inom organisationen när de drog ut på beslutet om vem som skulle vinna omförhandlingen.

Samtliga respondenter valde att fortsatte arbeta på Lernia trots de felaktiga uppsägningarna, vilket kan liknas med upplevelserna från uppoffringsmetaforen, då de i likhet med denna valde att stanna kvar i organisationen trots att de anser att de handlat både irrationell och oansvarig. Respondenterna beskrev att organisationsdöden var oundviklig på grund av omvärldsfaktorer så som offentliga upphandlingar. Varav individerna valde att stanna och samarbeta med organisationen trots att de i slutändan skulle få sin anställning avslutad. En annan anledning

bakom att individerna valde att stanna kan härledas till att de inte upplevde sig direkt påverkade av organisationsdöden, eftersom de hade flertalet framtidsalternativ.

Sammanfattningsvis är respondenternas uppfattning av deras anställningsvillkor grunden till hur de upplever uppsägningen samt vad de förväntar sig av Lernia. De organisatoriska och individuella faktorerna påverkade upplevelserna av hotet mot anställningen både i negativ och i positiv bemärkelse. Alla faktorerna integrerar med varandra, vilket innebär att upplevelsen av en faktor kan bidra till att hotet mot anställning ökar medan en annan samtidigt verkar för att mildra upplevelsen av hotet. Deras upplevelser går även att härleda till om respondenterna frivilligt eller inte gick med på anställningsvillkoren och accepterade det faktum att de riskerar att bli uppsagda i samband med att de offentliga uppdragen omförhandlades. Dock kan, oavsett om de frivilligt eller ofrivilligt med på anställningsvillkoren från början, de felaktiga tillvägagångssätten vid uppsägningen, skapa upplevelsen av att detta inte gick i linje med de villkor de skrivit kontrakt för. De förväntade anställningsvillkoren kan därmed uteslutande hos samtliga respondenter, anses brutna.

## 7.4 Metoddiskussion

Vald metod i studien har lagt grund för det vi ämnat belysa, vilket både är de upplevelser respondenterna har i och med offentligt kontrakterade avtal snart löper ut och att analysera dessa utifrån tidigare forskning och valda teoretiska utgångspunkter. Vi har varit transparenta med vårt tillvägagångssätt och genom att lyfta fram citat har vi gjort det möjligt för läsaren att självständigt bedöma studiens tillförlitlighet och överförbarhet till andra kontexter.

Utifrån ett kritiskt perspektiv identifierar vi att delar av vår metod kan i ifrågasättas. Vid insamlingen av empirin identifierades viss problematik med intervjuguiden och dess utgångspunkter. Innan undersökningen ägde rum hade vi en begränsad förkunskap kring hur respondenterna kunde förväntas uppleva den stundande uppsägningen. Det hänger ihop med den begränsade forskningen kring upplevelser i samband med uppsägningar där medarbetarnas offentligt kontrakterade avtal löper ut. Vår intervjuguide präglades därmed av den tidigare forskningen kring organisatorisk död och anställningsotrygghet. Under intervjuerna framkom synvinklar och upplevelser som inte var sammankopplade med den tidigare forskningen vi tagit del av men som var viktigt att ta i beaktning för en fullständig redogörelse av deras upplevelser. Ett annat alternativ är att utgångspunkten för studien skulle inriktas mot en mer induktiv ansats, då fältet var relativt utforskat.

Vid intervjun upptäcktes ett dilemma med att låta respondenterna välja lokal för intervjun. Vissa av intervjuerna skedde i lokaler som blev utsatta för vissa störningar. Störningarna var antingen att individer som inte deltog i intervjuerna av misstag gick in i lokalerna eller att lokalerna hade fönster åt verksamheten, vilket möjliggjorde att respondenten kunde bli störd av aktiviteter utanför lokalen. Dock var intervjutillfället placerat på en plats respondenterna var bekväma på vilket kan bidra till att de var mer villiga att delge sina upplevelser och tala mer öppet om sina åsikter och känslor. Vi upplevde att störningarna påverkade respondenterna

under intervjun och hur de berättade om de mer känsloladdade frågorna i vår intervjuguide. Tydligare information om vilka typer av lokaler som är lämpliga för denna typ av intervju hade bidragit till att detta kunnat undvikas.

Vi upplevde att antalet respondenter för undersökningen var tillräckligt för att uppnå vårt syfte och vi upplevde en mättnad där de sista intervjuerna inte tillförde mycket nytt. Den upplevda mättnaden har i studien bidragit dess överförbarhet genom fylliga och tydliga beskrivningar av medarbetarnas upplevelser. Syfte går att direkt härleda till motiveringen kring vårt urval och även om dessa är sammankopplade till varandra har vi dock reflekterat kring om vi kunnat precisera vårt urval ännu mer för att på ett bättre sätt uppfylla vårt syfte. Våra respondenters uppsägningstid skiljde sig och en del hade vid intervjutillfället redan blivit uppsagda medan andra inte. Detta innebar att de som inte blivit uppsagda inte hade reflekterat över situationen i samma utsträckning som de vars uppsägningstid påbörjats. Hade samtliga respondenter varit i samma fas i uppsägningen, det vill säga haft lika lång uppsägningstid kvar, hade troligen fler mönster gått att urskilja mellan respondenternas reaktioner på uppsägningen. Utöver det så hade även urvalet av respondenterna motiverats annorlunda. Lernia valde ut de utbildningskonsulter som passade in på de givna premisser vi angivit, dock tog Lernia den första kontakten med respondenterna och därmed är Lernia medvetna om vilka som deltog vid studien. Vi är medvetna om att denna faktor kan ha påverkat vad respondenten uttryckte vid intervjun, genom att exempelvis hålla tillbaka på information eller överdriva för att påvisa sin missnöjdhet eller nöjdhet. Ett alternativt tillvägagångssätt hade istället varit att Lernia inte tog första kontakten med respondenterna utan istället enbart angav de avdelningar som var aktuella för vår studie, vari vi utifrån detta kunde göra ett urval och kontakta respondenterna. Utifrån denna procedur hade inte respondenterna blivit utpekade av Lernia, men å andra sidan skulle detta tillvägagångssätt kunna öka bortfallet då respondenterna inte blivit ombudade av Lernia att ställa upp på studien.

## **7.5 Förslag till framtida forskning**

Vårt delsyfte med studien var att fylla kunskapsluckan om vad arbetstagare, kontrakterade på offentligt upphandlade avtal, upplever i samband med att avtalet uppförhandlats och de blir uppsagda. Vi har genomfört en kvalitativ kartläggning av dessa upplevelser och därmed fått en bredare förståelse av vad medarbetare i en sådan situation upplever. Genom att diskutera empirin utifrån tidigare forskning av anställningsotrygghet har mönster identifierats och även de prediktorer som spelat roll i respondenternas uppfattningar av hotet mot anställningen. Vidare har teorin kring det psykologiska kontraktet och organisationsdöd bidragit till att försöka förstå varför deras upplevelser kring uppsägningen framställs som orättfärdig. Dessa upptäckter bidrar med insikter av värde för framtida forskning på området.

För ytterligare kartläggningar av de offentligt kontrakterade medarbetarnas upplevelser i samband med uppsägning krävs, i vår mening, en kompletterande kvantitativ studie som kan mäta i vilken utsträckning upplevelserna kan härledas till individuella och organisatoriska faktorerna. För att stärka och komplettera de iakttagelser som gjorts under studiens gång hade

en kvantitativ studie kunnat genomföras efter analysen av materialet. De mönster som framkommit i vår studie bör därmed ligga till grund för en kvantitativ studie som mäter faktorernas korrelation i samband med upplevd anställningsotrygghet. Nya forskningsprojekt inom detta område, vad gäller anställningsotrygghet, skulle vara värdefulla för att den tidigare forskningen på området inte berört fenomenet vid offentliga upphandlingar, som idag är ett allt vanligare inslag på arbetsmarknaden. En framtida studie som vidare utforskar och undersöker teorier kring det psykologiska kontraktet och organisationsdöd i samband med att offentligt kontrakterade medarbetarens uppsägning skulle vara av stort värde. I resultatet har vi kunnat urskilja att medarbetarnas upplevelser är nära sammankopplat med de förväntningar som härleds till att vara kontrakterad på en offentlig verksamhet. När de offentligt kontrakterade respondenternas förväntningar bröts i samband med uppsägningen skapades reaktioner som markant inverkade på upplevelsen. Framtida forskning bör lägga vikt vid att studera de förväntningar på de upplevda anställningsvillkor som finns i samband med en tillsvidareanställning inom en offentlig verksamhet.

# Referenslitteratur

- Allvin, M. 2006. *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. edn. Malmö: Liber.
- Almqvist, Roland. 2006. *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.
- Arman, R. 2014. "Death metaphors and factory closure." *Culture and organization*. vol. 20, no. 1. pp. 23-39.
- Atkinson, J. 1984. "Manpower strategies for flexible organisations." *Personnel Management*. Vol. 16, No. 8 (Aug.) pp. 28-31.
- Becker, H.S. & Torhell, S. 2008. *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*, 1. uppl. edn. Malmö:Liber.
- Bell, E. & Taylor, S. 2011. "Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, no. 1, pp. 1-10.
- Bell, E., Tienari, J. & Hansson, M. 2014. "Organizational death", *Culture and Organization*, vol. 20, no. 1, pp. 1-6
- Bernhard-Oettel, C., Sverke, M. & De Witte, H. 2005. "Comparing alternative employment to permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints?", *Work & Stress*, vol. 19, no. 4, pp. 301
- Blau, G. 2006. "A process model for understanding victim responses to worksite/function closure", *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 12-28
- Brockner, J. 1994. "Perceived fairness and survivors' reactions to layoffs, or how downsizing organizations can do well by doing good", *Social Justice Research*, vol. 7, no. 4, pp. 345-363.
- Bryman, A. & Nilsson, B. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2, [rev.] uppl. edn. Malmö: Liber.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. 2006. "The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 79, no. 3, pp. 395-409.
- De Witte, H. & Näswall, K. 2003. "Objective' vs `Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, no. 2, pp. 149-188.
- Furåker, B. 2009. Arbetsmarknaden. I Berglund, T. & Schedin, S. 2009, *Arbetslivet*, 2., [rev. och uppdaterade] uppl. edn, ss. 69-98. Lund: Studentlitteratur.
- Guest, D., Isaksson, K. & Witte, H.d. 2010. *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: an international study*. New York: Oxford University Press.



- Håkansson, K & Isidorsson, T. 2009. *Tillfällig arbetskraft och arbetsvillkor*. I Berglund, T. & Schedin, S. 2009. *Arbetslivet*, 2., [rev. och uppdaterade] uppl. edn, ss. 317-336. Lund: Studentlitteratur.
- Häsänen, L. 2010. *Organizational death and employee motivation: investigating a plant closure in a multi-plant organization*, Department of Psychology, Stockholm University.
- Justesen, L., Mik-Meyer, N. & Andersson, S. 2011. *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*, 1. uppl. edn. Lund: Studentlitteratur.
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. 2005. "Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants." *Applied H.R.M. Research*, vol. 10, no. 2, pp. 57-72.
- Konkurrensverket. 2014. *Upphandlingsreglerna - en introduktion [faktablad]*  
Tillgänglig:  
<http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/informationsmaterial/upphandlingsreglerna--en-introduktion.pdf> [2016-05-26]
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 2. uppl. edn. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Torhell, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. uppl. edn. Lund: Studentlitteratur.
- Marks, M.L. & Vansteenkiste, R. 2008. "Preparing for organizational death: Proactive HR engagement in an organizational transition", *Human Resource Management*, vol. 47, no. 4, pp. 809-827
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. 1997. "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 226-256.
- Näswall, K., Sverke, M. & Hellgren, J. 2003. *Anställningsotrygghet: individen på den flexibla arbetsmarknaden*. Lund: Studentlitteratur.
- Parker, S.K., Griffin, M.A., Sprigg, C.A. & Wall, T.D. 2002. "Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: A longitudinal study", *Personnel Psychology*, vol. 55, no. 3, pp. 689-719.
- Rigotti, T. 2009. "Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 18, no. 4, pp. 442-463
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. 1994. "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 3, pp. 245-259.
- Rousseau, D.M. 1989. "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, no. 2, pp. 121-139.

Rousseau, D.M. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sennström, L. Göransson, E. Grönberg, H. & Hagersten, A. 2015. *Arbets- och anställningsvillkor i nivå med svenska kollektivavtal vid offentlig upphandling*. (rapportserie 2015:6). Stockholm, E-print.

Tillgänglig:

[http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport\\_2015-6.pdf](http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport_2015-6.pdf)  
[2016-05-15]

Sverke, M., Gallagher, D. & Hellgren, J. 2000. Alternative Work Arrangement: Job Stress, Well-being and Work Attitudes among Employees with Different Employment Contracts. I Isaksson, K. 2000;2007;1999. pp. 145-167. *Health effects of the new labour market*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. 2002. "No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, no. 3, pp. 242-264.

Upphandlingsutredningen. 2013. *Goda affärer –en strategi för hållbar offentligupphandling* (SOU 2013:12) Stockholm: Finansdepartementet

Vetenskapsrådet 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-04-28]