



## Synd om VEM?

### En jämförelse av konsulternas och anställdas förhållningssätt under off-shoring av IT-avdelningen

N	e	t	w	o	r	k		K	n	o	w	l	e	d	g	e	n	e	t			
e	e				n			K	N	O	W	L	E	D	G	E	net	w	or	ks		
t		t		o				K	N	O	W	L	E	D	G	E	N	E	T	wo	rk	
w			w					N	E	T	W	O	R	K	N	O	W	L	E	D	G	E
o		le		o				N	L													
r	dg	e			rks			N	E	T	W	O	R	K	S	kn	ow	le	dg	e		
k	n	o	w	l	e	d	ge	D	T													
s		et						G		W												
			wo					N	E	T	W	O	R	K	S						N	
K	ne	t	wo	rk				N	E	T	W	O	R	K	N	O	W	L	E	D		
N	e	t	w	o	r	k		K	N	O	W	L	E	D	G	E					T	G
o	E							E	E	E											W	E
w		T						T			T										or	G
l			W			W			W			W									K	D
e				O					O		K	N	O	W	L	E	D	G	E		E	E
d			R		R				R				R									L
g		K				K			K					K								W
e	S							N	S	N							S					O
K	N	O	W	L	E	D	G	E			N	E	T	W	O	R	K	S				N
			K	R	O	W	T				T	W	O	R	K	S						K

Examensarbete för kandidat inom huvudområdet arbetsvetenskap

Författare: Andrea Menne

Handledare: Kristina Håkansson

Maj, 2013

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013  
Handledare: Kristina Håkansson  
Examinator: Håkan Kjellgren

Syfte: Intervjustudien handlar om undersökning av arbetsmotivation för ordinarie anställda och konsulter på en IT avdelning i ett forskningsföretag i slutet på 2007. Arbetsuppgifter höll på att flyttas till Indien och enbart några få anställda kom att sköta administrativa uppgifter efteråt. Hur lyckades anställda och konsulter att upprätthålla sin motivation under neddragningen? Stämde det att inhyrd personal lättare blir av med jobbet?

Tidigare Forskning/Teori: Herzbergs, Mausners och Bloch Snydermans studie *The motivation to work* (1959) är första forskningsmodellen om arbetsmotivation med primära och sekundära faktorer som ligger till grund för arbetstillfredsställelse. Detta har kompletterats med senare studier om drivkrafterna för arbetsmotivationen, önskan att tillhöra, behovet att tillhöra och kravet att göra en uppgift från Meyer och Allen (1991).

Metod: Semistrukturerade intervjuer genomfördes med fyra anställda och fem konsulter. Intervjuers innehåll sammanfattades efteråt och skickades för godkännande till intervjupersonen. Intervjusvaren undersöktes med hjälp av grounded theory där man letar först efter olika motiv och sedan efter bakomliggande faktorer.

Resultat: Ordinarie anställda och IT konsulterna lyckades upprätthålla sin motivation för arbete. Anledningen är en bra sammanhållning och konsulterna var väl integrerade. Konsulterna hade som största drivkraft utvecklande arbetsuppgifter. För anställda var social samvaro den viktigaste motivationsfaktor. Konsulterna hade lätt för att förflytta sig till nya uppdrag i Forskningsföretaget. De anställda berättade oftare om att andra hade lämnat företaget. Båda kategorier använde sig av sina nätverk för arbetsuppgifterna.

Nyckelord (5st.): kunskapsarbetare, lärande nätverk, arbetsmotivation, IT konsulter, offshoring

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	3
2. Syfte .....	4
3. Bakgrund och presentation av företaget .....	4
4. Tidigare forskning om globalisering och coping .....	5
4.1 Forskning om arbetsmotivation .....	7
4.2 Lärande och kompetensutveckling .....	10
4.3 Knowledge networks or network's knowledge? .....	12
4.4 Min teoretiska ansats .....	13
5. Metod .....	15
5.1 Genomförande .....	15
5.2 Analys av intervjuar .....	16
5.3 Respondenterna .....	17
6. Resultat –Anställdas och konsulternas upplevelser av off-shoring .....	19
6.1 Uppdelning mellan anställda och konsulter i arbetsuppgifter .....	21
6.2 Uppdelning socialt - Forskningsföretaget som unik arbetsplats för konsulter .....	21
6.3 Ledningens stöd .....	22
6.4 Motivationsfaktorer för anställda och konsulter .....	22
6.5 Kompetensutveckling .....	24
6.6 Interna och externa nätverk .....	25
7. Analys .....	29
7.1 Anställdas och konsulter syn på arbetsmotivation .....	29
7.2 Skillnader och likheter mellan anställda och konsulter .....	31
7.3 Nätverkens betydelse för anställda och konsulter .....	34
8. Diskussion .....	35
9. Slutsatser .....	40
10. Litteratur .....	42
Bilaga Intervjufrågor .....	45

Titelbilden: grafik från Andrea Menne, Titel: Knowledge networks or network's knowledge?

“Work is one of the most absorbing things men can think and talk about. It fills the greater part of the waking day for most of us. For the fortunate it is the source of great satisfactions; for many others it is the cause of grief.”

Inledning till Herzbergs, Mausners och Bloch Snydermans studie *The motivation to work* (1959, p. 3).

## 1. Inledning

Off-shoring, out-sourcing, multi-sourcing, så heter processer som följer med globaliseringen. Off-shoring innebär att arbetsuppgifter flyttas utomlands. Out-sourcing betyder att arbetsuppgifter flyttas ut från företaget i samma land. Multi-sourcing kan vara en blandning av olika processer (Arleroth, Palmgren & Thoresson, 2010, s. 75-111). Off-shoring innebär att företag flyttar arbetsuppgifter till det landet som kan utföra dem till lägsta priset. Framförallt IT branschen som inte är kopplat till stora tunga produktionsanläggningar kan flytta arbetsuppgifter med ett knapptryck till andra sidan jorden om så behövs.

För dem som utförde arbetsuppgifterna i Sverige innebar det att de blev av med arbetsuppgifterna. Anställda som konsulter gick miste om jobben och de få som blev kvar fick andra arbetsuppgifter. Avdelningen som jag undersökte fanns precis mitt upp i en sådan förändringsprocess som sträckte sig från början till slut över en period av fem år.

Vad innebär dessa abstrakta termer för dem som råkar ut för det? Anställdas och konsulter arbetsmotivation, lojalitet och personliga nätverk påverkades när arbetsuppgifter flyttades utomlands. Denna studie jämför hur konsulter och fastanställda såg på sin arbetssituation under pågående off-shoring process.

Med hjälp av semistrukturerade intervjuer jämfördes vad konsulter och anställda i Forskningsföretaget motiverades i sitt arbete samt hur de använde sina professionella nätverk på arbetsplatsen och utanför arbetsplatsen.

## 2. Syfte

Intervjustudien undersöker arbetsmotivationen för ordinarie anställda och konsulter på en IT avdelning i ett forskningsföretag i slutet på 2007. Arbetsuppgifter höll på att flyttas till Indien och enbart några få anställda kom att sköta administrativa uppgifter efteråt. Syftet med studien är att ta reda på vem det egentligen är synd om när arbetsuppgifter förflyttas utomlands. Är det anställda eller konsulter som förlorar på detta?

För att ta reda på hur anställda och konsulter upplevde och hanterade situationen använde jag mig av dessa tre frågeställningar:

1. Hur ser anställda och konsulter på sin arbetsmotivation under off-shoring processen?
2. Hur kan eventuella skillnader mellan anställda och konsulter förklaras?
3. Vilket stöd tar anställda och konsulter av sina nätverk innanför och utanför Forskningsföretaget?

Jag var intresserad av att ta reda på likheter och skillnader mellan anställdas och konsulternas arbetsmotivation. Till en början hade jag förväntat mig att konsulternas arbetsvillkor och delaktighet skulle vara sämre än för anställda. Men jag skulle bli överraskad av verkligheten!

## 3. Bakgrund och presentation av företaget

Under höstterminen 2007 var jag anställd som arbetsmiljöingenjör på Forskningsföretaget. Jag hade tidigare varit i kontakt med IT avdelningen och hjälpt dem med en utredning av inomhusklimat. IT avdelningen satt på en inhyrd byggnad utanför Forskningsföretaget på andra sidan vägen. Kontaktpersonen på IT avdelningen, Tina, var intresserad av att delta i en studie om arbetsmiljön. Tina fungerade både som chef för en grupp inom IT avdelningen och samtidigt som kontaktperson för alla konsulter som arbetade inom avdelningen.

IT avdelningen i Forskningsföretaget hade som uppgift att stötta testavdelningen med att ta fram analysverktyg för insamling, analys och dokumentation av testdata. IT avdelningen genomgick en förändring som innebar att arbetsuppgifter flyttades till Indien vid årsskiftet

2007/2008. Processen kallades för off-shoring. Intervjuarna genomfördes i slutet av 2007, det vill säga i mitten av en femårig process som skulle leda till en sammanslagning av Forskningsföretagets olika IT avdelningar till en enda. IT tjänster skulle levereras från Indien. I Forskningsföretaget skulle efter avslutat process enbart finnas kontaktpersoner för upphandling av uppdrag med uppdragsgivare på avdelningarna samt kontaktpersoner som skulle administrera och sköta kontakter med Indien. Nästa steget i utvecklingen var en neddragning av både konsulter och egna anställda på IT avdelningen under första kvartalet 2008.

Uppsatsen belyser vad denna processen innebar för arbetstagares och konsulters upplevelse av arbetsmotivation. IT avdelningen bestod av sammanlagt 130 personer med en hög andel konsulter och inhyrd arbetskraft. Tidigare hade IT avdelningen varit en konsultdominerad enhet med runt 60% konsulter. Andelen konsulter hade redan minskad till ca. 35% slutet av 2007.

#### **4. Tidigare forskning om globalisering och coping**

Globaliseringen förklarar förändringen av arbetsmarknaden ur ett makroekonomiskt perspektiv. Arleroth, Palmgren & Thoresson (2010, s. 75ff) ger en sammanfattande överblick om vilka funderingar och planeringar som ligger till grund för hur företag resonerar kring beslutet ”make or buy?”, göra det själv eller handla upp, via outsourcing samt vilka modeller för sourcing som finns. I Arleroths beskrivning sker off-shoring internt i ett globaliserat företag där uppgifterna flyttas utomlands (Arleroth, Palmgren & Thoresson, 2010, fig. 18, s. 91). I min studie tog ett konsultbolag i Indien över arbetsuppgifterna. Forskningsföretaget kallade processen i min studie för off-shoring och därför har jag bibehållit beteckningen. Utöver detta kommer jag inte närmare att gå in på varför Forskningsföretaget tog beslutet att flytta IT tjänster utomlands.

Dessa globala processer påverkar arbetsmarknaden lokalt och har en inverkan på enskilda arbetstagare, som Manuel Castells verk beskrev i Millenieskiftet (2000). Han delade upp arbetskraft i två stora grupper. Första gruppen är lågutbildade som snabbt blir upplärda under en kort tid. Andra gruppen är välutbildade som har förmågan att tolka sina arbetsuppgifter samt kan anpassa sig självmånt till nya uppgifter, hämta in ny kunskap och lära upp sig själva. Denna grupp kallar Castells självprogrammerande arbetskraft och dessa personer är attraktiva

på arbetsmarknaden. Lågutbildade däremot blir lätt övertaliga och avskedas i tider av dålig ekonomi eller när deras arbetsuppgifter flyttas. De är lätta att ersätta eftersom deras upplärning går fort.

Utöver de två klasser som Castels beskriver, de umbärliga och de oundärliga har det kommit ett nytt fenomen: konsultvärlden och inhyrd arbetskraft. Orsaken är kompetensförsörjning och numerärt flexibilitet, att snabbt och enkelt kunna göra sig av med personal. Till skillnad från dem som lätt kunde bli övertaliga, dem som saknade en kvalificerad utbildning i Castels beskrivning, har det utvecklats en ny sort av aktörer på arbetsmarknaden. Anledningen till detta är att även stora globala företag ibland har behov av hjälp utifrån, experthjälp. Med tiden har det utvecklats stora konsultbolag, först i rådgivningsbranschen men sedan även IT branschen och nu kommer det in i alla delar av näringslivet. När man behöver en expert med spetskunskap finns den att hyra in under en begränsad tid för ett specialuppdrag. Ofta uppfattas konsulter som inhyrd personal som snabbt kan bli av med arbete och uppdrag i en föränderlig arbetsmarknad. Därför skulle man kunna förvänta sig att anställda har tryggare arbetsförhållanden och bättre arbetsvillkor i företaget än konsulter, som hyrs in för ett uppdrag under en begränsad tid. Castells indelning kommer jag att använda för bedömning av konsultrollen, om den är självprogrammerande eller inte.

Det var inte självklart att IT anställda och IT konsulterna i min studie tillhörde samma yrkesgrupp eller profession fast de utförde tidigare likartade eller till och med identiska arbetsuppgifter i Forskningsföretaget. För att etablera en ny profession, det vill säga en avgränsad yrkesgrupp med privilegier, krävs det enligt Evetts (2003) att denna grupp driver förändringar inifrån och reagerar på samhällets krav och påtryckningar samstämmigt. Gruppen reglerar normativa och ideologiska förväntningar internt för att kunna uppträda med ett enhetligt budskap utåt och på så sätt påverka sin omgivning. Ifall reaktioner och motivationsfaktorer av IT anställda och konsulter med samma arbetsuppgifter och i samma situation skiljer sig kan det möjligen bero på olika grader av professionalisering, det vill säga i vilken utsträckning de har bildat ett yrkeskår. En grupp med ökad professionalisering skulle kunna klara sig bättre under ekonomiska kriser eller lyckas bättre med att försvara sina privilegier.

Copingmodellen kan förklara hur individer reagerar på stressen som förändringarna för med sig. Lazarus och Folkman (1984) har beskrivit facetter och inslag i olika coping beteenden.

Med coping menas hur individen klarar av motgånger och stress som överstiger individens resurser. Copingstrategier är olika beroende på personlighet och tidigare erfarenheter. Lazarus och Folkman hittade olika coping strategier eller snarare preferenser som var både individberoende och situationsberoende. Det är svårt att avgöra för den enskilde i förväg vilka strategier som är framgångsrika. Speciellt uppfattningen att kunna kontrollera eller påverka sitt arbete (internal locus of control) är viktigt för min studie, dvs om man tror att situationen går att påverka eller inte. Om personen har uppfattningen att kunna kontrollera eller påverka sitt arbete (internal locus of control) så tror hon att hon kan styra eller påverka det som händer. Ofta är det förenligt med en problembaserad förhållningssätt. Om personen har uppfattningen att saker och ting bara händer runtomkring henne, utan att hon har möjlighet att påverka, kallas det för external locus of control. Ofta är det knuten till känslobaserad hantering av problem och känslan av hjälplöshet (Lazarus & Folkman, 1984, s. 161-162). Personer söker i så fall ofta emotionellt och socialt stöd. Avgörande för förhållningssättet är hur man upplever förändringarna på arbetsplatsen och därför är det viktigt för individens upplevelse av situationen och reaktioner på stressen.

Carver, Scheier och Weintraub (1989) har tillämpad coping modellen i en kvantitativ studie och undersökt om olika faktorer i coping hänger ihop med varandra samt om det finns personliga preferenser för optimister och pessimister. Resultatet är dock att faktorerna kan peka åt samma håll i en studie och ge motsatta resultat i en annan studie. Kan coping modellen stämma? Min tolkning av dessa skillnader är att det måste finnas en mening med att människan har ett antal copingalternativ att tillgå. Fördelen med att kunna välja mellan olika strategier, medvetet eller omedvetet, är att kunna klara av motgånger i olika situationer och välja en reaktion. Människor kan använda sig av denna överlevnadsstrategi i ambivalenta situationer med motstridiga krav eller hot för (Lazarus m. fl. 1984, s. 106). I min studie letade jag efter skillnader och likheter i coping för anställda och konsulter för att tolka deras upplevelser.

#### **4.1 Forskning om arbetsmotivation**

Arbetsmotivationen kan antas minska när arbetsuppgifter försvinner eller förändras mot arbetstagarens vilja. Herzberg m. fl. (1959) genomförde grundläggande forskning om arbetsmotivation för anställda i industriföretag. Han undersökte om det fanns återkommande



faktorer för arbetsmotivation i de semistrukturerade intervjuerna som han kallade primära faktorer för arbetsmotivation. Bakom dessa letade han efter sekundära faktorer som orsak för den primära faktorn som kunde förklara syften med vad tjänstemännen ville åstadkomma.

Arbetslivet har ändrat sig en hel del sedan 1959 men jag antar att människornas inre motivation inte skiljer sig alltför mycket. Herzberg ville dela in individers attityd gentemot sitt jobb i olika kategorier. Sedan undrade han vad som kan vara orsaken av dessa attityder. Hans tredje fråga var vilka konsekvenser attityden får. Hans studie var en kvantitativ analys av semistrukturerade intervjuer och han hittade tre viktiga kategorier bakom motivationen: uppskattning (recognition), problemlösning (achievement) och utveckling (possible growth).

Herzbergs analys av primära och sekundära, bakomliggande motivationsfaktorer påminde mig om metoden ”grounded theory” där man letar efter återkommende motiv och grupperar dessa motiv runt ett centralt tema. Metoden beskrevs av Glaser and Strauss först 1967, den är alltså yngre än Herzbergs studie (Bryman, 2001, s. 401). Herzberg grupperade motiv i olika grupper för att kunna sortera och tolka dem. Om man inte gjorde på det viset så skulle man bara hitta en rad företeelser som uppenbarligen inte hade någon samband. Jag kommer inte att använda mig av Herzbergs metod med kvantitativa analyser för hans metod skulle kräva en betydligt längre tid och antal intervjupersoner. Däremot använder jag mig av hans tillvägagångssätt att gruppera utlåtanden efter motiv och tolka orsaker för arbetsmotivation. Detta underlättar för att komma till ett replikerbar studieupplägg, som möjliggör en objektiv bearbetning av materialet.

Konsulter arbetar på samma arbetsplats som företagets anställda men har sin arbetsgivare utanför. Wallgren skrev i sin aktuella avhandling om konsulter motivation, ”Motivation requested” om hur konsulter motiverades i sitt arbete och jämförde det med vad deras chefer trodde motiverade dem (2012). IT konsulter i hans studie kunde uppleva stress därför att de jobbade tills problemet var löst. De formulerade problemet själv åt kunden och löste det sedan. Wallgren hittade som intrinsisk motivation, konsulternas inre drivkrafter, variation i arbetsuppgift och problemlösning. Problemlösning gav möjlighet till att lära sig nya färdigheter samt känslan av att ha åstadkommit eller presterat något. Även variation i arbetsuppgifter samt att få arbeta självständigt var viktigt. I andra hand kom till beröm från kunden för ett väl utförd arbete som extrinsisk, det vill säga yttre motivationsfaktor, och självständigt arbete. Befordran innebar inte att kliva upp ett steg i hierarkin. Istället handlade

det om att få mer komplicerade, det vill säga mer utvecklande arbetsuppgifter. Interaktiv motivation, det vill säga att bli bekräftat i dialog och samspel med andra personer, spelade också roll, fast Wallgren konstaterade att det var lite oklart gentemot vem, om det handlar om interaktion med chefen, andra konsulter eller kunden. Wallgren fick förklarat att det var uppgiften att lösa IT problem som kvalificerade personer som IT konsult och inte en speciell utbildning. Jag förväntade mig att hitta likartade motivationsfaktorer för IT konsulter i min studie.

En rad andra forskare har analyserat olika kategorier av motivation. Meyer och Allen (1991) har tagit fram ett koncept och identifierat tre olika komponenter till engagemang för arbete och motivation. Den första är önskan att tillhöra en organisation (affective commitment), den andra är behovet (continuance commitment) och den tredje är pliktkänslan (normative commitment). De svenska orden är närmanden, dem träffar inte exakt innebörden av dem engelska beteckningar.

Det är viktigt att arbetsgivaren har en uppfattning om vad som motiverar en anställd att jobba och att stanna kvar på arbetsplatsen. Coleman, Irving and Cooper (1999) undersökte sambanden mellan upplevelsen av kontroll över sina arbetsuppgifter (work locus of control) och engagemang i arbete (commitment) i en kanadensisk statlig myndighet. Coleman m. fl. upptäckte att uppfattningen att kunna kontrollera eller påverka sitt arbete (internal locus of control) var relaterad till en känslomässigt engagemang (affective commitment), det vill säga den anställde vill och önskar att tillhöra en organisation. Statstjänstemän som inte kände att de kunde påverka sitt arbete (external locus of control) stannade kvar eftersom en fortsatt anställning var gynsam av någon anledning (continuance commitment). De valde att stanna för att de inte ville ta kostnader, som ett byte skulle innebära, och saknade andra möjligheter, till exempel jobb. Ofta hängde önskan eller viljan att tillhöra en organisation, affective commitment, ihop med pliktkänslan, att personen kände att arbetsuppgifterna var viktiga i sig. Orsaken till en persons engagemang för sitt arbete är viktigt eftersom personer med olika anledningar för sitt engagemang i arbetet motiveras på olika sätt. Jag förväntade mig att jag skulle finna belägg för anställdas motivation att stanna.

Connelly, Gallagher och Gilley (2007) har undersökt hur engagemang för arbetet delades upp mellan konsultföretag och kunden som konsulter jobbade för. En viktig faktor var stödet som den enskilde konsulten upplevde att han/hon fick från konsultbolaget, för konsultens vilja att

fortsätta vara anställd där. Van Breugel, Van Olffen och Olie (2005) kom fram till resultat som pekade åt samma håll. De kunde visa att stöd från konsultbolaget, stöd för personlig utveckling och nära kontakter med konsulterna förstärkte önskan att tillhöra en organisation och även behovet att fortsätta samarbetet. Moorman och Harland (2002) kunde påvisa att konsulter kände sig motiverade att bete sig som goda medarbetare både gentemot kundföretaget som konsultbolaget. Speciellt om kundföretaget visade sig öppet och inbjudande kunde konsulterna till och med visa högre engagemang för god medarbetarskap än ordinarie anställda. Med andra ord lönade det sig för kundföretaget att behandla konsulterna väl. I min studie var jag observant på konsulternas motivation för att jobba på Forskningsföretaget och vem de visade sig lojala mot, konsultbolaget eller Forskningsföretaget. Stödet de kunde få av båda kunde antas påverka deras lojalitet.

#### 4.2 Lärande och kompetensutveckling

Lärande och kompetensutveckling är en viktig faktor för att upprätthålla motivationen för anställda och konsulter i IT branschen. Lärandet kan ske på olika sätt: schemalagd utbildning, lärande på arbetsplatsen, i problemlösning med andra, i praktiskt arbete och diskussion med arbetskamraterna och externa kontakter.

Lärandet i IT världen ses som givande i form av njutning eller meningsskapande. Haefliger (2012) beskrev i artikeln Sustaining Motivation – among collaborators inside and outside the firm vad det gav deltagarna i en virtuell arbetsgrupp. Samarbete med andra i gruppen, social practice, stimulerade deltagarna till att samarbeta kring ett gemensamt projekt mot ett gemensamt mål, till och med oavlönad. Von Krogh, Haefliger, Spaeth & Wallin (2012) hittade ideologi som viktigast inre (intrinsiska) motivationsfaktorer för att jobba gratis med utveckling av dataprogram med öppen källkod. Deltagarna trodde att insatsen för att driva innovationen framåt var meningsfull och borde göras. Därtill kom önskan att hjälpa andra, kamratskap, glädje och skoj. Yttre eller extrinsiska motivationsfaktorer, som hade förinnerligats, handlade om anseende och uppskattning i den egna gruppen men även utanför den, ömsesidighet, frikostighet, lärande och användandet av dataprogram för eget behov. Yttre faktorer, extrinsiska, handlade om karriär och lön.

Det finns olika modeller och beskrivningar hur lärandet sker. Illeris behandlar olika

dimensioner, innehåll, drivkraft och samspel, i boken *Lärande* (Illeris, 2007). För att personen ska ha behållning av det inlärd och kunna bearbeta ny kunskap så måste den anknyta till det som personen redan vet. Därför ger lärandet för olika individer olika resultat även om lärandet sker i samma lärsituation.

Nätverkssamhället har gynnat utvecklingen för nya former av lärande, från lärande på individuell nivå till lärande på individualistisk vis. Lärande i nätverk står för utveckling av ny kunskap i tillfälliga grupper som bildar nätverk. Döös, Wilhelmson & Backlund undersökte IT konsulter arbetsmiljö och lärdilemman på en utvecklingsavdelning på Ericsson (2001). De genomförde sin studie på en IT utvecklingsavdelning, det vill säga för arbetsuppgifter som liknade den avdelningen som jag undersökte. De var förvånade över lärdilemman att kollektivt lärande blev till på individualistiskt vis. Vad menade författarna med det? För att börja med det enkla så handlar kollektivt lärande om hur kunskapsbasen i avdelningen utvecklades och ökade.

Individualistiskt lärande betyder att lärande i sig skedde på olika sätt i tankar och handling (Döös m. fl. fotnot s. 44, s. 55 ff.). Det vill säga beroende på vilken uppgift en medarbetare skulle lösa, så definierade han uppdraget, ringade in problemområden och avgränsade uppgiften (2001, s. 53). Sedan tog han hjälp av andra experter inom den egna avdelningen eller utanför. Uppgiften kunde inte lösas på annat sätt för att ingen enskild medarbetare ägde hela kunskapen själv eller hade jobbat med uppgiften innan. Varje deltagare bidrog med sin expertkunskap för att hitta ett angreppssätt för en ny frågeställning. Genom att delta och lösa uppgiften i grupp eller projekt, ofta i diskussionen mellan två medarbetare, ökade varje medlems personliga förmåga att kunna hantera likartade uppgifter i framtiden. Sammanlagt ökade även gruppens kunskap men för varje gruppmedlem skedde lärandet individualistisk genom tanke eller handling (s.57). För de hade olika roller och tog med sig olika erfarenheter från tidigare uppdrag. Därför lärde de sig olika saker i samma projektgrupp. De som inte kunde bidra var tvungna att stå vid sidan och vänta tills experterna hade jobbat klart (2001, s. 58 f., s. 66). Inlärningsprocessen blev ”ett kollektivt flätande av kunskap” (s.62).

Författarna beskrev hur medarbetarna lyckades med att ta del av det kollektiva kunnande och samtidigt bygga vidare på sitt individuella kunnande, för att få vara med i kommande spjutspetsuppdrag. På s. 64-65 identifierade Döös m.fl. delasppekter som bl.a.

- att bygga sitt kontaktnät,
- att arbeta tillsammans med andra,
- att se till att få gå utbildning om nya produkter och nya teknologier,
- att samla erfarenheter och lägga på minnet för framtida användning,
- att skaffa sig reflektionsutrymme.

Författarna var förvånade över avsaknaden av kollektiva lärprocesser (s. 66) samtidigt som hela framgången byggde på att varje medarbetare för sig blev så skicklig och framgångsrik som han bara kunde. Därför kom författarna fram till slutsatsen trots att teamet var lokaliserat på samma plats, s. 71: ”En poäng här är just detta att lärandet i denna snabbt föränderliga kunskapsintensiva värld inte stannar vare sig vid individ, team eller ens företag.” Individens planering för formell utbildning handlade om enligt Döös m.fl. att få lära sig så mycket som möjligt om nya produkter och teknologier (2001, s. 64). Sedan skulle det inlärdas från kursen användas direkt i praktiken. För min studie använde jag framförallt modellen om individualistisk lärande för att analysera lärande för anställda och konsulter. Eftersom lärande är viktigt för både uppdrag och status borde det spela stor roll, vilka utbildningar man får.

### 4.3 Knowledge networks or network's knowledge?

Döös m.fl. (2001) och Wallgren (2012) beskrev hur viktigt det var för IT experter att äga, använda och vidareutveckla sina kunskaper och sin kompetens, ofta i samarbete med andra experter. Dessa samarbeten ledde till personliga nätverk över avdelningens och företagets gränser. Man kan ställa sig frågan om kunskap bildar nätverk, om den nätverkar själva eller om kunskapen finns i själva nätverket och inte i huvudet av en person eller i minnet av ett dataprogram. ”Knowledge networks or network's knowledge?” som jag kallade min grafik på titelsidan.

Man kan se det på olika sätt. Siemens (2005, s. 26) kallade lärande för skapande av nätverk, connectivism, och menade att lärandet ägde rum och utvecklades som ett informellt, relationsbaserat nätverksbyggandet. Downes (2006) och Wilson (2008) beskrev vikten av nätverkets betydelse för lärandet i personliga lärandemiljöer, där ny kunskap formades genom diskussion på en virtuell internetplattform.

Döös m.fl. skrev om nätverken (2001, s.73): ”Nätverken är lösa och föränderliga och syftar för den enskilda individen till att utvidga och underhålla personliga kontakter, de hänger intimt ihop med en persons historia. Man knyter både kontakter när och fjärran, samlar på sig alla nyttiga namn man stöter på inom det egna företaget, men också hos kunder, konkurrenter och samarbetspartners...*Kommunikativa handlingar* har avsikter riktade till både någon och något (uppgiften). Med andra ord handlar det inte om sociala handlingar vilka som helst, utan om handlingar med problemlösande avsikter bakom.” Jag förväntade mig att hitta interna och externa nätverk samt att tillgång och användandet skiljer sig.

#### 4.4 Min teoretiska ansats

För att ta reda på hur anställda och konsulter såg på sin arbetsmotivation under off-shoring processen ville jag först veta hur arbetsmotivationen såg ut med hjälp av intervjuer. Eftersom jag inte hade någon uppfattning om deras motivation innan jag började med studien, valde jag ett induktivt upplägg där de fick berätta. Efteråt letade jag efter motiv och jämförde dem med modeller som presenterades i tidigare forskning.

Motiv som är relevanta för arbetsmotivation kan handla om uppskattning, problemlösning och utveckling enligt Herzberg (1959). Det kan handla om variation i arbetsuppgift och problemlösning enligt Wallgren (2012), samt självständigt arbete, beröm från kunden för ett väl utfört arbete samt att få mera komplicerade och utvecklande arbetsuppgifter och känna sig bekräftat i dialog och samspel med andra. Om Meyers & Allens (1991) modell stämde in så skulle arbetsmotivationen kännetecknas av önskan att tillhöra en organisation, behovet av att tjäna pengar eller plikt känslan eller en blandning av dessa.

Om Moorman & Harlands teori var användningsbar skulle uppdragsgivaren höja konsulternas arbetsmotivation om han visade sig öppen och inbjudande. Konsulternas arbetsmotivation skulle höjas med stöd från konsultbolaget, stöd för personlig utveckling och nära kontakter med konsulterna om Connelys (2007) och van Breugels (2005) modell vore användbar i mitt sammanhang.

Faktorer som kan förmå arbetstagare att stanna för att jobba med arbetsuppgifter fram till

slutet skulle kunna vara avsaknad av alternativ som Coleman (1999) beskrev för statliga tjänstemän (continuance commitment) eller ideologin, att det är viktigt att utföra dem (Haefliger 2012 och van Krogh 2012).

Skillnader mellan anställda och konsulter skulle kunna förklaras i enlighet med Castells indelning i umbärlig och oundärliga arbetskraft. Skillnader i arbetsmotivation mellan anställda och konsulter kunde i detta fall bero på att anställda och konsulter tillhörde olika grupper. Om konsultrollen tillhörde den oundärliga arbetskraften borde det vara angeläget och viktigt för konsulter att lämna konsultrollen till förmån för en anställning på Forskningsföretaget. Den bilden skulle bekräftas om konsulter fick sämre utbildning, kortare upplärningstid och enklare arbetsuppgifter. I så fall skulle jag även förvänta mig att konsulter hade lägre utbildningsnivå än anställda på IT avdelningen.

Skillnaderna kunde också kunna förklaras med att Evetts modell (2003) om professionalisering av IT-anställda och IT-konsulter hade inte kommit lika långt. Gruppen med ökad professionalisering skulle agera mera samstämmigt och ha en starkare yrkesidentitet samt kunna driva sina frågor bättre.

Skillnaderna i upplevelsen kan även förklaras med individuella skillnader mellan olika individers copingbeteenden och upplevelsen av kontroll över sin situation som beskrevs av Lazarus och Folkman (1984) samt Carver m. fl. (1989). Att kunna välja mellan flera alternativ i situationer med motstridiga krav skulle kunna vara en fördel enligt Lazarus & Folkman.

För att avgöra vad skillnaderna i arbetsmotivation och upplevelser beror på, individuella drag eller gruppens attityder, kan man undersöka om svaren skiljer sig mellan olika individer eller mellan båda grupper.

Stödet som anställda och konsulter tar av sina nätverk innanför och utanför Forskningsföretaget kan analyseras med hjälp av Döös (2001), Downes (2006, 2007) och Siemens (2005) teorier om lärande i nätverk. Negativt skulle till exempel vara avsaknaden av stödfaktorer som Döös (2001: 64-65) beskrev med att bygga sitt kontaktnät, att arbeta tillsammans med andra, att se till att få gå utbildning om nya produkter och nya teknologier, att samla erfarenheter och lägga på minnet för framtida användning samt att skaffa sig reflektionsutrymme.

Ifall anställda och konsulter i min studie visade upp olika motivationsfaktorer och anledningar för sitt engagemang, vore det sannolikt att de stimulerades och motiverades av olika belöningsmodeller. Ifall båda grupper drevs av samma drivkraft, skulle jag förvänta mig att en av rollerna är mera attraktiv för båda personalkategorier. I så fall skulle konsulter helst söka anställning hos uppdragsgivaren, eller så skulle anställda helst vilja jobba som konsulter.

## **5. Metod**

Jag använder mig av ovan nämnda forskningsmodeller om arbetsmotivation, coping, lärande i nätverk och kollar upp om jag hittar likartade mönster i mina intervjuvar. När jag hittar motiv försöker jag se eventuella skillnader och likheter mellan respondenterna och referera till teoretiska modeller om arbetsmotivation, coping och nätverk.

Med tidigare forskning som utgångspunkt tog jag fram en enkät för semistrukturerade intervjuer. För både anställda och konsulter på IT avdelningen höll arbetsuppgifter och arbetskamrater på att försvinna. Detta innebar stress för dem som lämnade, konsulter som anställda, och för dem få som fick vara kvar. För att analysera deras förhållningssätt i förändringsprocessen och ta reda på vem det är synd om, vilka som är vinnare och förlorare i off-shoring processen, jämfördes anställdas och konsulternas svar. För att kunna jämföra deras upplevelser med tidigare forskning undersöktes motivationsfaktorer för arbete, möjligheter att påverka, att få stöd, att få gå utbildning samt tillgång till kompetensutveckling. Tillgång till nätverk ansågs i litteraturen som viktigt, både som socialt stöd men också för att lösa uppgifter. Därför frågade jag efter tillgång till nätverk inom företaget och utanför.

För att ta reda på konsulternas lojalitet till arbetsgivaren och uppdragsgivaren frågade jag var de kände sig hemma och om de ville byta till en fast anställning hos uppdragsgivaren. Lojalitet eller viljan att fortsätta jobba hängde ihop med arbetsmotivation.

### **5.1 Genomförande**

Kontaktpersonen på IT avdelningen, Tina, skickade ut en förfrågan till sexton personer, åtta anställda och åtta konsulter med en kort beskrivning av syftet. Urvalet gjorde hon efter ett samtal som vi hade innan, där jag informerade om att jag ville gärna ha en så stor spridning



som möjligt av intervjupersonernas roller och anställningstid inom företaget i enlighet med Repstads rekommendation (Repstad, 1988, s. 88). Fyra anställda och sex konsulter hörde av sig och ställde upp för intervjuer. Jag skickade ut ett schema, där deltagarna fick välja mellan olika tider för intervjuer.

En intervju med en konsult från en bemanningsföretag plockades bort i samråd med handledaren för uppsatsen. Det fanns tydliga skillnader mellan att vara anställd på ett bemanningsföretag och anställd på konsultbolag. Enligt uppgifter från en konsult på bemanningsföretag fick personalen där lönesänkning när Forskningsföretaget lyckades pressa priset i avtalet. Anställda på konsultbolag däremot hade vanliga anställningskontrakt.

Intervjuerna genomfördes på intervjupersonens arbetsplats eller i ett mötesrum. Jag tog med mig frågorna och antecknade under tiden. Intervjuerna blev semistrukturerade eftersom jag använde frågorna mera som en röd tråd för att täcka in alla områden. Deltagarna var dock fria att berätta mer eller komplettera svaret med en bakgrundförklaring. Dessa inlägg använde jag för att skildra arbetssituationen och upplevelser. Direkt efter intervjun skrev jag anteckningarna, kompletterade med deras berättelser och inlägg. Eftersom dessa anteckningar inte blev ordagrant skickades de per e-post till intervjupersonerna för korrektur av eventuella misstag eller feltolkningar från min sida. Det blev dock enbart små justeringar.

## 5.2 Analys av intervjuar

När jag utvärderade svaren och jämförde dem så förvånade det att skillnaden till synes inte var påtagliga mellan respondenterna. För att gräva djupare och för att det inte skulle bli någon överinterpretation av ett enskilda svar bestämde jag mig för grounded theory (Bryman, 2001, s. 401-408). Grounded theory utgår från respondenternas egna berättelser. I analysen letar forskaren sedan efter återkommande ord eller begrepp som är gemensamma eller kretsar om samma övergripande tema. Detta första steg i grounded theory kallas för open coding. Forskaren kodar intervjuerna med dessa kodord som står för en kategori eller ett samband. Fördelen med metoden är att man kan upptäcka samband som man inte förväntade sig från början. I andra steget grupperar man dessa kodord i kategorier för att synliggöra samband mellan olika kategorier, axial coding, och bakomliggande orsaker. Tredje steget är selektiv koding där man bestämmer sig för en central kategori som är överordnad eller knyter ihop

dem andra kategorier. Antalet intervjupersoner bestäms efter mättnaden, det vill säga när inga nya kategorier tillkommer i svaren har man intervjuat tillräckligt många intervjupersoner.

I mitt fall innebar det att jag utgick från respondenternas svar och letade efter gemensamma kategorier som fanns i deras berättelser. Kategorier som var gemensamma för alla eller skiljde sig mellan konsulter och anställda skulle ge en hint om någon grupp hade det sämre än den andra. Därför valde jag också frågan som titel för uppsatsen: Synd om VEM?

Jag klippte ut svaren på frågor kring arbetsmotivation, nätverk och hemkänslan (enbart för konsulterna) och kopierade dem in i en tabell. Sedan markerade jag återkommande kodord, letade efter vilken motiv kodorden stod för och valde en bakomliggande kategori. När det gällde arbetsmotivation och nätverk så stod den centrala kategorin för ett värde som respondenten anser som centralt för att villja jobba, fortsätta jobba och stanna kvar. Centrala värdet är det som måste finnas för respondenten för att insatsen med arbetet ska löna sig. Det kan hända att samma kodord eller motiv dyker upp hos flera respondenter men att de rangordnas på olika sätt eller så kan det stå för olika saker. Därför kan det komma fram olika centrala kategorier beroende på att fokus ligger på olika värden för olika respondenter. Skillnader kan även bero på att individer som ingår i en grupp värdesätter olika kategorier. I så fall får man fram att svaren mellan respondenterna i en grupp skiljer sig. När de är identiska kan man anta att den centrala kategorin representerar hela gruppens centrala värde.

I resultatdelen kommer jag att redogöra för vilka koder som återkommer i svaren. Exempel från olika intervjuar kommer att styrka gemensamma eller olika kategorier för IT-konsulterna och IT-anställda. Intervjun genomfördes under runt två timmar i mötesrum i samma byggnad där respondenterna satt, förutom en intervju som genomfördes i kontor.

### 5.3 Respondenterna

När jag citerade respondenterna valde jag att ge dem andra namn. Egna anställda har fått namn på A, konsulterna har fått namn på K. Namnet avspeglar även intervjudeltagarens kön. De anställda heter Adam, Anders, Annika och Anna. De hade jobbat mellan två och fyra år på Forskningsföretaget. En av dem, Anna, hade jobbat där som konsult innan, så sammanlagt hade hon jobbat där i nio år. Som utbildningsbakgrund uppgav respondenterna att en var

gymnasieingenjör, två var systemvetare och en var civilingenjör. Alla jobbade 100%, förutom en, Annika, som jobbade 120%. Jag valde ut två typiska exempel, Adam och Annika. Adams roll är typisk för den personen som kom att jobba inåt mot Forskningsföretaget och uppdragsgivaren, testavdelningen. Annikas roll är typisk för den personen som kom att jobba utåt mot indiska konsultbolaget.

Adam, systemvetare, har varit anställd i fyra år. Han hade börjat som chef för en avdelning med 45 anställda. Efter en omorganisation fick han arbetsuppgifter som key account manager, linjechef och stöd till en programmanager. Till Adams arbetsuppgifter hörde att fungera som gränssnitt mellan testavdelningen och IT avdelningen.

Annika, civilingenjör, var anställd som service manager. Hon hade varit anställd i snart fyra år inom IT avdelningen. Hennes uppgift var att arbetsleda runt tio personer som satt i Indien och levererade service. Hon arbetade 100% men arbetsbelastningen hade varit uppe i 120% under det senaste året. Hon pressade sig för att hinna med så mycket som möjligt under en arbetsdag.

Konsulterna Kent, Kia, Karl, Klas och Katarina, var en blandat grupp som jobbade alla för olika konsultbolag. En var delägare, en annan ägde sitt konsultbolag. De hade jobbat mellan fyra och nio år på Forskningsföretaget. Som utbildningsbakgrund uppgav respondenterna att en hade gått tvåårig ADB program, en var systemvetare och tre var civilingenjörer. Det flesta jobbade 100%, förutom två, en konsult jobbade 10% med uppdrag för konsultbolaget utöver 100% och en annan konsult uppgav mera än 100%. Det var vanligt att konsulterna bytte avdelning efter två till tre år. Jag valde ut två typiska exempel, Kia och Karl. Karls roll är representativ för konsulter som äger sitt bolag, Kia är representativ för en yngre konsult som håller på att utbilda sig.

Kia har arbetat som konsult sedan fyra år. Hon var service manager och ledde arbetet i en servicegrupp. Hon hade gått ADB program i två år. Hon höll på att utbilda sig till projektledare via konsultföretaget. Hon arbetade 100 % och hade möjlighet att ta ut flexitid.

Karl var projektledare och arbetade sammanlagd sju år på företaget. Han började på IT avdelningen, arbetade sedan ett tag på testavdelningen och kom tillbaka som projektledare till IT avdelningen för tre år sedan. Karl ägde konsultföretaget. Karl hade tidigare arbetat som

linjechef på ett företag inom elektronikbranschen. Han arbetade mera än 100 %.

Urvalet av respondenter kan ha påverkats av personalens benägenhet att ställa upp för en sådan undersökning. Urvalet kan möjligen ha begränsats av tillgänglighet och arbetsbelastning. Vissa personer hade tackad nej på grund av tidsbrist eller arbetsbelastning. Detta kan ha begränsat eller förändrat spektrum av åsikter och erfarenheter som jag kunde ta del av. En del av konsulter hade slutat innan undersökningen. De kan ha haft andra roller eller uppgifter som redan hade flyttats innan intervjutillfället. Situationen inom avdelningen antas ha påverkat svaren med tanke på att många konsulter skulle sluta i början av följande år (2008) och en del anställda valde att lämna Forskningsföretaget eller blev uppsagt eftersom offshoring skulle vara klart efter första kvartalet 2008. Därför började jag ställa frågan: varför ställer du upp? Svaren jag fick var ”därför att Tina bad om det”, ”intresse för arbetsmiljön” och ”roligt och spännande”.

## **6. Resultat –Anställdas och konsulternas upplevelser av off-shoring**

Omstruktureringprocessen av alla IT avdelningar i Forskningsföretaget skulle leda till en sammanslagning och resultera i en enda IT avdelning. Arbetsuppgifter som hantering av data och datasystem skulle läggas över till personal i Indien. Detta innebar både en neddragning av antalet IT-konsulter och IT-anställda på Forskningsföretaget. Några gruppchefer hade redan sökt sig till andra jobb eller uppdrag.

Hur såg facket på det som hände? En av dem anställda var aktiv inom facket. Hon ansåg att det inte var något problem att arbetsuppgifter försvann. Det hade varit annorlunda om det inte fanns några jobb kvar. Dock besvärades hon av att personalen i Indien som tog över hade en hög personalomsättning. Positivt, tyckte hon, var att det behövdes fler konsulter, men det hade varit ännu bättre om man hade fått arbeta med att skapa relationer, att få större frihet och fler konsulter, samt att lära sig mera om det indiska konsultbolaget. Hon var bekymrad över att indierna enbart såg dem som kunder. En annan anställd oroade sig för att kunskapen skulle försvinna om man outsourcade arbetsuppgifterna helt.

Tidigare var detta en avdelning där anställda och konsulter hade möjlighet att formulera projekt, tolka arbetsuppdrag och utföra uppgifter i egen regi. 2003/2004, fyra år innan intervjustudien, hade Forskningsföretaget introducerat en ny projekthanteringsmodell för att

strukturera om arbetsfördelningen så att strategiska uppdrag enbart sköttes av egna anställda. Detta bekräftades av en anställd chef, två anställda och två konsulter.

Konsulterna fick inte längre vara med på grupp- och avdelningsmöten, inte heller på projekt- och projektledarmöten. Ibland gick konsulter miste om information som de behövde för jobbet. Vad som sades på avdelningsmöten fick de veta av anställda som berättade på fikarasten efteråt samt per e-post som skickades ut till alla på IT avdelningen. Ett undantag var när det tillkännagavs att off-shoring kontraktet var klart; då tog det två veckor innan konsulterna informerades om detta.

Innan off-shoring av arbetsuppgifter tog fart samarbetade konsulter och anställda på lika villkor. En anställd som var ansvarig för att sköta kommunikationen och administrera kontakter med Indien beskrev att det var trögt att kommunicera och utföra arbetsuppgifter som chef:

”Nej, det är inte skoj att jobba med folk i Indien. De behöver detaljinstruktioner. Här var vi ett team på lika nivå. Jag kunde delegera ansvar. Indierna ställer mig på en piedestal som chef, samtidigt som jag har mycket mer administrativa uppgifter nu. Egentligen borde deras chef i Indien fixa med access men de vill inte besvära honom med detta. Det verkar som om man inte ska fråga så mycket så de frågar hellre mig. De förstår sig inte på kunden, testavdelningen. Det kan hända att en person från testavdelningen ringer som har svårt att förklara vad det är hon behöver. Det kan bero på att den personen är pressad på grund av en rapport som måste in till myndigheten eller på grund av att den personen inte kan uttrycka vad det är hon behöver IT-mässigt. Då ringer indierna till mig och undrar vad den personen behöver eller varför hon är upprörd.”

En anställd och en annan konsult bekräftade att det ansågs som oattraktivt och besvärligt att jobba globalt. En tredje konsult bekräftade upplevelsen att inte få gehör av ledningen i omorganisationen:

”Offshoring till Indien – vi sa från början att det skulle ta ca 1 år. Sen fick vi kravet att hinna med detta under 19 veckor. Vi svarade att under vissa förutsättningar så skulle vi hinna under 6-7 månader. Då var svaret att vi måste genomföra det hela under 19 veckor. Jag tror att indierna själv inte riktigt kunde bedöma omfattningen. Nu har man flyttad tidsgränsen för överlämningen i flera

omgångar. Så snart är vi upp i sammanlagd ett år, det som vi sa från början.”

### **6.1 Uppdelning mellan anställda och konsulter i arbetsuppgifter**

En anställd beskrev att företagsledningen delade upp arbetsuppgifter mellan konsulter och egna anställda och kallade detta för ett strategiskt vägval. Forskningsföretaget försökte plocka hem strategiska uppgifter och valde enbart anställda som testledare, för teknik, arkitektur och verksamhetskontakter. Också rollen som key account manager, de som skötte kontakter och leveransavtal med kunden, testavdelningen, var en strategisk roll och tillsattes enbart med anställda.

Både konsulter och anställda intygade att konsulterna och anställda jobbade lojala och lika engagerade för Forskningsföretaget. Det sågs bland konsulterna som en attraktiv arbetsplats och flera konsulter, som hade försvunnit ett tag till andra uppdrag, kom tillbaka. Konsulterna såg Forskningsföretaget som en merit för kommande uppdrag.

Anders, anställd, beskrev skillnaden mellan konsulter och anställda såhär: ” Skillnaden mellan konsult och Forskningsföretagets anställda genereras av företaget. Här på arbetsplatsen gör vi ingen skillnad. Det trycks in av företaget.” Forskningsföretaget lyfte bort alla strategiska uppgifter från konsulterna och flyttade över dem till egna anställda.

### **6.2 Uppdelning socialt - Forskningsföretaget som unik arbetsplats för konsulter**

En konsult förklarade varför de inte upplevde någon gruppering i anställda respektive konsulter. Anledningen var arbetets art med många förändringar och ständigt nya arbetsuppgifter. Det ansågs som en unik arbetsplats. På andra ställen integrerades konsulter inte i gruppen på samma sätt.

Forskningsföretaget satte press på att anställda skulle bemanna strategiska och statiska jobb. Detta upplevde konsulterna så att konsultrollen var mera utpräglad 2007.

Medarbetare på IT avdelningen brydde sig inte mycket om vilken status arbetskamraterna hade. Ibland visste arbetskamraterna inte ens, vilka som var konsulter. ”Man har inte något märke i pannan som säger konsult” som en konsult uttryckte det.

### 6.3 Ledningens stöd

Både anställda och konsulter berättade om regelbundna möten och kontakter med sina chefer och chefen för uppdraget. De kände sig sedda och vid behov kunde de flesta få stöd.

Undantagen var speciella arbetsuppgifter som ingen annan inom IT avdelningen hade. Alla uppgav att de hade etablerad ett eller flera nätverk, både för att lösa arbetsuppgifter men även för att umgås. Off-shoring däremot hade bestämts av Forskningsföretagets högsta ledning och det gick inte att påverka, varken upplägg eller tidsplanering.

### 6.4 Motivationsfaktorer för anställda och konsulter

Anställda nämnde en rad olika faktorer för trivsel med arbetet. Svarsbilden såg ut som så:

Alla nämnde att kollegor var viktiga för att trivas i arbete (trivsel, gemenskap, samsyn).

Sedan nämndes av enstaka respondenter:

- att kollegor var viktiga för att bolla frågor med samt
- utveckling och utmaningar
- förändring
- fritt arbete
- problemlösning
- gemensamma värderingar (utan att nämna vilka)
- roliga arbetsuppgifter
- en balanserad arbetssituation
- frihet i planering av arbetstiden
- uppskattning och stöd av chefen och ömsesidigt respekt
- en gemensam bakgrund

- stor frihetsgrad
- balans
- mångfald och
- personalpolitik

Gemensamt för alla var dock social samvaro i form av trivsel, trevliga kollegor. Även arbetsuppgifter nämndes att de skulle vara roliga eller utvecklande. Två anställda nämnde att de påverkades negativt av att se när andra på avdelningen mådde dåligt på grund av arbetsbelastning eller neddragningen.

Konsulterna uppgav att utmaning och problemlösning var viktiga för att trivas med jobbet.

- arbetskamrater och arbetsinnehåll
- utveckla spetskompetensen.
- stimulerande arbetsuppgifter
- trevliga kollegor kom upp
- kunskaper som vetenskaplig arbetssätt och nya datakunskaper för modellering nämndes
- blandade och varierande arbetsuppgifter.

Konsulterna var nöjda för att arbetet gav variation. Därför är centrala begrepp för konsulterna utvecklande arbetsuppgifter i första hand och trevliga arbetskamrater i andra hand.

Situationen att allt var under avvecklingen påverkade stämningen negativt som en konsult förklarade.

För att ta reda på om en av rollerna, anställd eller konsult, var mera attraktiv, frågade jag konsulterna om de ville bli anställd av Forskningsföretaget. Konsulterna hade olika motiveringar för att stanna i konsultrollen. Ingen av dem skulle hellre välja en fast anställning på Forskningsföretaget. När de svarade på frågan så kom de fram följande resonemang.



En konsult uppgav att han uppskattade att se och jobba utifrån olika perspektiv och på så sätt fick han en bättre helhetsbild över företaget. Att jobba över gränser var viktigt för honom och friheten som de anställda hade smittade av sig på konsulterna. På frågan om var han kände sig hemma så svarade han: hemma är arbetsuppdraget.

En annan konsult uppgav som motivering att hon uppskattade förändring och fann sin trygghet i anställningen hos konsultbolaget. Där och även på Forskningsföretaget såg hon utvecklingsmöjligheter, fick meriterande uppdrag. Konsultbolaget hade hon valt ut för att få bra arbetsvillkor. I början hade hon funderat över en fast anställning på Forskningsföretaget men nu kände hon sig hemma hos konsultbolaget. Om uppdraget försvann med off-shoring så skulle hon få mera tid över för projektledarutbildningen.

Tredje konsulten uppgav efter en längre fundering att han hade ett externt nätverk och fler alternativ vid arbetsbrist, vilket tolkades som frihet, men även trygghet. Som anställd trodde han att han skulle känna en större delaktighet. Han gillade både arbetsklimat och arbetssättet på Forskningsföretaget. Han gillade att kunna planera sitt arbete och följa upp den men hemma var utan att tveka konsultbolaget.

Fjärde konsulten uppgav att han gillade oberoendekänslan som låg i konsultstatus. Frihetskänsla och att kunna välja en attraktiv arbetsplats var viktigt och han tyckte det var lättare att byta om arbetsuppgifter försvann. Hemma kände han sig på Forskningsföretaget för där brukade han träffa sin kamrat från samma konsultbolag dagligen.

Femte konsulten svarade på frågan *Kan du tänka dig att vara konsult hela arbetslivet?* Ja absolut. Man har en större frihet.

## 6.5 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling, att hela tiden bygga på sina kunskaper och utöka sin kompetens är en förutsättning för att få jobba med IT system, för konsulter som anställda. Detta kräver planering med chefer, projektledare och uppdragsgivare. Eftersom konsulterna är mera rörliga i organisationen och fokus ligger på problemlösning, service och support fanns skillnader i upplägget av kompetensutveckling gentemot anställda som skulle bära upp och upprätthålla

strukturen inom IT avdelningen.

Kompetens byggs av två komponenter: det man vet och det man gör. Det man vet är kunskap och det har man lärt sig i formella utbildningar, det vill säga skola, studier samt utbildningar och kurser på arbetet. Därtill kommer erfarenhet i yrket som andra komponent, det vill säga att man kan använda det man har lärt sig. Det i sin tur ger upphov till ett praktiskt lärande i form av erfarenhet, det vill säga det man lär sig genom att praktisera, en yrkesskicklighet.

För att ta reda på den första komponenten ställdes frågor om formell utbildning som deltagarna har förvärvat sig genom studier eller utbildning, om introduktion på arbetsplatsen samt kurser som de fick via arbetsgivaren.

Andra komponenten är upplärningstiden och frågan om introduktion som gav en uppfattning om hur komplex arbetsuppgiften var. Det styrde hur lång tid man behövde för att kunna arbeta självständigt. Frågan om introduktion och upplärningstid kom till efter dem första intervjuerna.

Lärande och kompetensutveckling i informella sammanhang som interna och externa nätverk behandlas under kapitel 6.6

## **6.6 Interna och externa nätverk**

Tillgång till nätverk var avgörande för att lösa arbetsuppgiften. Att nätverk behövdes var alla anställda och konsulter överens om. Uppgifter om hur lång tid det tog att etablera ett nätverk och vilka de hade tillgång till varierade. Etablerande av och tillgång till nätverk var viktiga motivationsfaktorer eftersom det var en förutsättning för att kunna utföra sitt arbete. Frågan är vilken stöd anställda och konsulter tog av sina nätverk.

Det fanns olika nätverk. Företagsinterna nätverk fanns både inom Forskningsföretaget och på konsultbolagen. Företagsinterna nätverk omfattade både nätverk på plats men också nätverk i uppdrag antingen i Sverige eller globalt. På fritiden träffades man på afterwork. Afterwork nätverket omfattade anställda, konsulter samt föredetta anställda och konsulter. För att ta reda på vilka nätverk som fanns och vilka nätverk personerna använde sig av ställde jag frågor med lite varierande infallsvinklar.

Min första fråga gällde lokala nätverk på arbetsplatsen och vem man fikade ihop med, t.ex. om konsulter och anställda fikade tillsammans. Alla anställda och konsulter bekräftade att det tog gemensamma fikaraster med dem kamrater som satt närmast dem oavsett status, arbetsuppgifter eller organisationstillhörighet. Alla nämnde att de hade lokala nätverk som bestod av personer som satt i närheten och de som dem brukade träffa i projekt samt kontakter de hade kvar från tidigare projekt.

När det gäller frågan hur lång tid det tog att etablera ett nätverk varierade svaren från några dagar för att lösa ett problem och mellan ett halvt år eller flera år. En konsult sade att det var en ständigt pågående process som aldrig var färdig. En annan konsult förklarade varför det fanns så stor spridning i tidsuppgiften. Anledningen var att det berodde på vad personen ville uppnå med nätverket samt var beredd att investera. Därför kunde det ta en månad att skaffa sig en överblick men det tog år att bygga upp ett förtroende. Förtroendet byggdes upp genom akt och handling.

Interna nätverk användes av chefer för att sprida information. Alla anställda och konsulter tog stöd av interna nätverk för att inhämta information, lösa problem eller klara av arbetsuppgifter. Nätverk etablerades med tanke på kunskap och kompetens, vem som hade förmågan att hjälpa en vidare med en uppgift. Nästan alla interna och externa nätverk var tillfälliga och informella förutom de som användes av en chef för informationsspridning till enheterna.

Nätverk kunde bestå av sociala kontakter eller kontakter man skötte för att utföra sin uppgift eller både och. För att hålla redan etablerade kontakter vid liv träffades man individuellt vid lunchmöten eller i grupp i diverse after work grupper eller man träffades för sportaktiviteter som innebandy eller golfresor.

Inledningsvis ställde jag frågan hur lång tid det tar tills man har lärt sig jobbet. Några deltagare delade upp svaren så här: själva arbetsuppgiften som man utförde tog mellan en till två månader upp till ett år att lära sig, oftast låg svaren runt sex månader. Avgörande var snarare komplexiteten av arbetsuppgiften inte anställningsstatus. Men några nämnde att det tog tid att etablera ett nätverk i Forskningsföretaget som en förutsättning för att kunna utföra sitt jobb eller få stöd. Stödet kunde behövas för att komma in i ett nytt jobb (½ år om man fick

handledning, ett år om man var tvungen att klara sig på egen hand) eller när problem eller hinder dök upp.

Anders, anställd, förklarade varför han behövde ett nätverk för att klara sina arbetsuppgifter:

” Man måste hitta individer med kunskap som man kan bolla frågor med. Alla gör på olika sätt, skapar sina egna processer som sen inte passar ihop och hela systemet blir för komplext. Ett kompetensnätverk måste byggas upp för att få ett informellt nätverk. På bilbolaget var det annorlunda, där utgick man från ett gemensamt system eller identitet och sen förde man ett resonemang med kunden om det fanns ytterligare behov eller önskemål. Då var vi experter på det vi gjorde och hade ett tydligt mandat...annars blir det projektavslutning, processen är fastställd och ingen följer upp om den fungerar eller om det behövs justeras. Man fungerar i sin lilla rutan men ingen har en helhetsperspektiv.”

Konsulterna eller personer med ett förflutet som konsult hade både ett nätverk av anställda inom Forskningsföretaget men även genom konsultbolaget som Kia beskrev på frågan om hon kan få stöd i sitt arbete:

” Ja, framförallt från mitt konsultbolag. Många kan Forskningsföretaget ganska väl och jag har fått en mentor därifrån som kan Forskningsföretaget från sitt tidigare uppdrag som projektmanager. Vi brukar träffas för lunch och diskutera mitt arbete. Jag hade ett problem när jag började mitt arbete som service manager och när jag vände mig till min konsultchef så fick jag en mentor.”

Adam, anställd, uttryckte sin önskan om att få tillgång till ett externt nätverk. Han önskade sig ett större utbyte med andra storföretag som inte var konkurrenter men som tillhörde en annan bransch. Där kunde man byta ut erfarenheter med andra som använder samma eller likartade IT program eller verktyg. Samtidigt uppgav Adam att han hade ett externt nätverksom omfattade upp till 180 personer. Men han verkade inte använda detta nätverket för att byta ut erfarenheter om samma verktyg eller så ingick inte personer som hade dessa kunskaper i hans nätverk. Hans externa nätverk verkade vara till för socialt omgänge.

Kent, konsult, beskrev sitt nätverk inom konsultbolaget med följande ord:

” På konsultbolaget är vi 120-130 personer. Där har jag ett plattform för utbyte med personer som jobbar med likartade arbetsuppgifter i andra bolag. Det är en fördel att kunna byta ut erfarenheter med andra. Vi har spetskompetens inom ett visst område.”

Kent använde sina kollegor som hade erfarenhet av samma uppgifter i andra bolag som kunskapskälla och bollplank, precis den sortens utbyte som Adam efterfrågade.

Hur ser samma personer på nätverk inne på Forskningsföretaget? Adam berättade att han hade ett business partner nätverk. Annars pratade han med folk för att lösa bekymmer. Nätverk kunde vara bara några dagar och vara kortlivad men det berodde mycket på vilka som hade kompetens.

Kent uppgav :

” Forskningsföretaget ställer lite andra krav på konsulter än som på anställda: som anställd är jag fast på min position/i min avdelning, mer inrutad. Som konsult har jag stora möjligheter. Om det händer saker inne på Forskningsföretaget får jag se olika perspektiv. Jag är mera som en observatör.”

Adam tog hjälp av andra för att lösa frågan. Kent verkade ta reda på det själv genom att förflytta sig mellan olika uppdrag eller avdelningar, han bytte perspektiv.

Konsulterna använde sina nätverk även för egen del. Kent och Katarina beskrev för mig att de använder sina nätverk för att hitta nya uppdrag.

Kent:

” Varför bryr jag mig? Jag vill göra ett bra jobb. Man säljer sig själv hela tiden. Man måste hålla kontakt. Konsultvärlden är tuffare i Göteborg, det finns helt

enkelt flera må marknaden (än ute på landet). En axelklapp här och där och så kan man säkra sig nya uppdrag.”

Katarina:

”Jag vet inte, det har aldrig hänt mig. Ofta hade jag ett uppdrag kvar att avsluta innan nästa uppdrag började. Då gäller att avsluta och fasa ur ett projekt. Nu har de ringt mig från testavdelningen och frågad om jag vill börja hos dem och eftersom det inte var klart här om jag skulle vara kvar här efter årsskiftet så har jag bett min saleschef att träffa dem och göra upp det. Så har det alltid varit att jag var efterfrågad. Nu är jag bara en vecka till kvar här.”

Adam krävde av sina medarbetare att de skulle delta i minst två sociala aktiviteter per år. Frågan är varför han behövde lägga in det i utvecklingsplanerna. Det kan antingen vara så att nyttan av sociala aktiviteter inte framgick för deltagarna eller så kan det vara ett krav utifrån hans utvecklingsplan.

Anställda deltog också i externa nätverk men ingen av dem uppgav att de använde något nätverk, varken internt eller externt, för att hitta nya jobb eller nya uppdrag.

## **7. Analys**

### **7.1 Anställdas och konsulter syn på arbetsmotivation**

Vad var det som gjorde att både anställda och konsulter trivdes med jobbet? Otroligt nog så hade personalen, anställda som konsulter, inte tappat motivationen. Några anställda och konsulter uppgav att den dåliga stämningen i samband med neddragningen påverkade dem men det fick ingen genomslag på deras motivation. Många påpekade under intervjun hur bra sammanhållningen var sedan många år tillbaka. Som exempel på en bra sammanhållning nämndes att man fikade en till två gånger om dagen tillsammans med dem som satt närmast, oavsett status eller arbetsuppgifter. Innan 2004 hade konsulterna varit med på gruppmöten och avdelningsresor. Alla gick fortfarande till stora julfesten på Forskningsföretaget. Många träffades på after work och några tränade tillsammans. Därför tror jag att sammanhållningen var avgörande för att båda grupper klarade påfrestningen under off-shoring.

Motivationen kom från arbetsuppgiften som antingen utfördes i grupp eller ensam, oavsett om man arbetade ihop med anställda eller konsulter. Arbetsuppgifter upplevdes av båda grupper, anställda som konsulter, som stimulerande och utvecklande med mycket variation. Många uppdrag kunde tolkas och bearbetas på det sättet respondenten ansåg som mest lämpligt. Många hade möjlighet att påverka upplägget av sitt arbete.

Arbetet skedde i samarbete eller dialog med kunden, testavdelningen. Framförallt konsulterna hade ofta jobbat där tidigare och kände deras behov och sättet att uttrycka sina behov. Arbetet kändes meningsfullt och utvecklande. Arbetsbelastningen låg för de flesta, konsulter som anställda, runt 100%. Forskningsföretaget ville inte att konsulterna arbetade övertid. Arbetet på Forskningsföretagets IT avdelningen upplevdes inte lika stressigt som hos Ericsson (Döös, 2001). Anledningen var att det fanns lagkrav på dokumentation som styrde upplägg för test, protokollering och analys av data.

Arbetsuppgifter och arbetskamrater uppgav många på frågan vad som var viktigt för att trivas med jobbet. Både anställda och konsulter hade tillgång till ergonomisk rådgivning och utrustning och upplevde ingen skillnad när det gällde den fysiska arbetsmiljön.

Coping strategin som både anställda och konsulter använde för att hantera frustrationer i samband med neddragning och dålig stämning skulle jag vilja kalla för ”styra bort eller ställa upp”. Både anställda och konsulter talade om vikten att avgränsa sig och kunna styra bort uppgifter för att kunna hålla sig till en arbetsbelastning på 100 %. Att behålla och värna om sitt kunnande och kompetens var ett sätt att bevara sin yrkesstolthet. Därför påverkades dem som lyckades, inte så mycket av neddragningen som drabbade hela avdelningen. Flera bland anställda och konsulter uppgav att de fick sitt eget arbete att fungera, men kunde inte påverka det som hände utanför den egna sfären. Det verkade som individer i båda grupper jobbade individuellt i varsin egen sfär och försökte avskärma sig mot det som hände runtomkring dem. Man kan se detta som en copingstrategi att dra sig undan. En annan tolkning kunde vara utvecklingen av ett professionellt förhållningssätt under en förändringsprocess som inte gick att påverka.

Anställdas och konsulternas arbetsmotivation påverkades inte av kompetensutveckling. Ingen av de anställda eller konsulter nämnde utbildning eller kurser på frågan vad de behövde för att trivas med arbete. Däremot nämndes variation i arbete, utvecklingsmöjligheter,

stimulerande arbetsuppgifter, spetskompetens. På ett sätt var det man gjorde och svårighetsgraden av uppgiften avgörande för utveckling av ens kompetens. Indirekt ingick en rad förberedande utbildningsinsatser som ett körkort för att få jobba med ett IT system eller en ny arbetsuppgift. Utbildning eller kurser i sig utgjorde ingen motivationsfaktor.

Första prioritet för båda grupper hade obligatoriska utbildningar för att få utföra arbetsuppgifter eller använda datasystem. Det sågs som en självklarhet som ingick i jobbet. I upplägget av icke-obligatoriska utbildningar fanns skillnader mellan anställda och konsulter som behandlas i nästa kapitlet.

## **7.2 Skillnader och likheter mellan anställda och konsulter**

Jämförs svaren mellan konsulterna och anställda så spretade anställdas motivationsfaktorer betydligt mera. Det fanns mycket större spridning för anställdas motivation än konsulternas fast de jobbade för samma Forskningsföretag. Det kan även vara så att konsulterna är mera medvetna om sin roll och därför lät deras svar likartade. Jag funderade om anledningen för att svaren stämde överens, skulle kunna vara någon gemensam företagsstrategi. Men alla konsulter i studien jobbade för olika konsultbolag. Det kan alltså ingå i konsultrollen att gilla arbetsuppgiften i första hand, det vill säga att göra det bra och gärna som de hyrdes in för att göra. I andra hand var det viktigt för konsulter att integrera sig i sociala samspelet, både för att kunna fungera på arbetsplatsen och göra sitt jobb men också för att hitta nya kontakter som ledde till framtida uppdrag och utveckling.

Centrala begreppet för anställda handlade enligt min tolkning om social samvaro på arbetsplatsen. Därför påverkades dem som drabbades direkt av konsekvenserna av off-shoring mer negativt. Två anställda nämnde gemensamma värderingar. Detta motiv togs inte upp av någon konsult.

Konsulterna däremot verkade vara mer fokuserade på arbetsuppgifter. Arbetsuppgifter ska vara utvecklande och bredda spetskompetensen som sedan kunde säljas in hos Forskningsföretaget eller någon ny kund. Även användning av datasystem ur olika perspektiv, utvecklare, användare och kundperspektivet, garanterade framtida arbetstillfällen över avdelningsgränserna. Men trivsel på arbetsplatsen och social samvaro fanns också med i



konsulterna resonemang, likvärdig eller i andra hand. Men på frågan om motivationen valde konsulterna ofta att prata om arbetsuppgifterna. Därför satte jag som central begrepp för konsulterna utvecklande arbetsuppgifter.

Det förvånade mig att konsulterna verkade inte vara oroliga över att förlora eller behöva byta arbetsuppgifter. De såg sin trygghet i första hand i sin kompetens som de tog med sig till kommande uppdrag och i sin anställningen hos konsultbolaget. För mig verkade det som om konsulterna fokuserade på att utveckla sin kompetens och att vara social för att kunna sälja in den.

Skillnaden mellan anställda och konsulternas arbetsmotivation var dock snarare gradvis eller en prioriteringsfråga. Anders, en ung nyanställd, nämnde också utvecklande arbetsuppgifter i första hand. Åt andra sidan beklagade Klas, konsult, att man hade tappat tätt samarbete och utrymmet att initiera nya projekt jämfört med tidigare år. Men det skulle honom inte förmå till att byta roll och söka en anställning på Forskningsföretaget. På frågan om han ville byta så svarade han ”Nej, jag trivs med att vara konsult.” Han var delägare i konsultbolaget vilket gav honom en oberoendekänsla. Han gillade konsultstatus för att han kände sig inte så uppbunden. Det var lättare att byta, även om han hade jobbat mest på Forskningsföretaget de sista åren. Han uppgav att det fanns flera konsulter som hade försvunnit ett tag till andra uppdrag men kom tillbaka.

Frihet var det centrala motivet i frågan om varför man valde att vara konsult och förblev i den rollen. Frihet innebar olika aspekter för olika personer. Det kunde kopplas till känslan av att vara oberoende. Man kunde söka sig till nya uppdrag eller avdelningar när det blev jobbigt eller uppdraget höll på att gå ut.

Utvecklingsmöjligheter och att arbeta med system utifrån olika perspektiv var ett annat motiv. Konsulterna hade lättare för att röra sig över avdelningsgränser eller jobba med samma system ur olika perspektiv. Detta upplevde konsulterna som frihet och positiv för sin utveckling. Att få ett helhetsperspektiv så beskrev Kent det.

Ordet trygghet hade olika aspekter för olika konsulter. Friheten att röra sig mellan olika uppdrag och uppdragsgivare bidrog till känslan av trygghet att vara attraktiv på arbetsmarknaden. Att ha kvar sin trygga anställning på konsultbolaget när man gav sig in på

nya uppdrag eller sökte sig till nya uppdragsgivare samt möjligheten att återvända. Känslan av delaktighet som anställd vägde inte upp kontakter och arbetstillfällen som Karl fick via externa nätverk när han vägde av båda delar mot varandra. För en annan konsult innebar trygghet att ha framförhållning och veta vad som kom som näst under off-shoring. Det saknade han. Flera konsulter uppgav att anställda fick veta lika lite om vad som kom att hända näst.

”Hemma är arbetsuppdraget.” så beskrev Kent var han kände sig hemma. Andra konsulter svarade att de kände sig hemma på konsultbolaget där de hade sin anställning och trygghet. En konsult som var delägare sade att hemma var Forskningsföretaget. Det kan stå både för geografiska hemvisten och social samvaro med en annan kollega som också jobbade på Forskningsföretaget. Alla konsulter var lojala mot sitt konsultbolag, där de flesta kände sig hemma. Men alla var också lojala mot uppdragsgivaren, Forskningsföretaget, som gav dem utvecklingsmöjligheter och bra arbetsvillkor samt en merit för kommande uppdrag.

Anna som hade jobbat som konsult för Forskningsföretaget valde en fast anställning för runt två år tillbaka. Hennes förklaring var att arbetsbelastningen för konsulter var högre. Utöver 100% betald arbete på Forskningsföretaget brukade konsultbolaget, där hon tidigare var anställd, anordna möten och sociala aktiviteter utanför ordinarie arbetstid. Några andra konsulter, men inte alla, bekräftade att konsulterna arbetade mera än ordinarie anställda.

Obligatoriska utbildningar fick både anställda och konsulter gå. I andra hand kom utbildningar som inte var obligatoriska men som ökade kunskaper för kunna utföra jobbet. Anställda kom överens med linjechefen, konsulterna med sitt konsultbolag.

För konsulterna var avgörande vilka kunskaper som kunde säljas in hos kunden. Detta ledde till en fokusering på vidareutveckling av kompetensen, som i sin tur hjälpte till att konsulterna utvecklade sin expertroll och upprätthöll spetskompetens.

För anställda kunde det vara en kurs om attityder och beteenden, det vill säga kurser om mjuka kunskaper som multikulturell kommunikation. Min analys är att dessa mjuka kunskaper underlättade för en anställd att fungera i sin roll i strukturen, t.ex. underlättade samarbete med indierna. Tredje delen handlade för några anställda om att utveckla personligheten och var egna förslag på kurser, t.ex. design.

För konsulterna var avgörande om Forskningsföretaget bekostade kurskostnader och betalade arbetstiden. Kurser utöver det som direkt behövdes för jobbet eller kunde användas i framtida uppdrag, fanns inte att välja.

### 7.3 Nätverkens betydelse för anställda och konsulter

Nätverk var oundgängliga för att tolka och utföra uppdrag eftersom uppdrag i IT-avdelningen kunde tolkas på olika sätt och var otydliga när det gällde utförandet. Detta i sin tur kunde förklara att off-shoring tog betydligt längre tid eftersom det saknades en tydlig struktur för utförande av arbetsuppgifterna och informationsöverlämning mellan två funktioner. Tillgång till och användandet av personliga interna nätverk var direkt kopplade till att kunna utföra sitt uppdrag, både för anställda och konsulter. Nätverk användes alltså både för att definiera uppdraget samt för att lösa uppgiften. Att jobba i nätverk var också ett informellt sätt att jobba. Nätverk gjorde ingen skillnad mellan konsulter och anställda. Anledningar till detta var, som en konsult tolkade det, många förändringar och ständigt nya arbetsuppgifter. Nätverket i Forskningsföretaget bidrog även till utvecklingsmöjligheter oavsett anställningsstatus. Information är makt, så uttryckte en konsult det. Globala projekt var inte attraktiva.

Största skillnad mellan anställda och konsulter var inte tillgång till nätverk men hur nätverk användes. Förutom att inhämta information och lösa problem så använde konsulter sina nätverk i Forskningsföretaget, i testavdelningen, konsultbolag, tidigare kunder och externa nätverk för att marknadsföra sig och hitta nya uppdrag. Konsulter hade lättare för att byta perspektiv. Konsulter hade en vana och övad upp förmågan att hitta nya uppdragsgivare via sitt nätverk. På samma sätt var det enklare för uppdragsgivarna att ta kontakt med en konsult. Tröskeln var högre för att erbjuda en tillsvidare tjänst till en anställd på en annan avdelning eller utanför företaget än att erbjuda ett uppdrag av en begränsad omfattning till en konsult.

Anställda däremot använde sina externa nätverk inte för problemlösning eller för att hitta nya jobb. Det berättade inte heller om de använde interna nätverk för att hitta ett nytt jobb. Det kan vara skämmigt att berätta om att man söker nytt jobb som anställd. Det vill man kanske inte skryta med. Vid problemlösning kan anställda känna sig bundna av sekretessavtal och sin

lojalitet till arbetsgivaren och av dessa skäl välja att inte ta hjälp eller diskutera problem med externa. Det kan finnas en rädsla att fråga en extern person om råd. För konsulter däremot är kollegor i samma konsultbolag lika förtrodda som medarbetare på Forskningsföretaget. Den relationen kännetecknas mera av ömsesidighet.

## 8. Diskussion

Både anställda och konsulter upplevde att konsulterna var fullt integrerade på arbetsplatsen och deltog på sociala aktiviteter. Men även om de utförde likartade arbetsuppgifter så skiljde sig deras arbetsmotivation och coping beteende. Det handlade om två grupper som arbetade bra ihop och delade många värderingar men hade olika fokus för arbetsmotivation, coping och användande av nätverk.

Off-shoring hade lett till att en del av arbetsuppgifterna redan hade flyttats till Indien, en process som varken anställda eller konsulter kunde påverka. Endast en chef hade lite större framförhållning än de övriga medarbetarna på avdelningen. Ingen uppgav dock att off-shoring påverkade arbetsmotivationen negativt.

För både anställdas som konsulternas coping var det gynnsamt att det fortfarande fanns en bra sammanhållning mellan alla som jobbade kvar på IT avdelningen. Stämningen påverkades av neddragningen men inte arbetsmotivation för att det fanns gott om jobb och uppdrag utanför. Några anställda hade sökt sig till andra jobb och konsulter ordnade med nya uppdrag via konsultbolaget. De anställda som var kvar för att jobba mot indierna hade en tuff arbetssituation med hög arbetsbelastning men visade fortfarande en hög arbetsmotivation.

Individens egna sfär kunde stärkas och avgränsas genom att utveckla sin egen roll och undvika att bli involverad i globala projekt eller andra arbeten där man hade svårt att styra upplägget. Speciell konsulter skulle vara rörliga experter som växlade mellan olika avdelningar och uppdrag samt transporterade kunskap. Fastanställda skulle säkra upp strukturen och förbli där, för att säkerställa minnet och ryggraden i IT avdelningen. Strategiska roller blev därmed statiska roller. Anställda fungerade som strukturbärare.

Respondenterna som kunde bestämma upplägget av sitt arbete själva, med internal locus of

control, verkade trivas bättre än respondenterna med externa locus-av-control. De som lyckades ordna allt det behövde för jobbet i sin sfär mådde bättre. Detta gällde särskilt för konsulterna som kunde begära att förflyttas till en annan avdelning eller till andra uppdrag utan att behöva byta arbetsgivare. För anställda var det svårare, speciellt om de hade uppgifter som byggde på att vara tillgängliga för andra som till exempel kunder, globala projekt eller IT konsulter i Indien. För dessa anställda hade locus-of-control flyttats från internal, självstyrande, till external, arbetsvillkor som andra styrde över. Dessa personer klagade över hög arbetsbelastning och bristande kontrol, det vill säga hade en negativ stressupplevelse utan att kunna ta sig ur.

Om vi tänker på Castells definition av självprogrammerande arbetskraft (2000, s. 372) så har de som kan påverka, internal locus of control, bättre status på arbetsmarknaden. Jämfört med Döös m.fl. (2001) och Wallgrens (2012) beskrivning av IT anställda och IT konsulter uppskattades en internal locus of control av båda grupper. Kanske därför att den garanterade högsta utveckling i genomförande av projekt när de kunde styra uppdrag och utförande själva.

I den off-shoring-processen som var på gång var det viktigt att upprätthålla motivationen för båda anställda och IT konsulter. Det är viktigt att poängtera att det fanns snarare en gradvis skillnad mellan konsulternas och anställdas svar om motivationsfaktorer för arbete. Anställda upplevde social samvaro som tyngsta motivationsfaktor och central kategori. Jämfört med Wallgren kunde det också tolkas som interaktiv motivation, det vill säga att bli bekräftat i dialog och samspel med andra personer (2012). Därefter kom utvecklande arbetsuppgifter eller friheten vid upplägget av det egna arbetet. Anställda uppgav en rad olika motivationsfaktorer med större spridning än konsulterna. Jag tolkade det som att rollen som anställd tillät en större grad av personlig variation. Två av fyra anställda tog upp att de uppskattade gemensamma värderingar men nämnde inte vad dessa gemensamma värderingar var.

IT konsulterna upplevde utvecklande arbetsuppgifter och arbetsinnehåll som central kategori. Det är en tydlig fokus. Det ligger i linje med Wallgren (2012) som identifierade variation som en central motivationsfaktor för IT konsulter. Variation är viktigt för att bygga på sin kunskap och avancera till ännu mera komplexa arbetsuppgifter. Att alla IT konsulter uppgav samma centrala motiv talar för en ökad professionalisering av rollen som IT konsult jämfört med IT anställda. Evetts (2003) uppgav att professionalismen, att prata med en röst, är vägen till en

högre status för en grupp för att få mer utrymme samt få gehör för sina åsikter. IT konsulter på Forskningsföretaget nämnde att social samvaro var viktigt för dem för att trivas. Men de upplevde social samvaro som lika viktigt eller på andra plats efter utvecklande arbetsuppgifter samt att upplevelsen av social samvaro var ofta knytten till uppdraget.

Samtidigt tjänade IT konsulter på att utveckla sin spetskompetens eftersom de definierade sig genom sina arbetsuppgifter och inte genom sin formella utbildning (Wallgren, 2012). I min studie varierade utbildningen från gymnasieingenjör till systemvetare och civilingenjör. Spridningen fanns i båda grupper med några fler civilingenjörer i konsultgruppen. Det var dock tydligt att de definierade sig genom arbetsuppgifterna.

Skillnaden var alltså var gruppen lade sin fokus. Fenomenet påminde om modellen för social practice som van Krogh, Haefliger, Spaeth & Wallin (2012) beskrev för software utvecklare där social practice skapade upplevelsen av gemenskap genom utbyte i arbete. Social practice fanns fortfarande kvar vid intervjutillfället av min studie och kan möjligen ha bidragit till att arbetsmotivationen upprätthölls.

Wallgren (2012) beskriver att en extrinsisk motivationsfaktor för IT konsulterna är beröm från kunden snarare än beröm från konsultchefen. På den avdelningen som jag undersökte hade respondenter, både anställda och konsulter, ett nära samarbete och regelbundna möten med cheferna, både som personalansvarig men även för arbetsuppdraget. Båda grupper upplevde att de fick stöd när de behövde.

IT konsulterna var ordinarie anställda hos konsultbolaget, men hade sin arbetsplats på Forskningsföretaget. Så det krävdes en form av anpassning för att smälta in i uppdragsgivarens verksamhet som en god anställd så länge uppdraget varade. För konsulter ansågs det lämpligt att byta, antingen mellan olika uppdrag, projekt, avdelningar eller kundbolag. Anställningen fanns ju kvar hos konsultbolaget. Konsulten tog med sig kunskapen till nya arbetsuppdrag och byggde på med nya erfarenheter med varje ny uppdrag.

Under off-shoring av arbetsuppgifter och uppsägning av anställda var det enklare för konsulterna att upprätthålla motivationen. Det var ju inte deras anställning som försvann, enbart arbetsuppgifterna. Forskningsföretagets anställda berättade inte om möjligheten att förflytta sig till nya uppdrag eller andra avdelningar ifall arbetsuppgifterna försvann. De

använde sig heller inte av sina nätverk för att leta efter nya uppdrag eller jobb. De var inte lika rörliga som konsulterna i Forskningsföretaget. För anställda blev det snarare uppsägningar eller så sökte de sig självmånt till nya arbetsgivare.

I båda kategorier, anställda som konsulter, fanns individer som upplevde att det hade blivit dåligt stämning eller rörigt i samband med off-shoring processen.

Använder man Meyers och Allens (1991) trekomponent modell för att rangordna motivationsfaktorer för anställda och konsulter så fanns en önskan att arbeta för Forskningsföretaget. Om motivationen försvann under omorganisationen, då lämnade anställda och sökte andra jobb utanför Forskningsföretaget, konsulterna sökte andra uppdrag.

Konsulter uppskattade de fria arbetssättet och visade mycket engagemang. Vissa konsulter som hade haft uppdrag på annat håll återvände. Som Moorman och Harland (2002) har konstaterat lönade det sig också för Forskningsföretaget att behandla konsulterna väl och ge möjlighet till utveckling och en bra arbetsmiljö, även fysiskt. De återvände och valde att stanna på Forskningsföretaget.

På samma sätt kan man tolka Kias berättelse att söka sig till ett konsultbolag som brydde sig om sina anställda, gav dem stöd och möjlighet till utveckling som van Breugel m.fl. (2005) visade i sin studie. Håkansson & Isidorsson (2012) identifierade aktuella arbetsuppgifter och stödet som avgörande faktorer för konsulternas arbetsmotivation och engagemang vilket ligger i linje med de resultat som jag fick fram. Båda faktorer fanns hos anställda och konsulter på Forskningsföretaget.

Anställda och konsulter på IT avdelningen visade lojalitet eftersom båda upplevde IT avdelningen som en bra arbetsplats. Konsulter kände dock samtidigt lojalitet mot sitt konsultbolag: ingen ville byta konsultrollen mot en fast anställning på Forskningsföretaget. Jag anser att rollen som IT konsult och rollen som anställd på denna IT avdelningen skiljde sig även om båda kunde utföra samma arbetsuppgifter och var väl integrerade. Annars hade en roll varit mera attraktiva för båda grupper.

Skillnader i utbildningsplanering innebar en fokusering på spetskompetensen för konsulterna. Den skulle vidareutvecklas kontinuerligt och konsulterna var medvetna om att även framtida

arbetsuppdrag byggde på denna kompetens. Därför låg det nära till hands att byta efter några år för att bredda både kompetens och kontaktnät. Döös m.fl. (2001) beskriver att det gällde att samla på sig så många utbildningar man kunde få om nya IT produkter.

Både konsulter och anställda ingick och deltog i samma utsträckning i sina lokala nätverk på arbetsplatsen, Forskningsföretaget. Personer som de hade kontakt med var dem som fanns på arbetsplatsen eller som man hade kontakt med i arbete. Utöver detta så behövde både konsulter och egna anställda ett kompetensnätverk för att kunna utföra sitt jobb. Tillgång till nätverk är ett viktigt stöd socialt för båda grupper, anställda som konsulter, men också för att lösa uppgifter och känna sig förankrad i företaget. Anställda använde sina externa nätverksträffar mer för socialt omgänge.

För att lösa arbetsuppgifter kunde konsulter använda sig av sina externa nätverk inom konsultbolaget och tidigare kunder vilket de upplevde som stöd. Nätverk användes både för arbetet men även för att hitta nya uppdrag. De som har tillgång till nätverk inom företaget och utanför har ett större perspektiv, fler kontakter att bolla frågor med, fler chanser att hitta jobb eller nya uppdrag. Därför är det varken synd om IT konsulterna eller IT anställda, fast konsulter hade det lättare att hitta nytt.

Det var synd att detta nätverket försvinner, för möjligheten till lärande och utvecklingen förflyttades med off-shoring utanför företaget. De få som kom att vara kvar för att administrera dessa kontakter kunde inte få utrymme och vidareutveckla sin kunskap. Många stödfaktorer som Döös (2001: 64-65) beskrev med att bygga sitt kontaktnät, att arbeta tillsammans med andra, att se till att få gå utbildning om nya produkter och nya teknologier, samt att skaffa sig reflektionsutrymme föll bort med neddragningen.

Lärandet i nätverk ligger i linje med Siemens (2005) och Downes (2006, 2007). Siemens myntade ordet connectivism för lärande där kunskap förvärvas och förvaras i ett nätverk av personer som kan sitta geografiskt och organisatoriskt utspritt. Att få stöd för att introduceras i arbete och utföra uppdraget var avgörande för både konsulterna och anställda. Personliga nätverk och lärandemiljöer (Wilson, 2008) kunde etableras i stora informella nätverk, oftast genom kontakter av två personer som känner varandra från tidigare projekt eller uppdrag. Döös, Wilhemson och Backlund (2001) beskrev hur viktiga dessa nätverkskontakter var för att lösa en uppgift och fläta vidare på IT avdelningens lärande på individualistisk vis.



Tillgång till nätverk är ett viktigt stöd socialt för båda grupper, anställda som konsulter, men också för att lösa uppgifter och känna sig förankrad i företaget. De som har tillgång till nätverk inom företaget och utanför har ett större perspektiv, fler kontakter att bolla frågor med, fler chanser att hitta jobb eller nya uppdrag. Därför är det varken synd om IT konsulterna eller IT anställda, fast konsulter hade det lättare att hitta nytt.

## 9. Slutsatser

Studien är väldigt specifik för just den unika arbetsplatsen, Forskningsföretaget, i enlighet med Repstads bedömning av kvalitativa studier (1988). Ändå tror jag att företeelser i samband med globaliseringsprocessen skapar likartade situationer på andra arbetsplatser. Under 90-talet har jag sett likartade processer i elektronik- och IT-industrin, som flyttade produktion av varor och tjänster utomlands. Mitt upplägg kunde ha omfattad en större tidsperiod för att följa utvecklingen eller ett större antal respondenter för en kvantitativ ansats. Kontaktpersonen från Forskningsföretaget frågade om jag ville följa utvecklingen när indierna hade tagit över. Detta visar att mitt studieupplägg och mina resultat väckte intresse samt var trovärdiga och användbara för Forskningsföretaget. Vid ett senare tillfälle kom jag i kontakt med en konsultchef som hade hört om studien och var intresserat av resultatet.

Frågan vem det är synd om kan inte besvaras i generella termer. Kunskap och information är enligt Castells (2000, s. 372) avgörande för att vara outhärlig. För att bibehålla rollen som outhärlig arbetskraft måste individen anpassa sig när miljön förändras. Detta gäller på i samma utsträckning för IT anställda som IT konsulter, men påverkar dem i form av en uppdelning i två olika grupper. Det handlar i så fall om en positionering som expert eller strukturbärare.

Möjligen är det synd om Forskningsföretaget som tog bort sina nätverk, en källa för innovation och kontaktnät med experterna utanför företaget eller de anställda som blev kvar.

Vinnare är konsultbolag som bryr sig om sina anställda för de är attraktiva för engagerade medarbetare. Och just dessa medarbetare är kräsna när det gäller val av arbetsgivare. De kollar upp villkoren med sitt nätverk och väljer arbetsgivare som ligger i linje med deras egna önskemål och värderingar.

Utifrån ett organisatoriskt perspektiv så är det synd att en unik arbetsplats för anställda och konsulter försvann. Jag själv var delaktig i ett senare skede av omorganisationen och fick träffa några av de övertaliga anställda på Trygghetsrådet. De verkade inte vara ledsna eller besvikna. IT konsulter verkade ha det lättare att hitta nya uppdrag och bibehålla arbetsgivaren, konsultbolaget. Den ekonomiska krisen 2008 kan dock ha drabbad dem med.

Globaliseringen rullar på, arbetstillfällena och arbetet kommer att flyttas. Vi är på väg att lämna ett produktionssamhälle till förmån av ett nätverks- och kunskapssamhälle. På det individuella planet gäller det att vara väl förberedd och hänga med när förändringsvågen börjar ta fart. Arbetsvetenskapens metoder kan hjälpa företag och experter med att främja en bra sammanhållning på arbetsplatsen när gamla strukturer försvinner och nya växer fram.

## 10. Litteratur

Arleroth, J., Palmgren, J. & Thoresson, T. (2010). Make-or-Buy Decision. In F. Ehsanifar, S. Vafa Hosseini, V. Nordh, E. Trollvik, N. Yanac, Y. Yhlen (Eds.). *Transport Consequences of Strategic Purchasing Decisions*, (s. 71-111) Göteborg: Chalmers.

Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-283.

Castells, M. (2000). *End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. III*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.

Coleman, D. F., Irving, G. P. & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *J. Organiz. Behav.* 20, 995-1001

Connelly, C. E., Gallagher, D. G. & Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior* 70, 326-335

Downes, S. (2006). Learning networks and connective knowledge. *Instructional Technology Forum*, 28. Tillgänglig:

<http://itforum.coe.uga.edu/paper92/paper92.html>

Downes, S. (2007) An Introduction to Connective Knowledge. In T. Hug (ed.) *Media, Knowledge & Education - Exploring new Spaces, Relations and Dynamics in Digital Media Ecologies*. Proceedings of the International Conference held on June 25-26, 2007. November 27, 2007. Type: B - Publications in Refereed Conference Proceedings. Tillgänglig:

<http://www.downes.ca/cgi-bin/page.cgi?post=33034>

Döös, M., Wilhelmson, L. & Backlund, T. (2001). Kollektivt lärande på individualistiskt vis, I T. Backlund, H. Hansson & C. Thunborg (Red.), *Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer* (s. 43-78), Lund: Studentlitteratur.

- Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International Sociology* 18; pp. 395-415.
- Haefliger, S. (2012), Sustaining Motivation – among collaborators inside and outside the firm. *Management of Innovation and Technology* Nr. 3 Oktober 2012, s.3.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B., (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2012). Temporary Agency Workers and Organizational Commitment. In B. Furåker, K. Håkansson & J. Ch. Karlsson (Eds.) *Commitment to Work and Job Satisfaction*. (s. 181-198). New York: Routledge.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Lazarus, R. S. & Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York
- Meyer, J. P.& Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, No. 1, 61-89.
- Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002). Temporary Employees As Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17 No. 2, 171-187.
- Repstad, Pål (1988). *Närhet och distans, Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund, Studentlitteratur
- Siemens, G. (2005). *Connectivism: Learning as Network-Creation*. Tillgänglig: <http://www.elearnspace.org/Articles/networks.htm>
- Van Breugel, G., Van Olffen, W. & Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The commitment of 'Temps' Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies* 42:3, 539-566
- Von Krogh, G., Haefliger, S., Spaeth, S. & Wallin, M. W. (2012) Carrots and Rainbows: Motivation and Social Practice in Open Source Software Development. *MIS Quarterly* 36(2), 647-676
- Wallgren, L. G. (2012). *Motivation requested – Work motivation and the work environment of IT consultants*. (Doctoral Thesis, Department of Psychology) University of Gothenburg, tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/24074>

Wilson, S. (2008). Patterns of Personal Learning Environments. *Interactive Learning Environments*,16(1), 17-34

## Bilaga Intervjufrågor

### Arbetsmiljö på arbetsplatser med inhyrd arbetskraft - En jämförelse av inhyrd arbetskraft och fast anställda inom ett storföretag.

Intervjufrågor för inhyrd / för ordinarie personal

0. Motivation för deltagande i intervjun?
1. Är du anställd på Forskningsföretaget/inhyrd eller konsult?
2. Hur länge har du arbetat här på Forskningsföretaget?
3. Hur länge har du arbetat här på denna avdelning?
4. Vilka arbetsuppgifter har du?
5. Vilken utbildning har du?
- 5.1 Hur lång är inlärningsperioden för arbetet
- 5.2 Har du fått en introduktion?
6. Har du gått utbildning under de sista 12 månaderna?  
hos Forskningsföretaget:  
inom Konsultbolaget:
7. om du är konsult: vem har bekostat den?
8. Vad är viktigt för dig för att trivas med arbetet?
9. Är du nöjd med ditt arbete? J/N
10. Motivera:
11. Hur stor är din arbetsbelastning uppskattningsvis?
12. Hur stor är den jämfört med dina kollegor som är anställda på Forskningsföretaget?
13. Hur stor är den jämfört med dina kollegor som är konsulter?
14. Har du möjlighet att påverka upplägget av ditt arbete?
15. Kan du få stöd i ditt arbete?
16. Känner du dig delaktig i det beslut som fattas som rör ditt arbete?

17. Känner du dig trygg när det gäller arbetsmiljön på din arbetsplats?
18. Hur upplever du din arbetsmiljö?
19. Hur är det jämfört med arbetsmiljön på andra delar av Forskningsföretaget?
20. Vad vet du om regler som gäller arbetsmiljön på Forskningsföretaget (t.ex. system för tillbudsrapport, rutiner, riktlinjer, föreskrifter)  
Vad skulle du göra om du råkad ut för en olycka t.ex. halkar framför huset?  
Vet du att du ska anmäla arbetsolyckor till din ordinarie arbetsgivare?
21. Vem vänder du dig till om du har en fråga rörande arbetsmiljön?  
Och personalombud, vet du vem det är? .
22. Jobbar du ensam eller i grupp?
23. Om grupp, är de andra inhyrda eller ordinarie anställda?
24. Om man jobbar med andra inhyrda och själv är inhyrd: är det några uppgifter som ni gör men som inte ordinarie anställda gör?
25. Upplever du någon skillnad i ditt dagliga arbete mellan dig och de andra i gruppen?  
Går du miste om information som du skulle behöva i ditt arbete?  
Har du tagit upp det med någon när sådant händer?
26. Om ja, vad tror du är orsaken till detta?
27. Om du får problem med en arbetsuppgift, vem vänder du dig till?
- 27.1 Är du nöjd med stödet som du får?
28. Om du vill föreslå en sak, vem vänder du dig till?
29. Fikar ni tillsammans avdelningsvis eller i andra gruppindelningar?
30. Med vilka personer har du mest kontakt?
31. Vad är orsaken till detta?
- 31.1 Hur länge tar det att bygga upp ett nätverk? Det tar
- 31.2 Träffas/ umgås ni utanför arbetet?
32. Är det en skillnad om man sitter inne på siten jämfört med där du sitter nu?
33. Är/Var du med på julfesten?

34. Varför, motivera?
35. Hur ofta träffar du din chef på Forskningsföretaget?  
Får du stöd från ditt uthyrningsföretag?
36. Hur ofta träffar du dina arbetskamrater på Forskningsföretaget?
37. För konsulter: Hur ofta träffar du din chef på företaget där du är anställd?
38. För konsulter: Hur ofta träffar du dina arbetskamrater på företaget där du är anställd.
39. för konsulter: var känner du dig hemma?
40. för konsulter: Om du fick välja, skulle du vilja vara ordinarie anställd här?

**Tack för din medverkan! Du kommer att få en kort sammanfattning av intervjun. Kolla gärna om jag har uppfattat dina svar på rätt sätt.**