

Nedskärning – ett sätt att öka motivationen bland kunskapsarbetarna?

*– en undersökning i fyra
kunskapsföretag*

Grupp 1

Mikael Andersson 690723-3958
Camilla Brante 690321-4069
Ann Persson 740127-3326

Handledare

Jens Rennstam

<u>Sammanfattning</u>	
Uppsatsens titel:	Nedskärning – ett sätt att öka motivationen bland kunskapsarbetarna? – en undersökning i fyra kunskapsföretag
Seminariedatum:	2005-06-03
Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats
Författare:	Andersson Mikael, Brante Camilla, Persson Ann
Handledare:	Rennstam Jens
Nyckelord:	Downsizing, kunskapsarbetare, kunskapsföretag, motivation, identitet
Syfte:	Att utifrån ett identitetsperspektiv undersöka varför en nedskärning kan medföra en förbättrad motivation hos kunskapsarbetare.
Metod:	Abduktiv ansats, kvalitativ metod och personliga intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Identitetsperspektiv
Empiri:	Intervjuer med personer med personalansvar på Anoto, Precise Biometrics, Telelogic och Gambro.
Slutsatser:	<p>Vår studie har visat att i samband med nedskärningar så finns det ett antal faktorer i kunskapsföretag som är kopplade just till kunskapsarbetarnas identitet. Dessa faktorer kan i sin tur påverka och bidra till en förbättrad motivation hos kunskapsarbetarna i samband med en nedskärning. Faktorerna som vi kommit fram till är följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunskapsarbetarnas drivkraft att lösa komplexa problem. • Att få känna sig betydelsefull och delaktig i nedskärningen och i sin arbetssituation i övrigt. • Betydelsen för kunskapsarbetarna att få arbeta och identifiera sig med galjonsfigurer. • Vikten för företaget att kommunicera med och tillgodose kunskapsarbetarnas behov vid en nedskärning. • Användningen från företagets sida av icke-monetära belöningssystem vid en nedskärning.

1	<u>SAMMANFATTNING</u>	5
2	<u>CENTRALA BEGREPP OCH DEFINITIONER</u>	6
3	<u>BAKGRUND – NEDSKÄRNINGAR, KUNSKAPSFÖRETAG OCH KUNSKAPSARBETARE</u>	8
3.1	NEDSKÄRNING – VAD ÄR DET?	8
3.2	NEDSKÄRNING – VANLIGT FÖREKOMMANDE	9
3.3	NEGATIVA KONSEKVENSER AV NEDSKÄRNING	9
3.4	POSITIVA KONSEKVENSER AV NEDSKÄRNING	10
3.5	KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG	11
3.6	KUNSKAPSARBETARNA	12
3.7	VAD STYR & MOTIVERAR KUNSKAPSARBETARE?	13
3.7.1	IDENTITET SOM STYRMEDEL	14
3.8	PROBLEMDISKUSSION	15
3.9	SYFTE	17
3.10	MÅLGRUPP	18
4	<u>METOD</u>	19
4.1	PERSONLIG REFERENS RAM	19
4.2	VAL AV METOD	19
4.2.1	KVALITATIV KONTRA KVANTITATIV	20
4.3	VAL AV FÖRETAG	21
4.3.1	VÅRA UPPSATTA KRITERIER	21
4.3.2	VARFÖR DE KUNSKAPSFÖRETAG DET BLEV?	22
4.4	UNDERSÖKNINGSPERSONER I INTERVJUFÖRETAGEN	23
4.5	DATAINSAMLING	23
4.5.1	PRIMÄRDATA	24
4.5.2	SEKUNDÄRDATA	24
4.6	INTERVJUMETOD	24
4.6.1	INTERVJU – MED VEM OCH VARFÖR?	24
4.6.2	INTERVJUGUIDE	25
4.6.3	VARFÖR BESÖKSINTERVJUER?	26
4.6.4	”KVALITETSSÄKRING”	27
4.7	TROVÄRDIGHET	28
4.8	METOD- OCH KÄLLKRITIK	28
4.8.1	KÄLLKRITIK AV PRIMÄRDATA	29
4.8.2	KÄLLKRITIK AV SEKUNDÄRDATA	30
5	<u>TEORI</u>	31
5.1	KUNSKAPSARBETARNA	31
5.2	NEDSKÄRNING	32
5.3	VALD REFERENS RAM	32
5.4	DE WITTS DEFINITIONER AV DOWNSIZING	34
5.5	IDENTITET OCH IDENTITETSPERSPEKTIV	35
5.6	SOCIAL IDENTITETSTEORI	36
5.7	INDIVID, IDENTITET OCH MOTIVATION	37
5.8	KRAVKONTROLLMODELLEN	39
5.9	PERSONALKONCEPTET	40

6	EMPIRI	42
6.1	HÖGTEKNOLOGISKA KUNSKAPSFÖRETAG = VÅRA INTERVJUFÖRETAG	42
6.2	KUNSKAPSRARBETARNA I VÅRA INTERVJUFÖRETAG	43
6.3	KATEGORISERING AV NEDSKÄRNING	44
6.4	NEDSKÄRNING – SYFTE, ORSAK, MOTIV OCH FÖRANKRING	45
6.5	HRM-STRATEGIER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	46
6.5.1	ANOTO	46
6.5.2	PRECISE BIOMETRICS	47
6.5.3	TELELOGIC	47
6.5.4	GAMBRO	48
6.6	MOTIVATIONENS PÅVERKAN OCH RIKTNING ↓ ↑	48
6.6.1	MOTIVATIONENS RIKTNING	49
6.6.2	I RIKTNING NERÅT ↓	49
6.6.3	I RIKTNING UPPÅT ↑	50
6.7	SÄKERSTÄLLNING AV KOMPETENS OCH NYCKEL-PERSONAL	52
6.7.1	TELELOGIC	52
6.7.2	ANOTO	53
6.7.3	PRECISE BIOMETRICS	54
6.7.4	GAMBRO	54
6.8	NEDSKÄRNINGENS KONSEKVENSER FÖR ARBETSBÖRDAN	54
6.9	BELÖNINGSSYSTEM OCH STYRNING	56
7	DISKUSSION	59
7.1	DET TREDJE LÄGRET	59
7.2	MOTIVATIONSFAKTORER	60
7.2.1	KOMPLEXA PROBLEM	60
7.2.2	DELAKTIGHET	62
7.2.3	KOMMUNIKATION	64
7.2.4	ARBETSSITUATION	66
7.2.5	”GALJONSFIGURER”	69
7.2.6	BELÖNINGSSYSTEM	70
7.3	SLUTORD	71
7.4	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	72
8	BILAGOR	74
8.1	AMS STATISTIK	74
8.2	INTERVJUUNDERLAG	77
9	KÄLLFÖRTECKNING	79
9.1	PUBLICERADE KÄLLOR	79
9.2	RAPPORTER	83
9.3	MUNTliga KÄLLOR	83
9.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR	83

1 Sammanfattning

Nedskärning är ett vanligt förekommande verktyg för att minska ett företags organisatoriska komplexitet och kostnader – ofta i syfte att snabbt höja företagets börskurs och eller sitt anseende. Denna typ av nedskärning är ofta förknippad med oönskade negativa konsekvenser bland personalen såsom oro och misstro till företagsledningen. Man har även observerat att motivationen minskar och de anställda börjar se sig om efter en ny arbetsgivare. Kunskapsintensiva företag har kommit att spela en allt viktigare roll i vårt moderna kunskaps och informationssamhälle. Arbetarna i dessa kunskapsföretag kallar vi kunskapsarbetare. Dessa kunskapsarbetare identifierar sig starkt med sitt yrke och de normer, den etik, moral, de regler och det anseende som yrket för med sig. Vanligt bland dessa arbetare är att de arbetar ganska fritt, planerar sin arbetsdag till stor del själva, är självgående, högutbildade, vana att lösa komplexa problem och besitter ofta mer kunskap inom sitt område än sina överordnade.

Vid en nedskärning minskar normalt resursförbrukningen i företaget, man reducerar delegationen av beslut och minskar investeringarna. En nedskärning är ofta toppstyrd från företagets ledning. De anställda får reda på i anslutning till nedskärningen om de får stanna kvar och vad deras nya arbetsuppgifter i sådana fall blir. Trots de både vanliga och allvarliga negativa konsekvenserna av en nedskärning har forskare funnit att en nedskärning kan innebära något positivt för de anställda på företaget. Vi har i vår studie av kunskapsarbetare, funnit att företaget observerat att det kan förekomma en *ökning* av kunskapsarbetarnas motivation i samband med en nedskärning. Hur kan det då komma sig att kunskapsarbetare, som är vana att agera självständigt och kunna påverka med sitt inflytande och kunnande, upplever det som en förbättring när de får sina befogenheter och friheter begränsade? Detta motsatsförhållande – ökad motivation vid en nedskärning - har vi studerat ur ett identitetsperspektiv. Vi har funnit att den ökade motivationen kan förklaras av hur företagen ser på kunskapsarbetarna och hur kunskapsarbetarna ser på sig själva. Då företagen har tillgodosett kunskapsarbetarnas behov av att sätta sig in i, förstå och lösa komplexa problem – har kunskapsarbetarna under nedskärningen funnit detta mer stimulerande och positivt – än de fall när de inte blivit involverade utan bara fått ”stå bredvid” och titta på när resten av organisationen ”skär ned”.

2 Centrala begrepp och definitioner

Här presenterar och introducerar vi de centrala begrepp som vi använder oss av i texten.

Nedskärning – oftast avses personalnedskärningar men även andra resurser som materiel, byggnader eller hela produktionsanläggningar. I vår studie syftar begreppet på en nedskärning av ett företags eller en organisations tillgångar.

Downsizing – storskalig nedskärning av ett företags resurser, både personella och materiella, kan vara tillfällig eller bestående. Ofta avses centralisering av företagets verksamhet eller tillbakadragande från de marknader där det är aktivt.

Kunskapsföretag eller *kunskapsintensiva företag* – företag där personalen utgörs av högutbildade högt specialiserade personer. Exempel kan vara konsultfirmor inom teknik, konstruktion, medicin, organisation, advokatfirmor, revisionsbyråer och sjukhus. Även om ett företag inte faller inom ramen för kunskapsföretag, kan det finnas avdelningar eller grupperingar inom företaget som kan anses som kunskapsintensiva. I vår text kännetecknas dock större delen av de företag som vi undersökt av som kunskapsintensiva.

Forskare – i texten använder vi oss av begreppet forskare, vi menar då person som arbetar på avdelning eller företag där man utvecklar och provar sig fram till nya resultat, produkter och metoder. Exempel på områden kan vara inom elektronik, radio, medicin, psykologi, ekonomi.

Utvecklare – i texten använder vi oss av begreppet utvecklare, vi menar då person som liksom forskaren arbetar med att förbättra, förändra produkter och processer.

FoU – Forskning och Utveckling. Syftar på företag eller avdelning som har till uppgift att just forska och utveckla företagets produkter, processer.

Kunskapsarbetare – i texten avser vi den personal som arbetar i ett kunskapsintensivt företag eller avdelning med kvalificerade arbetsuppgifter som kräver högre utbildning eller specialisering. Kan benämnas som forskare eller

utvecklare. I vår text förekommer begreppen forskare, utvecklare, FoU och vi använder dessa begrepp synonymt med kunskapsarbetare.

Identitet – självbild, medvetenhet om sig själv som en unik individ.

Identitet, i kultur- och socialantropologin: personers eller grupperns egen identifikation som tillhörande en bestämd kultur, etnisk grupp eller nation - till exempel läkare, advokat, revisor, kemist. Inom respektive profession finns det ofta en beteendekod och normer som man lever upp till.

Motivation – det som driver en individ att handla på ett visst sätt eller en viss riktning. Kan utgöras av behov eller önskemål.

HRM, Human Resource Management – Att se sin personal som en tillgång för företaget. Att arbeta med kompetens, motivation och engagemang för att utnyttja sin personal (tillgång) maximalt.

3 Bakgrund – nedskärningar, kunskapsföretag och kunskapsarbetare

I bakgrundskapitlet beskriver vi vad nedskärningar är och vilka konsekvenser de för med sig. Vi beskriver vad som kännetecknar kunskapsföretag och kunskapsarbetare och vi visar på de problem som kan uppstå med en nedskärning i ett kunskapsföretag. Kapitlet avslutas med en problemdiskussion och syftet med vår uppsats.

3.1 Nedskärning – vad är det?

Uttrycket downsizing syftar på systematiska och omfattande nedskärningar i ett företags arbetsstyrka. Downsizing har sitt ursprung i den offentliga verksamhetens behov av att minska sina utgifter på 1980-talet. De privata företagen anammade dessa metoder som ett effektivt verktyg att höja sina börskurser.¹ Downsizing började komma upp på agendan när även tjänstemän blev föremål för uppsägningar. Tidigare var det främst arbetare som drabbats av detta fenomen, och då pratade man främst om rationaliseringar². Företagsledare kan känna sig tvingade att återställa det organisatoriska ”välbefinnandet” inom företaget, vilket tar sitt uttryck i och realiserar genom avsiktlig eliminering av befattningar och arbetstillfällen. Downsizing är en teknik man tar till hjälp för att bland annat förenkla byråkratin inom företaget, reducera antalet anställda, snabba upp interna beslutsprocesser samt för att öka entreprenörsandan, produktiviteten och kommunikationen inom företaget³. Vi

¹ Levine, C. H. (1978); Levine, C. H. (1980); Nutt, P. C. (2004); Rubin, B. A. (1996).

² The Economist (1996).

³ Cascio, W. F. (1993).

kommer i princip att genomgående använda oss av begreppet nedskärning i texten, men på något ställe används även begreppet downsizing - så vi vill redan här understryka att de båda begreppen används synonymt från vår sida. Med nedskärning har vi utgått från den betydelse som den anglosaxiska formuleringen ger uttryck för. DeWitt är en författare som har givit sig på att kategorisera nedskärningar. Han menar att nedskärning kan delas upp i två generella kategorier, tvingande och frivilliga. De tvingande nedskärningarna orsakas oftast av likviditetsbrist i företaget. De frivilliga har många gånger sitt ursprung i generella förbättringar för att anpassa företaget efter marknadens krav och eller anpassning till modernare organisationsformer⁴. Vi ska återkomma till dessa kategoriseringar när vi redogör för teori som vi använt oss av och när analyserar vår empiri.

3.2 Nedskärning – vanligt förekommande

Att företag idag gör nedskärningar i sina verksamheter är en mycket vanlig förekomst och har så också varit under de senaste tjugo åren. Undersökningar som genomfördes i USA och Europa under 80- och 90-talet, visade att hela 94 % av företagen genomfört nedskärningar under perioden. 1/3 av alla mellanstora till stora amerikanska företag genomförde årliga nedskärningar under samma undersökningsperiod. Vidare så genomförde 85 % av företagen på Fortunes 1000 lista nedskärningar under en treårsperiod vid 1990-talets början.⁵ Även i Sverige är det och har varit vanligt förekommande med nedskärningar⁶.

3.3 Negativa konsekvenser av nedskärning

Nedskärningar som genomförs enligt det traditionella sättet i syfte av att snabbt nå kostnadsbesparingar, ge företaget en ökad börskurs eller minskad organisatorisk komplexitet, medför på sikt även problem och nackdelar för företaget⁷. 60 % av de amerikanska företagen som genomfört nedskärningar från 1980-talet och framåt, rapporterar om betydande problem hos den kvarvarande personalen som

⁴ DeWitt, R. L. (1998).

⁵ Swoboda, F. (1995) se Nutt, P. C. (2004) sid 1088; McKinley, W. Zhao, J. & Rust, K. (2000).

⁶ Se Bilaga 1 ”Arbetsmarknadsutsikterna för år 2005” (2004) Arbetsmarknadsstyrelsen Ura 2004:5 ISSN 1401-0844.

⁷ Littler, C. R. & Wiesner, R. & Dunford, R. (2003); McKinley, W. & Zhao, J. & Rust, K. (2000); Shah, P. (2000).

resultat av deras nedskärning. Det största problemet är minskad moral från personalens sida och att man förlorar ”fel” personal vid nedskärningarna. Andra konsekvenser som man initialt inte heller kunnat förutse är det ökade användandet av övertidstimmar, konsulter och tillfällig arbetskraft⁸.

Dirty dozen är ett begrepp som enligt Cameron drabbar 2/3 av de företag som genomgår en downsizing och innebär en rad oönskade konsekvenser för företaget. Effekter som rapporterats och observerats är till exempel: reducering av maktdelegering, en ökad maktkamp inom företaget, ett minskat förtroende för ledarna, kortare planeringshorisonter, protektionism, konflikter om vem-som-får-vad, bortförklaringar av misslyckanden, kontinuerligt sökande efter syndabockar, minskning av grupparbeten (teamwork) och minskad kreativitet och lärande bland de anställda.⁹ Även motivationen bland de anställda påverkas negativt av nedskärningar¹⁰. Att företag trots allt fortsätter med downsizing kan till viss del förklaras av att det anses som handlingskraftigt av företag att med jämna mellanrum genomföra förändringar. Nutt menar att detta skeende vittnar om vitalitet och handlingskraft hos företagets ledare¹¹.

3.4 Positiva konsekvenser av nedskärning

Forskare inom området organisation och företagsekonomi är i stort överrens om att konsekvenserna av nedskärningar i organisationer till övervägande del resulterar i oönskade negativa konsekvenser.¹² Trots dessa forskningsargument, bevis och många gånger den allmänna uppfattningen om nedskärningarnas negativa sidor finns det forskare som hävdar att företeelsen är positiv för företagen. Man menar att företagen bibehåller sin spänst, blir mer konkurrenskraftiga och får en förmåga att snabbt svara på marknadens krav och svängningar¹³. Andra positiva effekter man urskilt är till exempel en ökad delaktighet bland de anställda gällande beslut, ett ökat förtroende för individen,

⁸ Mirvis, P. H. (1997).

⁹ Cameron, K. S. (1995) se Nutt, P. C. (2004) sid 1088; Mirvis, P. H. (1997).

¹⁰ Morall, A jr. (1990); Cameron, K. S. (1995) se Nutt, P. C. (2004) sid 1088, Mirvis, P. H. (1997); Littler, C. R. & Wiesner, R. & Dunford, R. (2003); McKinley, W. & Zhao, J. & Rust, K. (2000); Shah, P. (2000).

¹¹ Nutt, P. C. (2004).

¹² Buch, K. (1992); Farrell, M. (2003); Nutt, P. C. (2004); Morall, A. jr. (1990); Cameron, K. S. (1995) se Nutt, P. C. (2004) sid 1088; Mirvis, P. H. (1997); Littler, C. R. & Wiesner, R. & Dunford, R. (2003); McKinley, W. & Zhao, J. & Rust, K. (2000), Shah, P. (2000).

¹³ Hagevik, S. (2001).

sina kollegor och för företaget samt en allmänt ökad arbetstillfredsställelse¹⁴.

3.5 Kunskapsintensiva företag

Är det relevant att titta på kunskapsföretag i Sverige då? Kunskapen har sedan 1970-talet spelat en allt mer avgörande roll som produktionsfaktor i företag. Detta kan kopplas till det faktum att både varor och tjänster blivit mer kunskapsintensiva och varit en naturlig utveckling till följd av att de historiska jordbruks- och industrisektorerna sysselsatt allt färre människor¹⁵. I dagens situation när hela eller delar av traditionella industri- och tillverkningsföretag flyttar utomlands, spelar de kunskapsintensiva företagen en viktigare roll i vårt nordiska samhälle. Denna situation avspeglar sig också i svensk innovationspolitik och policy. Följande är hämtat från regeringens strategi (2004) ”Innovativa Sverige”.

I och med en hårdare global konkurrens, kortare produktlivscyklar och en hög rörlighet för kapital och investeringar har behovet av kontinuerlig förnyelse av varor och tjänster ökat kraftigt. Innovationsförmåga ses därför allt mer som en avgörande faktor för ett lands konkurrenskraft och ekonomiska tillväxt.¹⁶

Den internationella konkurrensen har medfört att man ser det som en kritisk framgångsfaktor för den Svenska välfärden att Sverige och dess företag lyckas med bedriften att främja innovationer och kunskapsskapande. För att detta skall vara möjligt är det viktigt att företagen arbetar med att försöka bibehålla och öka de anställdas motivation.¹⁷

Generellt kan man dela in kunskapsföretag i två grupper: företag med verksamhet inom forskning och utveckling (FoU) och professionella serviceföretag. Företagen som vi undersökt tillhör den förstnämnda. Ledningen och organisationen hos kunskapsföretag kännetecknas av vissa specifika förhållanden. Det är möjligt att urskilja följande särdrag hos kunskapsföretag: den organisatoriska hierarkin är inte central utan personalen styr till stor del sitt dagliga arbete (autonomi),

¹⁴ Cameron, K. S. & Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993); Armstrong-Stassen, M. & Cattaneo, R. J. & Wagar, T. H. (2001); Repenning, N. P. (2000); Bediako, S. (2002); Lee, G. Teo. A. (2005).

¹⁵ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P. H. (2000); bilaga 8.1 AMS statistik.

¹⁶ <http://www.vinnova.se> 2005-04-13

¹⁷ *ibid.*

bestämning av kvaliteten på företagets tjänster och produkter grundar sig utifrån osäkra och subjektiva bedömningar, det råder oftast asymmetri i förhållandet mellan makt och information där klienten många gånger är den svagare parten, företaget och kunskapsarbetarna organiserar sig i flexibla enheter samt att arbetsuppgifterna är personligt präglade och utförs av personer med högre utbildning. Karakteristiskt för dessa företag är även att de har förmågan att lösa komplexa problem genom kreativa och innovativa lösningar, med andra ord så kan de åstadkomma exceptionella resultat med hjälp av enastående expertis och kunskap.¹⁸ Exempel på kunskapsintensiva företag kan vara: konsultföretag inom konstruktion, management, IT och datorer, reklambyråer, forsknings- och högteknologiföretag¹⁹. Författarna menar även att kunskapsintensiva organisationer har andra krav på ledning och styrning, jämfört med mer ”traditionella” organisationer. Kunskapsarbetarna sägs också vara vana att vara delaktiga i beslut som tas. Likaså säger författarna att beslut ofta delegeras och decentraliseras i organisationen.

3.6 Kunskapsarbetarna

Kunskapsarbetaren, är en person med högre och eller specialiserad utbildning som utför kvalificerat arbete. För att utföra arbetet krävs ofta men inte alltid ett godkännande av en extern organisation eller förbund, exempel kan vara länsstyrelse, legitimationsnämnd, revisorsförbund med mera. Dessa kunskapsarbetares (resursers) främsta tillgångar består av deras kunskap och färdigheter (humankapitalet). Visst humankapital kan vara generisk, till exempel kopplat till utbildning, medan annat kan vara bundet till organisationen.²⁰ Arbetsuppgifterna som kunskapsarbetare utför bygger till stor del på kunskap och eller interaktion med andra klienter. Det är ibland inte lätt för en utomstående att identifiera vad kunskapsarbetet består av då det inte lämnar lika tydliga spår efter sig, som till exempel en traditionell hantverks- eller fabriksprodukt gör. Det är med andra ord svårare för en konkurrent att identifiera vad det är som gör ett kunskapsföretag framgångsrikt²¹. Tillgångarna, som vi kan benämna immateriella, utvecklas eller produceras dessutom oftast tillsammans med företagets kunder. Immateriella tillgångar kan till exempel identifieras utifrån: ledarskap, organisationsform, kunskapskapital i form av bedömningsförmåga, vilja av att ta

¹⁸ Alvesson, M. (2000); Deetz, S. (1997); Løvendahl, B. (1997).

¹⁹ Alvesson, M. (2000); Alvesson, M. (2001); Starbuck, W. (1992).

²⁰ Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004).

²¹ Barney, J. B. (1996).

risker, erfarenhet samt kultur²². Kunskapsarbetarna kan även sägas vara mer gångbara på arbetsmarknaden än andra ”traditionella” arbetare. Besitter man unik och svårimiterbart humankapital, så är man attraktivare för tilltänkta arbetsgivare²³. Konsekvensen av att kunskapsarbetarna, enligt Bediako, anses ha lättare att hitta nya arbetsgivare – blir att det är viktigt för företagen att man motiverar denne med arbetsuppgifter och incitament så att man tycker det är motiverat att stanna kvar i företaget.

3.7 Vad styr & motiverar kunskapsarbetare?

En svårighet med att styra och leda kunskapsarbetare är enligt Løvendahl att få kunskapsarbetarna motiverade att engagera sig med en viss arbetsuppgift. Enda sättet att få dem engagerade, enligt författaren, är att kunskapsarbetarna själva uppfattar arbetet som det mest intressanta för tillfället och som matchar deras expertis och kompetens. Det är med andra ord svårt att med traditionella verktyg styra kunskapsarbetarna. Oftast är det också så att kunskapsarbetare har mer kunnande om detaljer än sina överordnade. De även agerar och tänker självständigt. Då en kunskapsarbetare överväger en arbetsuppgift eller tackar ja till ett projekt, överväger oftast hon/han om det kan gynna den egna karriären. Kan det nya projektet eller arbetsuppgifterna ge kunskap och erfarenhet som underlättar framtida ”arbetsriktningar” och projekttilldelningar, vare sig dessa går utanför eller inom företaget. Dessa förutsättningar medför att större förändringar inom ett kunskapsföretag – eller inom en avdelning med kunskapsarbetare – kräver mer krafttag från företagets sida både vad gäller förhandlingar och övertalning för att lyckas med förändringsarbetet.²⁴

Beskrivningen som Løvendahl tillskriver kunskapsarbetarna kan dock tyckas vara lite väl bekväm och förenklad. Författaren tar till exempel inte upp andra motivationsfaktorer som man kan anta ”driver” en anställd i sin arbetssituation, såsom känslor för företaget och för sina kollegor som exempel. Vi har också i vår empiri fått indikationer på att kunskapsarbetare kan agera och bli motiverade även av ”osjälviska” faktorer.

Deetz och Alvesson har observerat att kunskapsarbetare många gånger arbetar självständigt med ett minimum av övervakning samt att de ofta arbetar övertid

²² Løvendahl, B. (1997); Barney, J. B (1996).

²³ Bediako, S. (2002) Sid 5.

²⁴ Løvendahl, B. (1997) Sid 49, 51.

utan att uppleva det som något direkt problem. Författarna har dock lagt märke till negativa följder gällande dessa "egenskaper" hos kunskapsarbetarna. Man har upptäckt att det inte är ovanligt förekommande med utbrändhet och utmattning hos dessa kunskapsarbetare, att attityderna förändrats i riktning mot att man inte längre "bryr sig" samt att de blivit uttråkade. Trots de relativt vanliga konsekvenserna förklarar man detta "övertids- och arbeta hårt beteende" på fyra sätt:

- Man har ett gediget inneboende intresse för ämnet och arbetets innehåll.
- Det finns normer och beteendekoder inom ens profession som man inte vill eller kan avvika från.
- Det finns en ömsesidighet inom branschen/yrket. Man är välbetald och har andra förmåner av sitt yrke eller anställning. (till exempel sociala förmåner och självständighet i sitt arbete)
- Man har en självbild som innebär att inom sitt yrke (expert, jurist, konsult, revisor) så arbetar man hårt och målinriktat.²⁵

3.7.1 Identitet som styrmedel

Malhotra och Galleta har funnit att identiteten hos kunskapsarbetarna är vad som driver fram engagemanget och motivationen hos dessa. Författarna menar att det primärt är kunskapsarbetarnas identitet – viljan av att bli accepterad av sina kollegor och överordnade – som driver kunskapsarbetaren till att engagera sig och skänker denne en tillfredsställelse. Författarna menar att det är viktigt att kommunicera ut de företagsunika värden som skapar och bevarar det önskvärda beteendet i företaget. Anledningen till detta är att dessa kommunicerade värderingar har en betydligt mer hållbar effekt för individen, än till exempel belöningar och eller bestraffningar. Att arbeta med att förbättra värderingar internt i företaget, i jämförelse med externa belöningar och erkännanden, säkerställer att kunskapsarbetaren både identifierar sig med och arbetar för företagets bästa och dess önskade värderingar.²⁶ Då vi betraktar Malhotra och Galletas sätt att tala om att "förbättra" värderingarna får man vara observant på att en förbättring för företaget nödvändigtvis inte betyder en förbättring för den anställde. Vi inser här att det är viktigt att den anställde och företaget har samma värdegrunder - om inte får den anställde svårt att leva upp till företagets "förbättrade" värderingar.

²⁵ Deetz, S. (1995); Alvesson, M. (2000).

²⁶ Malhotra, Y. & Galleta, D. F. (2003).

Knights och Willmott och Alvesson hävdar att identitet är viktigt – både i dagens samhälle och på arbetsplatsen. Den anställda konfronteras dagligen med medmänniskor och kollegor i sitt nätverk. Man är hela tiden utsatt för undermineringar av de traditionella definitionerna av identitet, till exempel kön, klasstillhörighet, nationalitet, släktskap och ålder²⁷. Är då identitet viktigt i ett kunskapsintensivt företag? Alvesson hävdar att kunskapsarbetaren har ett visst tolknings- och handlingsutrymme då denne vistas och agerar bland olika konkurrerande identiteter, både i sin yrkesutövning och privat. Författaren säger även att både den sociala identiteten och självbilden i dessa kunskapsintensiva företag är viktigt. Då man inte kan förutse kunskapsarbetarnas beteende på grund av den komplexa och organiska karaktären på arbetsuppgifterna, menar Alvesson att självbilden och identiteten spelar en ansevärdare roll²⁸.

Vi har i bakgrundskapitlet visat att nedskärningar är vanliga och vanligtvis för de med sig oväntade negativa konsekvenser. Då vi fört in kunskapsarbetare i sammanhanget ser vi att de enligt redovisad forskning, i flertalet av fallen, uppfattar detta som något negativt²⁹. Vi har även visat att identiteten är en viktig drivfaktor för kunskapsarbetaren. Kunskapsarbetaren vill bli rättfärdigad som en kompetent individ van att lösa komplexa problem – en som kan tillföra organisationen något av värde och därigenom respekterad av sina kollegor och sina överordnade. Identiteten tillsammans med ett gediget intresse för sitt ämne och sin uppgift, en god lön och andra förmåner – är det som driver och motiverar kunskapsarbetaren.

3.8 Problemdiskussion

Personer i en organisation som är utsatta för en nedskärning kan reagera väldigt olika. Generellt kan man dela in konsekvenserna och reaktionerna av en nedskärning i fyra kategorier, Cascio beskriver dem som: 1. Rädslan för att förlora sitt jobb. 2. Att entusiasmen och ansträngningarna minskar på arbetsplatsen. 3. Att konflikter uppkommer på arbetsplatsen. 4. Man får minskade förväntningar på innehållet i sitt arbete³⁰. Ett företag som hamnar i en situation som denna, har enligt Cascio problem med att få engagemang från sina medarbetare. Den anställda är

²⁷ Alvesson, M. (2000); Knights, D. & Willmott, H. (1989).

²⁸ Alvesson, M. (2000).

²⁹ Buch, K. (1992). sid 1; Farrell, M. (2003). sid 384; Nutt, P. C. (2004); Morall, A. jr. (1990); Cameron, K. S. (1995) se Nutt, P. C. (2004). sid 1088; Mirvis, P. H. (1997); Littler, C. R. & Wiesner, R. & Dunford, R. (2003); McKinley, W. & Zhao, J. & Rust, K. (2000), Shah, P. (2000).

³⁰ Cascio, W. F. (1993).

ofta upptagen med att skriva på sin meritförteckning och att söka sig en ny arbetsgivare. Den anställde kan sägas distansera sig både till sitt arbete och till sina kollegor. Distanseringen till kollegorna får sin förklaring då man konkurrerar både om att få stanna kvar i organisationen – och om allt färre arbetsuppgifter. Distanseringen till sin arbetsgivare förklaras då hon/han förbereder sig på att lämna arbetet.³¹ Alvesson säger att det finns ett psykologiskt kontrakt hos den anställde, eller rättare sagt mellan den anställde och företaget. Det psykologiska kontraktet omfattar faktorer såsom verkligt intresse och reell glädje för arbetet i sig, normer som existerar inom arbetsgruppen, ömsesidighet parterna emellan och arbetarens identifiering med sin yrkesroll³². Som vi tidigare nämnt så är det delvis intresse och behov som motiverar en individ att agera på ett speciellt sätt eller arbeta i en viss riktning. Vid en nedskärning vet vi att det uppstår oönskade konsekvenser, de tidigare nämnda Dirty Dozen-effekterna³³ och påverkan av kunskapsarbetarnas motivation³⁴. Vad händer då med kunskapsarbetarens motivation och engagemang och går det att förutse i vilken riktning den kommer att gå – negativ, positiv eller till och med en förbättring?

En förklaring till varför det eventuellt skulle vara problematiskt för kunskapsföretag att genomgå nedskärningar kan till exempel botten i det faktum att kunskapsintensiva organisationer oftast består av många autonoma processer, att kunskapsarbetarna inom företaget besitter stora kontaktnät och det sakförhållande att kunskapsarbetarna ofta starkt identifierar sig med sin yrkesroll. Med stöd av ovan resonemang kan man då tänka sig att de personer som blir kvar i kunskapsföretaget efter genomförd nedskärning, kan stå inför en svårare eller främmande arbetssituation i jämförelse med var en person i ett icke-kunskapsföretag skulle göra. Konsekvenserna kan vara att man får ”ta över” projekt och kontaktytor som man kanske tidigare inte alls varit i kontakt med. Kanske får man ta över arbetsuppgifter som man krasst sagt är lite överkvalificerad för. Vi ska längre fram se hur detta kan påverka kunskapsarbetarnas identitet.

Även om en nedskärning av ett företags personal och resurser medför, till övervägande del, negativa konsekvenser – finns det också positiva sidor av en nedskärning. De positiva effekterna sägs förekomma i mindre omfattning än de negativa. Exempel på positiva effekter är som vi redogjort för: ökad delaktighet i beslut, ökat förtroende för sig själv sina kollegor och företaget samt en ökad

³¹ Cascio, W. F. (1993). sid 10; Koeber, C. (2002). sid 225.

³² Alvesson, M. (2000). sid 1106.

³³ Cameron, K. S. (1995).

³⁴ Morall, A. jr. (1990). sid 69; Buch, K. (1992). sid 1; Farrell, M. (2003). sid 384.

arbetstillfredsställelse. Vi ska i denna uppsats titta på ett par faktorer hos kunskapsarbetarna som kan orsaka dessa positiva effekter. Vi har tidigare sett att kunskapsarbetarnas identitet och hur de uppfattas av sin omgivning kan spela en stor roll här.

Det tar lång tid och det krävs ofta stora uppoffringar för att utbilda sig akademiskt eller till en specifik profession. Då vill man gärna leva upp till det yrkets eller professionens normer och status. Företagens syn på kunskapsarbetarna och hur man behandlar dem i avseende på till exempel inflytande och status – får då givetvis konsekvenser på deras motivation och arbetstillfredsställelse. En nedskärning är till sin natur och genomförande ofta toppstyrd. Man kan ställa sig frågan hur en kunskapsarbetare – en kompetent, påläst och självständig person som är van att lösa komplexa problem – reagerar när hon/han inte längre har kontroll och eller inflytande över den rådande situationen. Motivationen hos kunskapsarbetarna påverkas i den ena eller den andra riktningen. Vi ska försöka ta reda på vad det är som gör att de personalansvariga uppfattade en ökad motivation hos sina kunskapsarbetare.

Vi har valt att utgå från ett identitetsperspektiv gällande vår studie. Med hjälp av identitetsperspektivet ämnar vi göra en ansats till att identifiera faktorer kring kunskapsarbetarnas identitet som kan påverka eller avgöra hur de reagerar på en förändrad företagsstyrning eller omgivning. Identitetsperspektivet hjälper oss att förstå både de negativa och de positiva effekterna av en nedskärning och hur situationen upplevs av kunskapsarbetarna. I vår empiri och i vår analys kommer vi att utgå ifrån den information och de tolkningar som respektive personalansvarige hos de fyra intervjuföretagen delgett oss. Vi kommer som sagt vad i vår studie att utgå från och tolka de personalansvarigas syn på forskarna och kunskapsarbetarnas identitet i dessa företag. Vilka element kan ligga bakom det faktum att vissa kunskapsarbetare efter en nedskärning upplever en både förbättrad arbetssituation och en ökad motivation?

3.9 Syfte

Vårt syfte är att utifrån ett identitetsperspektiv undersöka varför en nedskärning kan medföra en förbättrad motivation hos kunskapsarbetare.

3.10 Målgrupp

Målgruppen för vår uppsats är både studenter och lärare på en eftergymnasial nivå. Vår förhoppning är även att uppsatsen ska kunna vara intressant för kunskapsintensiva organisationer som har genomfört eller står inför en nedskärning av sin verksamhet. Resultatet av vår uppsats hoppas vi ska bidra till förståelsen hur kunskapsarbetare reagerar och agerar på nedskärningar i deras omgivning.

4 Metod

I metodkapitlet ges en redogörelse för de val och prioriteringar som gjorts gällande vår studie. Inledningsvis görs en beskrivning av vår personliga och teoretiska referensram. I kapitlet redovisas hur de fyra kunskapsföretagen valts ut och hur insamlingen av data gjorts. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt samt belyser vilka för- och nackdelar våra val inneburit. Vi avslutar kapitlet med att kritiskt granska de källor och metoder som vi använt oss av.

4.1 Personlig referensram

Författarna till denna uppsats har olika förförståelse, kunskap, utbildning och erfarenheter om det valda temat i fråga och har därför också haft olika utgångspunkter vid genomförandet av denna uppsats. Det är givetvis viktigt att man som författare är medveten om den påverkan av interpretationen som man kan förorsaka. Det är förvisso omöjligt för oss som författare att exakt veta hur vår förförståelse påverkat vårt arbete. Genom att göra läsaren medveten om att vi i viss mån är subjektiva inom ämnet och i vårt skrivande, ger vi läsaren chansen att kritiskt granska vårt arbete med utgångspunkt från de referensramar vi givit, för att således bilda sig en egen uppfattning om saken.

4.2 Val av metod

Vi har valt att angripa vår studie utifrån en abduktiv ansats. Vi anser att den abduktiva ansatsen för oss varit den mest lämpliga med hänsyn till vårt problemkomplex – nedskärningens påverkan på kunskapsarbetarnas engagemang

och motivation – just av den orsaken att ansatsen gett oss möjligheten till att växla mellan teori och empiri³⁵. Att förena teori och empiri på ett fördelaktigt sätt kan också bistå till en ökad förståelse för problemet som studeras³⁶.

4.2.1 Kvalitativ kontra kvantitativ

Den kvalitativa- såväl som den kvantitativa metoden är två olika sätt på vilka man kan genomföra vetenskapliga undersökningar och bearbeta insamlad information³⁷. Att använda sig av kvantitativ metod innebär att man i stor utsträckning använder sig av matematik, aritmetiska formler samt statistik då data som frambringas genom den kvantitativa metoden är av sådan art som gör detta möjligt³⁸. Kvalitativ metod däremot karakteriseras av att forskaren vill nå djupare kunskap om och förståelse för problemkomplexet det rör sig om³⁹.

Då vår studie inte åsyftar att *mäta* någon företeelse, utan att istället komma fram till en *djupare kunskap* om och en *ökad förståelse* för företeelsen som undersöks – nedskärningens påverkning av kunskapsarbetarnas engagemang och motivation - finner vi att den kvalitativa undersökningsmetoden är bäst lämpad, då denna metod ger oss en mer vidsträckt och grundlig datainsamling. Vid kvalitativ undersökning är intervjun den mest använda metoden - man önskar erhålla rika och detaljrika svar - och ingen av intervjuerna man gör ”står för sig själv”, utan sätts till sammanhanget och i relation till de övriga intervjuerna⁴⁰. Värde med den kvalitativa metoden är att få en mer nyanserad och heltäckande bild av undersökningsobjektet det gäller. Vårt primära kunskapsyfte med uppsatsen är elementärt ”förstående” och inte ”förklarande” - därav passar den kvalitativa metoden bäst för vår studie⁴¹. Vi finner inte den kvantitativa metoden så passande gällande vår intervjustudie, då ett större urval skulle ha krävts än vad våra intervjuföretag haft möjlighet att erbjuda. Den kvantitativa undersökningen bygger på en från början tydlig struktur för att maximera reliabilitet och validitet. På grundval av att vårt problemkomplex pretenderar att man kommer att gå djupare in på somliga områden, som inledningsvis inte är helt visuella, skulle tillämpningen av en kvantitativ metod inte ha givit oss samma mångfacetterade och djupgående analys, som vi nu kunnat frambringa genom användandet av den

³⁵ Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2004); Andersen, Ib. (1998).

³⁶ Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (1994).

³⁷ Bryman, A. & Bell, E. (2003).

³⁸ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997).

³⁹ Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997).

⁴⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2003).

⁴¹ Andersen, Ib. (1998).

kvalitativa metoden⁴². Argumentet till varför vi valt just intervjustudie och inte någon av de andra varianterna såsom dynamisk-, survey-, förlopps- eller tidsföljdsstudie är på grundval av att intervjustudien erbjuder oss en förvisso begränsad, men djupare förståelse för företeelsen vi bestämt oss för att studera⁴³.

4.3 Val av företag

Då vårt uppsatsämne var ”att styra och arbeta i kunskapsföretag” och vi på ett tidigt stadium bestämt oss för att analysera nedskärningens betydelse för kunskapsföretag - gällde det initialt för oss att identifiera och komma i kontakt med företag eller organisationer som dels är kunskapsföretag och dels hade varit med om en eller flera nedskärningar under de senaste åren (från år 2002 och framåt). Det visade sig inte vara så svårt att komma upp med förslag gällande kunskapsföretag – däremot visade det sig vara svårare att få ett grepp om vilka av dessa kunskapsföretag som faktiskt hade genomgått en nedskärning? Initialt var vår tanke att göra en mer djupgående fallstudie av ett kunskapsföretag, för att på så sätt bilda oss en uppfattning om nedskärningsproceduren påverkan på FoU just inom det företaget. Men under själva sökprocessen efter ”rätt sorts” kunskapsföretag, blev vi påtagligt mer och mer intresserade av att inrikta vår studie på att undersöka vårt problemkomplex mellan ett antal olika företag inom kunskapsbranschen – detta för att tolka likheter och olikheter företagen emellan gällande kunskapsarbetarnas motivation och engagemang före respektive efter genomförd nedskärning. Så med utgångspunkt i den av oss successivt intressedrivna inriktningen, resulterade vårt tålmodiga företagsletande i att fyra passande intervjuföretag valdes ut för vår studie.

4.3.1 Våra uppsatta kriterier

Vid val av intervjuföretag tog vi ett antal kriterier i beaktande. Vi valde att kontakta högteknologiska och marknadsledande (inom sitt område) kunskapsföretag, då vår föreställning är att FoU i denna typ av organisationer är mycket central och viktig – det är ju utifrån innovationen och utvecklingen från FoU’s sida som dessa företag grundar sin affärsidé. Genom detta strategiska val

⁴² Bryman, A. & Bell, E. (2003).

⁴³ Andersen, Ib. (1998).

hoppades vi på att kunna få inblick i vad kunskapsföretag gör för satsningar för att motivera FoU och för att behålla denna centrala och betydelsefulla arbetskraft även efter en nedskärning. Vilka blir konsekvenserna om företagen inte agerar på ”rätt sätt” och så vidare.

Förutom kriterierna ovan skulle även nedskärningen inom företagen ha ägt rum under de senaste åren, för att uppgifterna skulle vara så sanningsenliga och relevanta som möjligt. Då våra intervjuföretag genomgått nedskärningar någon gång mellan åren 2002-2004, anser vi att informationen som kommit fram både kan klassificeras som gångbar och relevant. Tidsperspektivet betraktade vi som särskilt betydelsefullt då vår intention var att intervjua personer i personal- eller ledningsposition, som själva varit involverade i nedskärningen och som kom ihåg hur det var före, under och efter denna gällande FoU-avdelningen.

Ytterligare kriterium var att undersöka företag där förändringen berört FoU i lite större utsträckning, så att vi härom lättare kunde se före- och efterperspektivet gällande motivationen och engagemanget bland kunskapsarbetarna. Vi sökte i dagspress, i facklitteratur, via Internet och på företagens publika hemsidor för att säkerställa att det skett en nedskärning av personalstyrkan inom FoU-avdelningen, innan vi tog kontakt med dem. Sökandet och ihärdiga kontakter med företagen gav i alla fall resultat – Anoto AB i Lund, Precise Biometrics i Lund, Telelogic AB i Malmö samt Gambro AB i Lund. Dessa företag stämde väl överens med våra uppsatta kriterier för ”rätt typ” av företag att undersöka gällande vår problemformulering.

4.3.2 Varför de kunskapsföretag det blev?

Att det just blev fyra stycken intervjuföretag var inget som vi från början hade bestämt, men kände väl under processens gång att detta var ett bra antal att utgå från gällande vår studie. Vårt medvetna val av att enbart intervjua en person i positionen som personalansvarig från varje företag, grundar sig dels i det faktum att vi inte valt att göra någon kvantitativ undersökning (med allt vad det innebär), utan en kvalitativ och dels på basis av att lättare kunna jämföra och tolka det empirimaterial som framkommit. Anledningen till varför vi valt att inrikta våra intervjuer på personalavdelningen är på grundval av deras direkta involvering i nedskärningsprocessen och att de personalansvariga många gånger håller i de bitar vi valt att undersöka. Vi har alltså valt att utgå från den information och de tolkningar som respektive personalansvarige hos de fyra intervjuföretagen givit

oss, med avseende på deras syn på forskarna och kunskapsarbetarna i dessa företag.

4.4 Undersökningspersoner i intervjuföretagen

Den initiala kontakten som togs med de olika kunskapsföretagen gick via student-, informationsansvarige eller via personalchefen, men i en del fall ombads vi ta kontakt med annan ansvarig inom företag gällande vår studieförfrågan. De kontaktpersoner som vi har intervjuat på de olika företagen har personalansvar i varierande omfattning och är följande.

Anoto AB i Lund: Anna Fredricson (Personalchef)

Precise Biometrics i Lund: Albert Rödfock (Produktchef)

Telelogic AB i Malmö: Catharina Paulcén (Vice President Corporate Info)

Gambro AB i Lund: Hans Åkesson (Personalchef)

4.5 Datainsamling

För möjligheten att angripa vår studie på ett adekvat sätt började vi sondera terrängen, genom att studera ett flertal tidigare publicerade forskningsartiklar gällande ämnesområdet. Utifrån ihärdig informationssökning i flertalet sökdatabaser såsom t ex LOVISA och ELIN, fann vi en stor mängd artiklar som behandlade ämnet motivation och nedskärning men ingen artikel som just tog upp problematiken med nedskärning i kunskapsföretag sett ur ett identitetsperspektiv. Vi fann dock artiklar som gav exempel på positiva reaktioner från en nedskärningsprocess men ej heller här i kontexten kunskapsintensiva företag⁴⁴. Ett fåtal av dessa artiklar visade sig dock vara av intresse gällande vår inriktning och fördjupning och vi har därmed på ett tydligt sätt förhållit oss till dessa⁴⁵. För att tillskansa oss ytterligare information inom ämnet, samt få lite vägledning gällande vårt fortsatta arbete, hämtade vi även inspiration genom att läsa tidigare uppsatser som skrivits inom området – detta för att vara medvetna om och kunna förhålla oss till vad som redan skrivits.

⁴⁴ Hagevik, S. (2001); Cameron, K. S. & Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993); Armstrong-Stassen, M. & Cattaneo, R. J. & Wagar, T.H. (2001); Repenning, N. P. (2000); Bediako, S. (2002).

⁴⁵ T ex. Alvesson, M. (2000); Starbuck, W. (1992).

Efter det att den initiala ämneskunskapen hade inhämtats togs steget mot att identifiera de problemformuleringar som kunde vara av intresse att utforska. Utifrån denna plattform gick arbetet vidare med att sammanställa intervjuguiden för vår kommande intervjustudie. Intervjuguiden utarbetades med utgångspunkt av vår problemformulering och till denne knuten litteratur och teori.

4.5.1 Primärdata

Vår datainsamling har elementärt baserat sig på primärdata som framkommit i samband med de personliga intervjuer vi genomfört med personalansvariga på de fyra kunskapsföretagen. Intervjuerna har i samtliga fall ägt rum på plats hos företagen i fråga. Då vi inte fick någon möjlighet att intervjua forskare på plats, eller gå runt på företaget för att ”insupa” klimatet, har vi tyvärr inte kunnat tillgodogöra oss några observationer kring forskarnas motivation och engagemang – vi har enbart fått förlita oss på den information som framkommit ur intervjuerna. Intervjuerna i sin tur har däremot gett oss information av sådan karaktär som vi normalt sätt inte skulle ha kunnat få ut från sekundärdata.

4.5.2 Sekundärdata

Den sekundärdata vi huvudsakligen tagit del av och behandlat i vår studie har inhämtats utifrån forskningsartiklar, böcker, hemsidor på Internet, företagshandlingar samt tidigare skrivna kandidat- och magisteruppsatser. Dessa sekundärdata har hjälpt oss att få ytterligare inblick i det problemkomplex vi valt att studera, samt även gett oss en del information som inte alla gånger kommit fram under intervjuerna.

4.6 Intervjumetod

4.6.1 Intervju – med vem och varför?

För att få ett bredare perspektiv, bestämde vi oss för att intervjua personer i ledningsposition med personalansvar (i fortsättningen kallad personalansvarige) på de olika kunskapsföretagen, som varit delaktig under nedskärningarna.

Anledningen till varför vi valt att koncentrera oss på att intervjua just dessa personer inom företagen, var med anledning av att det syfte och den problemformulering vi satt upp föranledde detta beslut – ett bra angreppssätt enligt oss att få tag i informationen om man ska jämföra och tolka situationen (gällande motivationen hos kunskapsarbetarna) före och efter en nedskärning hos olika kunskapsföretag.

Då vi önskade få en tämligen flerdimensionell bild (både uppifrån ledningsnivå samt från dem som har kontakt med personalen på FoU) av nedskärningen och dess följder gällande motivationen och engagemanget bland kunskapsarbetarna, ansåg vi att de personer som i vårt fall bäst sitter inne med denna bild om hur det är och har varit är just de personalansvariga. Genom att intervjua personer från olika kunskapsföretag är det inte bara ett företags erfarenheter, syn och tolkningar som vi tagit del av, utan vi har även haft som avsikt att försöka urskilja om erfarenheterna och tolkningar är desamma från de olika respondenterna vi intervjuat. Vi är högst medvetna om att förfarandet med att välja personalansvariga som intervjurespondenter på de respektive företagen, kan ha inneburit en risk för eventuell snedvridning av svaren som vi erhållit.

Skälet till varför vi inte har intervjuat kunskapsarbetarna själva på de olika företagen, vars motivation och engagemang uppsatsen faktiskt handlar om, är med anledning av att vi inte fick möjligheten till att göra detta från företagets sida. Vår tolkning av varför det var så svårt att få intervjua forskarna själva är dels att de håller ett högt arbetstempo (på grund av personalnedskärningar och nya arbetsuppgifter) och dels eftersom det råder en tydlig säkerhetsaspekt från ledningen med tanke på det slags av forskning (högteknologisk) de bedriver. Alternativet att intervjua de personalansvariga istället för kunskapsarbetarna gjordes med hänsyn till deras direkta involvering i nedskärningsprocessen och det faktum att de personalansvariga mestadels håller i de bitar vi valt att undersöka. Återigen vill vi poängtera att vi i vår studie och i vår analys utgått från den information och de tolkningar som respektive personalansvarige hos de fyra intervjuföretagen givit oss, med avseende på deras syn på forskarna och kunskapsarbetarna i företagen.

4.6.2 Intervjuguide

Inför våra intervjuer sammanställde vi i gruppen en väl anpassad intervjuguide med frågor för oss att utgå från under intervjuerna – detta för att inte glömma bort

någon av de väsentliga hörnstenar vi stipulerat inför våra samtal⁴⁶. Då vi från början hade ett relativt utstakat mål med våra intervjuer (vilka fenomen vi önskade undersöka) och i princip hade klart för oss inom vilka områden vi önskade ställa frågor, gjorde vi valet att grunda våra intervjuer utifrån en strukturerad intervjuguide med inslag av flertalet öppna frågor⁴⁷. Vid en fråga använde vi dock en strukturerad form med tre fasta svarsalternativ, där vi bad de olika intervjuföretagen kategorisera tidigare nedskärningar. Att vi här använde oss av en mer exakt fråga, var för att vi ville se om typen av nedskärning på något sätt påverkat vår frågeställning. För att i största mån försöka undvika styrning av eller inverkan på intervjupersonerna, använde vi oss av öppna frågor med möjligheten för respondenten att berätta fritt kring frågeställningen (förutom vid en av frågorna, där konkret svar erfordrades). Vi jobbade även i riktning av att utföra intervjuerna utan någon påverkan av personliga åsikter, ansiktsuttryck eller ledande frågor⁴⁸. Förutom ovan anledningar valde vi den strukturerade intervjun då vår avsikt var att intervjua flera företag och att i ett andra skede tolka dessa svar med varandra som grund för vår analys.

Visst hade kanske flexibiliteten i att använda sig av ett semistrukturerat frågeformulär med möjligheten att ställa följdfrågor under intervjuerna varit att föredra, men chansen att sammanställa och tolka de olika respondentsvaren hade nog i det fallet varit helt omöjligt⁴⁹. Så vi ansåg, trots begränsningen i avsaknaden av följdfrågor, att den strukturerade intervjun var det bästa alternativet för vårt ändamål. Ganska tidigt i processen valde vi alltså bort alternativen semistrukturerad- och ostrukturerad intervju därför att båda metoderna skulle inskränka jämförelse- och tolkningsprocessen mellan företagen på grund av sin avsaknad av struktur⁵⁰.

Innan intervjuerna med våra utvalda intervjuföretag skickade vi ut ett informationsbrev om avsikten med våra intervjuer, vad detta tidsmässigt skulle innebära för dem och vad det slutgiltiga resultatet skulle kunna offerera dem.

4.6.3 Varför besöksintervjuer?

Anledningen till varför vi valde besöksintervjuer som främsta informationsinsamlingsmetod, var av de enkla skälen att intervjumetoden gav oss

⁴⁶ Intervjuguide, se bilaga under 8.2.

⁴⁷ jmf. Bryman, A. & Bell, E. (2003).

⁴⁸ jmf. Dahmström, Karin. (2000).

⁴⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2003).

⁵⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2003).

fördelen av att omedelbart kunna klara upp missförstånd som uppstod vid frågeställandet, möjligheten för oss att nyttja ”probes”⁵¹ under själva intervjun (det vill säga möjligheten för oss att stimulera och stötta respondenten till att ge så fullständiga svar som möjligt), samt tillfället för oss att kunna observera den intervjuades beteende under svarsögonblicket - som i sig kan lämna mycket intressanta upplysningar. Möjligheten till observation och uppkaranden av missförstånd gällande frågor och dylikt, hade emellertid inte varit tänkbart om vi istället bestämt oss för att använda oss av en vanlig enkätundersökning. Det kvalitativa angreppssättet har inneburit en nära relation till informationskällan och har i och med detta givit oss goda utsikter för att kunna göra så relevanta tolkningar som möjligt gällande vårt problemkomplex.

4.6.4 ”Kvalitetssäkring”

Vid varje intervjutillfälle deltog hela gruppen för att på så sätt försäkra oss om att fånga in den viktiga information som kom fram under intervjun, samt möjligheten att efteråt komparera våra tolkningar av det som sagts. ”Transkribering” av intervjun utfördes omedelbart efter denna varje gång⁵². För att intervjun skulle löpa på så smidigt som möjligt utsågs inför varje tillfälle en ur gruppen att leda intervjun, medan de andra istället iklädde sig rollerna som observerare och antecknade vad som sades. Givetvis är vi medvetna om att våra egna tolkningar av de olika intervjuerna kan ha lett till ett missvisande resultat. Har vi tolkat intervjupersonerna på rätt sätt? Har vi fått med alla svar och vinklingar som vi behövt få fram och som ska ligga till grund för vår analys? Dessa problem har vi försökt styra och undvika genom att vi alltid varit tre personer närvarande vid varje intervjutillfälle och tror oss härmed minimerat eventuella feltolkningar och svarsnyanseringar.

Under intervjuerna har vi inte använt oss av någon bandspelare som intervjuhjälpmedel och anledningen till detta är att vi inte på något sätt velat hämma svaren från respondenten.

Naturligtvis är vi medvetna om att det både finns fördelar, till exempel möjligheten att observera och direkt klara upp missförstånd, samt nackdelar, såsom intervjuareffekt⁵³, vid nyttjandet av besöksintervjuer. Följderna av vårt

⁵¹ Dahmström, Karin. (2000).

⁵² se nedan text om att vi inte använt oss av bandspelare under intervjuerna.

⁵³ Dahmström, Karin. (2000).

metodval med avseende på det slutgiltiga resultatet, tror vi inte har haft någon negativ påverkan.

4.7 Trovärdighet

I vår uppsats har vi strävat efter att uppnå en hög trovärdighet. Hög trovärdighet har vi försökt åstadkomma dels genom att omsorgsfullt välja ut kunskapsföretag som på ett bra sätt harmonierar med uppsatsens syfte och dels genom att validera och förhålla oss både till forskningsartiklar, litteratur, företagshandlingar samt övrig extern information vi använt oss av i vår studie. Vi har också så långt som möjligt försökt ”kvalitetssäkra” vårt arbete genom att tillsammans tolka och kompilera den data som framkommit under hela studieprocessens gång gällande material, intervjuer med mera – så att all central information och empiri verkligen tagits med.

4.8 Metod- och Källkritik

*Giltighet är viktigt oavsett ens teoretiska infallsvinkel och användning av kvantitativa eller kvalitativa data.*⁵⁴

Källkritik innebär att man som författare och läsare av en uppsats måste visa en medvetenhet kring och förhålla sig till det faktum att all litteratur och andra källor som används i uppsatsen innehar en varierande grad av validitet och reliabilitet⁵⁵. Syftet med källkritiken är att bedöma om de olika källorna man använt sig av är valida, närmare bestämt om dessa verkligen prövar och undersöker det som är essentiellt och relevant för problemställningen i fråga. Det är nödvändigt att kritiskt granska och förhålla sig till källorna som använts gällande studien⁵⁶.

För övrigt är det vitalt för uppsatsens resultat att de data vi samlat in upprätthåller en hög kvalitet och vi önskar därför i detta kapitel göra läsaren uppmärksam på de eventuella deficit som kan finnas bland våra källor.

⁵⁴ Silverman, David. (1993). Sid 156.

⁵⁵ Jacobsen, Dag Ingvar. (2002).

⁵⁶ Rienecker, L. & Jörgensen, P. S. (2004).

4.8.1 Källkritik av primärdata

Att använda sig av kvalitativ metod vid uppsatsskrivning innebär vissa riskmoment. Man bör även uppmärksamma att resultaten som framkommer ur den kvalitativa metoden endast i mindre utsträckning är generaliserbara. Riskmomentet består till exempel av att studieresultaten kan ha fått en prägel av ”social önskvärdhet”, vilket innebär att respondenterna man intervjuat på kunskapsföretagen helt enkelt besvarat frågorna på ett sätt som gör att företaget framställs i bättre dager, eller utifrån de svar man tror att intervjuarna önskar få på frågan⁵⁷. Denna vinklingssituation kan givetvis ha figurerat i kretsen av intervjupersonerna vi varit i kontakt med gällande vår uppsats, då vissa av dem varit direkt inblandade i besluten om nedskärning eller rent allmänt inte önskar att företaget ska komma i dålig dager. Även det faktum att vi inte haft möjligheten till att intervju forskare eller utvecklare (det vill säga kunskapsarbetare) på plats eller haft möjligheten till att gå runt på företagen för att insupa FoU-klimatet - har vi tyvärr inte kunnat tillgodogöra oss några observationer kring forskarnas motivation och engagemang, utan har fått förlita oss på den information som framkommit ur intervjuerna.

Trots vårt medvetna val att intervjua personalansvariga angående kunskapsarbetarnas identitet, kan det givetvis ha inneburit att vissa tolkningar har fått en lägre sanningshalt än om vi intervjuat kunskapsarbetarna själva. Vi anser dock att svaren som vi fått fram är av stort intresse, eftersom de personalansvarigas föreställning om kunskapsarbetarnas identitet inte är oviktigt för andra företag som befinner sig i en nedläggningssituation. Detta styrks bland annat av Alvessons personalkoncept eller liknande HRM-strategier. Här menar man att det är intressant att titta närmre på individens identitet, för att denne inrymmer hur ledningen ser på den anställde.

De vi intervjuat har naturligtvis påverkat våra tolkningar på olika sätt. Intervjusvaren skiljer naturligtvis sig åt inte bara för att det är olika personer vi intervjuat utan också med tanke på att de inte uppfattat frågorna på samma sätt, eller för att de av någon anledning inte svarat sanningsenligt. En annan faktor är att man inte förstått frågan men svarat ändå.

⁵⁷ Dahmström, Karin. (2000).

4.8.2 Källkritik av sekundärdata

Det är viktigt att förhålla sig kritisk till alla de källor som man kommer i kontakt med. Kritik som vi kan rikta till de sekundärdata som vi använt, är trovärdigheten i de publicerade artiklarna. Artiklarna som vi använt oss av är uteslutande hämtade från ELIN via Lunds Universitets biblioteks hemsida. Då vi får betrakta oss som relativt nya "forskare" på området är det svårt för oss att bedöma trovärdigheten och relevansen på de journaler som vi kommit i kontakt med. Litteratur som vi använt oss av är främst av Alvesson och Løvendahl. Detta faller sig naturligt då de är framstående författare inom ämnet. Det hade dock varit önskvärt med tillgång andra författares verk. Material i form av broschyrer och årsredovisningar från de företag som vi undersökt är givetvis skrivna och författade av dem själva. Här finns en risk för att de framställer sig i bättre dager än vad en oberoende källa skulle ha gjort. Detta ska man sätta i förhållande till karaktären på informationen från detta material som vi använt oss av. Främst har vi använt detta material för att på ett allmänt och övergripande sätt beskriva företagen utifrån deras egen verksamhet. Främst för att kunna förmedla detta i vår egen text men även för att få en övergripande förståelse för deras verksamhet och produkter.

5 Teori

I detta kapitel ämnar vi bygga upp en teoretisk referensram i form av modeller, begrepp och teorier som kommer att ligga till grund för vår analys. Vi förklarar varför vi valt att belysa dessa teorier och modeller och varför vi anser att de är viktiga för att uppfylla uppsatsens syfte. Vidare presenterar och diskuterar vi dessa utifrån vår uppsats intresse.

5.1 Kunskapsarbetarna

Kunskapsföretag är utmärkta studieobjekt för den som vill försöka tolka centrala aspekter av kunskap i organisationer och utforska kunskapens betydelse och mening för de individer som arbetar där.⁵⁸ Kunskapsarbetarna har värdefull kunskap som är viktig för företagets verksamhet, och utgör ofta en av de viktigaste resurserna för företaget. Kunskapen har störst relevans i svårtolkade situationer som kräver ett informerat omdöme från ledningens sida. Om man vill skapa en vinnande retorik och image i ett företag och samtidigt våga sig på försöket att styra den sociala interaktionen inom organisationen, måste ledningen även kunna styra de anställdas identiteter så att dessa på ett trovärdigt sätt kan förmedla den bild som de har som uppgift att förmedla. Ett vanligt ledningsproblem i kunskapsföretag är just hur man skall kunna forma de anställdas identiteter så att de blir optimala ur företagets synvinkel⁵⁹.

⁵⁸ Alvesson, M. (2004).

⁵⁹ Alvesson, M. (2004).

5.2 Nedskärning

Vid en drastisk eller oförutsedd förändring, som vid en nedskärning, finns det en risk att de anställdas sociala interaktion rubbas och i sin tur påverkar deras identitet vilket också kan påverka deras motivation och prestation för arbetet. Vad vi menar är att kunskapsarbetarnas arbetssituation förändras vid en nedskärning, vilket gör att de kan reagera på olika sätt. Vår empiri är ett exempel på detta vilket lett fram till att vi vill undersöka varför kunskapsarbetarna reagerat oväntat positivt efter en förändring, i vårt fall en nedskärning.

5.3 Vald referensram

Då vårt syfte med uppsatsen är att utifrån ett identitetsperspektiv undersöka varför en nedskärning kan medföra en förbättrad motivation för kunskapsarbetarna, har vi valt att använda nedan beskrivna teorier. De teorier vi valt att använda ska hjälpa oss att tolka den information och de observationer som framkommit i vår empiri. Det är för oss önskvärt att försöka knyta an till teorier, begrepp och modeller som säger något om kunskapsarbetares identitet och deras motivationsförmåga i samband med att det skett en förändring i form av en nedskärning. Då vi anser att identitetsperspektivet kan hjälpa till att förklara vårt insamlade material och våra gjorda observationer, har det för oss varit betydelsefullt att hitta teorier och modeller som förklarar detta synsätt.

Intervjupersonerna vi varit i kontakt med har haft lite olika positioner inom företagen, men har det gemensamt att de har personalansvar och en möjlighet att påverka kunskapsarbetarna och deras arbete på olika sätt. Företagsrepresentanterna har under intervjuerna också givit oss sin uppfattning om hur, och kanske varför forskarna i vissa avseenden reagerat positivt gällande motivation och arbetsglädje i samband med nedskärningen. Det är vidare deras syn som vi kommer att försöka tolka utifrån vald referensram.

Hur en individ reagerar måste ställas i relation till den miljö i vilken hon/han existerar. Eftersom vi kommer att titta på ett antal företag innebär detta att vi kommer att röra oss i varierande miljöer. Eftersom företagen har lite olika inriktning på sina verksamheter har det varit angeläget för oss att försöka förstå vilken typ av nedskärning de olika företagen gjort för att kunna se om, och i så fall hur detta har påverkat forskarna. Vi har därför inriktat oss på att försöka

klassificera de olika företagens orsaker till nedskärningen genom att använda DeWitts definitioner av nedskärningar. Han benämner nedskärningar som downsizing (se bakgrunden) med vilket han avser en mer genomarbetad planering av en nedskärning. I denna studie, som vi tidigare nämnt kommer vi att använda begreppen nedskärning och downsizing synonymt, men väljer att använda ordet downsizing under diskussionen av DeWitts teori och definitioner. Vikten av att använda DeWitts definitioner av downsizing är att vi finner dem väl detaljerade i sina beskrivningar. Avsikten med detta val är att vi vill vara så tydliga som möjligt vid presentation av de olika företagens situationer, för att utifrån detta kunna dra trovärdiga slutsatser av nedskärningarnas konsekvenser för forskarna.

- DeWitts definitioner om downsizing är intressanta för att han på ett utförligt och strukturerat sätt delar in downsizing i tre olika sätt utifrån hur ett företag kan minska organisations resurser⁶⁰.

För att få en insikt om hur kunskapsarbetarna ser på sig själva, alltså vilken identitet de har kopplat till sin profession, har vi undersökt identitetsteorier och definitioner av identitet. Eftersom identitetsperspektivet finns genomgående i hela vår uppsats kommer också identitets- teori och begrepp att genomsyra vår analys. Vi har utöver identitetsperspektivet också tittat på Social identitetsteori för att den hjälper vår förståelse för hur människor klassificerar sig själva.

- Social identitetsteori (SI) är en teori som ur ett sociopsykologiskt perspektiv beskriver hur människor klassificerar sig själv och andra.

Ett sätt att tolka de personalansvarigas föreställningar om kunskapsarbetarnas reaktioner är att titta på vilket beslutsutrymme och vilka krav forskarna som individer haft i samband med nedskärningen. Detta eftersom motivationen styrs av drivkrafter och handlingar som är kopplade till den specifika miljön där arbetstagaren befinner sig i. Vi kommer därför att knyta an vårt resonemang till en modell som just försöker förklara detta samband. Vid en nedskärning påverkas arbetstagarnas arbetssituation beroende på vilken miljö de befinner sig i, på varierande sätt.

- Kravkontrollmodellen visar fyra utmärkande arbetssituationer nämligen *aktiv*, *spänd*, *avspänd* och *passiv* arbetssituation. Modellen vill visa vilka reaktioner olika krav och beslututrymmen kan få på individen.

⁶⁰ DeWitt, R. (1998).

För att få en överblick av hur kunskapsarbetarens motivation påverkas av dennes identitet, och att handlingar krävs för att bli motiverad, har vi valt att ta med en egenutvecklad modell.

- Vår modell är kopplad till individ, identitet och motivation, och vill försöka förklara sambandet mellan kunskapsarbetarnas identitet och vilka handlingar som leder till en ökad motivation.

Alvessons har satt samman ett antal punkter som han kallar personalkonceptet, vilket innefattar en tolkning av en önskan att forma de anställdas identiteter för att förbättra motivationen. Genom att arbeta utifrån medvetna handlingsprogram som specifikt är riktade mot de anställda (både enskilt och i grupp) vill man som företag försöka styra och påverka deras identitetsutveckling. Detta arbetsätt påverkas ofta negativt av olika störningar, så som vid en nedskärning.

- Personalkonceptet innefattar bl.a. belöningsystem (erbjudanden, ersättningar och andra förmåner) och organisatoriska arrangemang för att främja kommunikation och utveckla kompetens.

5.4 DeWitts definitioner av downsizing

I en studie *Firm, industry and strategy influences on choice of downsizing approach*, har Ricky Lee DeWitt undersökt downsizing (nedskärning) och dess effekter. Han har tittat på om betydelsen av vilken typ av företag och bransch man tillhör påverkar valet av downsizing (nedskärningsstrategi). Vi kommer dock inte närmre analysera vårt resultat efter vilken bransch företagen tillhör utan mer fokusera på hur skillnaderna i nedskärningsstrategi påverkat de anställdas motivation.

DeWitts definitioner av downsizing (se nedan) hjälper oss att förstå de bakomliggande faktorerna till varför ett företag downsizar (skär ned). Han använder sig vidare av dessa definitioner för att beskriva branschtillhörigheters olika sårbarhet. Med detta menar DeWitt att branscher har det lättare eller svårare att avyttra sina resurser vid en nedskärning. Han redogör vidare för skillnader och likheter mellan branscher och menar att det finns ett samband mellan hur företaget "lyckas" hantera svårigheterna efter en nedskärning och vilken organisation det handlar om. Att förstå denna bakgrund är viktigt för att vi skall undersöka motivationsaspekter som påverkas av våra fallföretags genomförda downsizing.

DeWitts avsikt är att öka förståelsen för downsizing som ett strategiskt val genom att undersöka vilka kombinationer av materiell nedskärning, minskning av personal och eller nedläggning av delar i organisationen som tillämpas för att anpassa ett företag till olika variationer i dess konkurrenssituation. Han tror att downsizing (nedskärning) ofta är väldigt snävt definierat, vilket leder till att man inte ser orsakerna bakom och därför inte heller tar hänsyn till dessa. DeWitts definitioner visar att det finns olika sätt att genomföra nedskärningar på, vilket ger oss en tydligare bild över hur nedskärningar kan te sig olika utifrån vilket företag som avses och vilken bransch man tillhör. DeWitt skiljer mellan tre olika strategier att downsiza: Retrenchment, downscaling och downscoping.⁶¹ Nedan definierar vi downsizing enligt DeWitt:

- **Retrenchment:** Centralisering och specialisering av organisationen. Fokusering på kärnverksamheten. Förnyade processer och eliminering av överflödiga resurser. Bestående nedläggningar av enheter.
- **Downscaling:** Produktionsminskning för att komma i fas med efterfrågan. Tillfälliga eller mer bestående nedskärningar av ett företags resurser. Materiella- och personalnedskärningar.
- **Downscoping:** Minskning av produktlinjen. Tillbakadragande från marknader. Materiella nedskärningar och avskedande av personal. Förenkling av organisationens system och processer.

5.5 Identitet och identitetsperspektiv

Nationalencyklopedin beskriver identitet enligt följande:

*självbild, medvetenhet om sig själv som en unik individ.
identitet, i kultur- och socialantropologin: personers eller grupper egen
identifikation som tillhörande en bestämd kultur, etnisk grupp eller nation.*⁶²

Enligt Smith innehåller identitet många olika komponenter och roller så som familj, territoriell tillhörighet, klass, religion, kön och sociala konstruktioner.⁶³

⁶¹ DeWitt, R. (1998).

⁶² Nationalencyklopedin

⁶³ Smith, A. (1991).

Billig menar att man bara kan identifiera sig i förhållande till någon eller något annat. Detta eftersom om vi säger att det finns ett vi, så finns det även ett dom (de andra). Många gånger identifierar vi dem som inte innefattas av begreppet "vi", det vill säga "de andra" som något främmande och avvikande.⁶⁴

Även Alvesson och Willmott beskriver identitet i liknande termer. Författarna menar att identitet kan utgöras av livs-centrala intressen – frågor om en persons eller en grups känslor och idéer som en grundläggande identitet. Vidare menar författarna att frågor som – vem är jag? – vilka är vi? – kan besvaras av till exempel personens sysselsättning eller yrke. Även Alvesson och Willmott talar om identitet som hur man ser sig själv i relation till andra – att det är en självmedvetenhet, hur man tänker och känner. Identitet kan även ge personen riktning och den kan vara till hjälp vid beslut.⁶⁵

Kunskapsarbetaren har precis som andra individer, utifrån sin identitet ett behov av att förstå sin position, för att med hänsyn till denna skapa sitt sätt att betrakta och uppfatta sin omvärld. Utifrån identitetsperspektivet kommer vi därför framför allt att fokusera på den delen som berör individens självbild (hur de ser på sig själva). Vi har i vår studie valt att utgå ifrån ett identitetsperspektiv med vilket vi syftar på de intervjuades föreställningar om kunskapsarbetares identiteter. Avsikten med detta är att utifrån ett identitetsperspektiv försöka säga något om kunskapsarbetarnas reaktioner på nedskärningen utifrån deras roll som kunskapsarbetare, genom att få de personalansvarigas syn på de inträffade. Eftersom vi enligt vår problemställning söker tolkningar på kunskapsarbetarnas reaktioner i en speciell situation (vid en nedskärning) anser vi det vara av vikt att titta på hur kunskapsarbetarnas identiteter uppfattats av dem intervjuade.

5.6 Social identitetsteori

Social identitetsteori (SI) är en teori utvecklad av Tajfel och Turner. Teorin påstår att det är universella psykologiska principer som ligger bakom alla former av kollektiva identiteter. Enligt teorin är det i en grupp som vår egna sociala identitet formas. För att vidmakthålla denna identitet, jämför vi ständigt vår grupp med lämpliga "out-groups" (andra grupper). Eftersom vi alla vill ha en unik och positiv självbild, söker vi efter skillnader mellan grupperna, istället för att titta efter det

⁶⁴ Billig, M. (1999).

⁶⁵ Alvesson och Willmott (2002) sid 625.

som förenar dem. Vi tenderar vidare att koncentrera oss på de negativa aspekterna i de andra grupperna, vilket kan leda till att man utvecklar en önskan om att bli än mer olika. Ju starkare människor identifierar sig med sin egen grupp, desto starkare blir viljan att särskilja sig från övriga grupper. Den viktigaste konsekvensen av den sociala identitetsteorin är att den visar att personer tenderar att välja aktiviteter som är framträdande och sammanfaller med deras eller gruppens identiteter⁶⁶

Även Ashforth och Mael använder sig av Social identitetsteori när de talar om identitet enligt ett socio-psykologiskt perspektiv, hur människor klassificerar sig själv och andra. Författarna föreslår att man kan klassificera sig själv och andra enligt till exempel organisatoriskt medlemskap, religion och ålderstillhörighet. Denna sociala klassificering fyller två funktioner: 1. Den delar upp den sociala omgivningen, för individen, på ett systematiskt sätt. 2. Den sociala klassificeringen gör det möjligt för individen att definiera sig själv i den sociala omgivningen. Författarna talar också om identitet som ett svar på vilka attityder och värderingar som man har. Även andra personer kan utgöra objekt för den som man identifierar sig med, till exempel en lärare eller chef. Enligt Ashforth och Mael så kan man även koppla identitet till organisationen, gruppen, avdelningen, åldersgrupper, för att besvara frågan – vem är jag?. I vår studie är det just denna fråga (vem är jag?) som är intressant när vi diskuterar kunskapsarbetarnas självbild.

5.7 Individ, identitet och motivation

Motiv definieras som det som stimulerar och driver en individ att handla på ett visst vis⁶⁷. Motiven utgörs ofta av behov eller önskemål av olika slag. När ett motiv stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst vis, kan detta benämnas *motivation*. Motivation är alltså en drivkraft som påverkar oss till en viss handling⁶⁸.

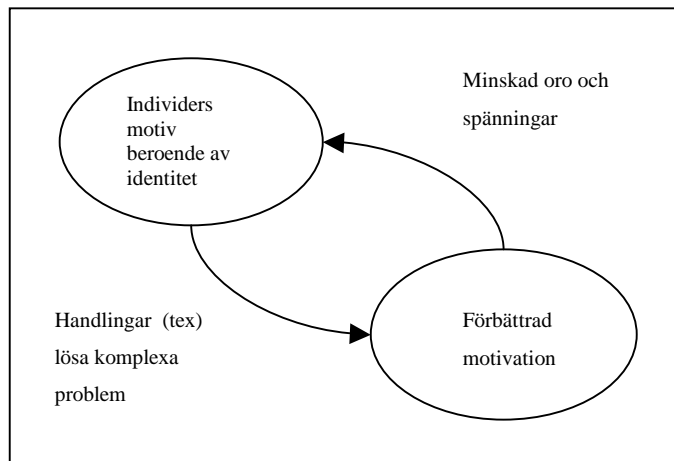
Eftersom individen påverkas av sin identitet anser vi att kopplingen mellan identitet och motivation är värd att belysa. Vi har funnit att det ofta finns en uttalad önskan att driva företaget i en viss riktning vid en nedskärning, men utan

⁶⁶ Tajfel, H. (1978), (1981). Turner, (1975, 1982, 1984, 1985), Tajfel och Turner, (1985).

⁶⁷ Nationalencyklopedin

⁶⁸ Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2000).

motivationen hos de anställda blir detta svårt eller rent utav omöjligt att genomföra. Vi har tagit fram en modell som bygger på Bruzelius & Skärvads motivationscirkeln, för att visa på hur individ, identitet och motivation hänger samman, och hur en ökad motivation kan förklaras vid en nedskärning. (se nedan).



Figur 1 Koppling mellan identitet och en förbättrad motivation vid en nedskärning

Vi kommer att använda oss av denna modell för att försöka förklara sambandet mellan kunskapsarbetarnas identitet och vilka handlingar som leder till en ökad motivation. Som ovan sagts utgörs motiv ofta av behov eller önskemål av olika slag och när ett motiv stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst vis, kan detta benämnas *motivation*. Enligt modellen är individens motiv beroende av deras identitet, alltså påverkas kunskapsarbetarens motiv av dennes självbild. Motivet för våra kunskapsarbetare kan naturligtvis ha varit av skiftande karaktär men det som vi fokuserar på är de motiv som är kopplade till deras identitet som kunskapsarbetare. Vidare är enligt modellen de handlingar t.ex. att lösa komplexa problem en motivationshöjande faktor, vilken också gör att oro och spänningar minskar vid en nedskärning.

5.8 Kravkontrollmodellen

Olika studier har under senare år påvisat samband mellan arbetssituation och hälsa. Kravkontrollmodellen⁶⁹ visar fyra utmärkande arbetssituationer nämligen *aktiv*, *spänd*, *avspänd* och *passiv* arbetssituation. Situationerna varierar utifrån den enskildes arbetssituation och hälsa. Som individ kan man uppleva att man kan ta makt över en viss situation eller tvärtom att det är omgivningen som har till uppgift att lösa problemet. Som vi tidigare visat är kunskapsarbetare individer som ofta ställer höga krav på sin arbetssituation och på sitt handlingsutrymme över olika beslut som fattas. Detta är en aspekt som i högsta grad påverkar motivationen för den enskilde kunskapsarbetaren. Vid en nedskärning påverkas arbetssituationen för de anställda oftast negativt vilket enligt kravkontrollmodellen borde leda till ett mer spänt och passivt tillstånd.

Kravkontrollmodellen utgår ifrån två koordinater där den ena axeln utgörs av kravaspekten, det vill säga olika nivåer på krav som ställs i respektive arbetssituation. Den andra axeln utgörs av kontrollaspekten, det vill säga upplevelsen av vilket inflytande man har över arbetssituationen.⁷⁰

Krav

höga

Spänd Höga krav och litet beslutsutrymme Ger en spänd arbetssituation	Aktiv Höga krav och stort beslutsutrymme Ger en aktiv arbetssituation
Passiv Låga krav och litet beslutsutrymme Ger en passiv arbetssituation	Avspänd Låga krav och stort beslutsutrymme Ger en avspänd arbetssituation

låga

litet

Beslutsutrymme

stort

Figur 2 Kravkontrollmodellen

⁶⁹ Karasek, R. & Theorell, T. (1996).

⁷⁰ Karasek, R. & Theorell, T. (1996).

Denna modell motsäger sig hur kunskapsarbetarna borde ha reagerat enligt vår problemställning. Vi kommer därför att använda oss av denna modell för att analysera varför kunskapsarbetarnas reaktion blivit oväntad i förhållande till vad modellen säger.

5.9 Personalkonceptet

Med begreppet personalkoncept menar Alvesson (2002b) en beteckning för ett företags grundläggande idéer om utgångspunkten för HRM. Personalkonceptet visar ledningens föreställning om den anställdes förhållande till organisationen.

Kunskapsföretag har stor anledning att tänka igenom hur de ser på sina anställda och hur HRM-strategierna skall drivas.⁷¹

Detta är utifrån vårt individperspektiv intressant att titta närmre på dels för att den innefattar hur ledningen ser på den anställda och dels för att den omfattar olika motivationsskapande åtgärder. I konceptet finns det en strävan efter att försöka definiera den motivations- och utvecklingsmässiga grunden för relationen mellan anställd och arbetsgivare, som en organisation har som utgångspunkt för sin HRM-strategi. Personalkonceptet har beröringspunkter med vad som ibland betecknas som ett ”psykologiskt kontrakt” men innefattar även andra aspekter. Konceptet kan ses dels som en managementmodell för att identifiera den ideala anställda och som ett mer eller mindre integrerat system av idéer och praktiker när det bland annat gäller att motivera och forma denna betydelsefulla resurs. Användandet av detta koncept för vår studie riktar sig emot att det för de intervjuade företagens del finns ett intresse av att verkligen se och integrera kunskapsarbetarna i förändringsarbetet vid en nedskärning. I personalkonceptet ingår bland annat:

- *Incitament*: De erbjudanden (blandning av ersättningar och andra förmåner) som ges till de anställda och företags sätt att stimulera och utveckla deras kompetens.

⁷¹ Alvesson, M. (2004).

- *Normer*: Formandet av de anställdas motivationer och identiteter genom HRM och andra organisatoriska arrangemang och kommunikation av kulturella övertygelser och innebörder.

Detta kan se olika ut beroende på vilket företag man tittar på, eftersom det finns stora variationer gällande resurstilldelningen för HRM-frågor.⁷² Företag investerar exempelvis olika mycket gällande olika motiverande åtgärder och element för de anställda, vilket blir extra tydligt och intressant när man tittar på flera företag. Behoven ifrån den anställdes sida kan naturligtvis också variera och påverkas av dennes ålder, personlighet, utbildning och så vidare.

⁷² Alvesson, M. (2004).

6 Empiri

I detta kapitel presenterar vi det empiriska material som vi i vårt arbete utgår från. Inledningsvis i empirikapitlet kommer vi utifrån DeWitts definitioner av en nedskärning, beskriva vilken typ av nedskärning som de olika intervjuföretagen genomgått, vilka motiven bakom nedskärningarna varit samt vilken HRM-strategi man använt sig av under själva nedskärningsprocessen. Därefter kommer vi successivt att lyfta fram den information som uppkommit under företagsintervjuerna och som varit av relevans för vår studie och vårt syfte.

6.1 Högteknologiska kunskapsföretag = våra intervjuföretag

Företagen som vi valt att studera är alla världsledande inom sitt område. De är verksamma inom elektronik, bildbehandling, mjukvara och applikationsutveckling, medicin och stamcells forskning. Som vi påvisat i de inledande kapitlen så spelar den anställdes verkliga intresse för teknologin och området som företaget är verksamt inom, en stor roll för den egna identiteten och tillfredsställelsen. Dessa kunskapsarbetare kan sägas ha en vilja av att både vara med och utveckla samt bidra med att lämna något till eftervärlden. Organisationens sätt att se på sina kunskapsarbetare – som intellektuella, djupt kunniga och mycket kompetenta inom sitt specifika område – påverkar också hur organisationen kommer att agera mot och involvera dessa i ett förändringsarbete. Just utifrån denna kontext fann vi det intressant att studera hur kunskapsarbetarna kom att reagera på beslutet om nedskärning av deras företags verksamhet.

Vi har, precis som tidigare presenterats i metodavsnittet, studerat fyra stycken högteknologiska och marknadsledande (inom sitt område) kunskapsföretag, som

gjort nedskärningar inom FoU - för att urskilja likheter och olikheter om hur denna process påverkat motivationen hos forskarna och utvecklarna. De uppsatta kriterierna för val av företag var dels att de skulle vara verksamma inom FoU, ha verkställt nedskärningar under de senaste åren (helst flera nedskärningar för att få en tydligare bild) och dels att FoU i större utsträckning varit berörda av nedskärningarna.

De personer vi varit i kontakt med gällande de fyra kunskapsföretagen beskrev vi lite översiktligt i metodavsnittet Detta tål emellertid att nämnas igen för att läsaren ska förstå varifrån empiriunderlaget kommer, och vilken tyngd som eventuellt kan läggas gällande empirin - beroende på vem vi intervjuat på de olika företagen. Respondenterna har det gemensamt att de har personalansvar, och därför har sina egna uppfattningar om hur individerna på FoU upplevt nedskärningsprocessen.

Anoto AB i Lund: Anna Fredricson (Personalchef)

Precise Biometrics i Lund: Albert Rödfalk (Produktchef)

Telelogic AB i Malmö: Catharina Paulcén (Vice President Corporate Informations)

Gambro AB i Lund: Hans Åkesson (Personalchef)

6.2 Kunskapsarbetarna i våra intervjuföretag

I de inledande kapitlen talar vi mycket om kunskapsarbetare och kunskapsföretag. Definitionen av kunskapsarbetare och kunskapsföretag är som Alvesson säger problematisk⁷³. I de företag som vi valt att studera, utgör det vi kallar för kunskapsarbetare och kunskapsarbete en större del av företagets verksamhet. Arbetet utförs av högutbildade och kvalificerade arbetare, som till stor del utför sitt dagliga arbete utan direkt påverkan från sina överordnade. Hos *Anoto* utgörs dessa kunskapsarbetare av ingenjörer, forskare och utvecklare inom elektronik, optik, bildbehandling, radio och mjukvara. *Precise Biometrics* kunskapsarbetare utgörs också av ingenjörer, forskare och utvecklare inom biometri, elektronik, data- och bildbehandling. Hos *Telelogic* utgörs kunskapsarbetarna av ingenjörer, forskare och utvecklare inom till exempel områden som mjukvaru- arkitektur och utveckling inom telekomindustrin. *Gambro* forskar inom och utvecklar produkter för dialys och blodrening - så deras kunskapsarbetare utgörs av ingenjörer, forskare och utvecklare inom medicin, bioteknik, mekanik och

⁷³ Alvesson, M. (2001).

stamcellsforskning. När vi nedan talar om forskare och utvecklare – använder vi dessa begrepp synonymt med vad vi tidigare benämnt kunskapsarbetare.

6.3 Kategorisering av nedskärning

Då vi fokuserat vår studie kring nedskärningar och konsekvenser som uppkommit av detta för FoU, kommer vi först och främst att presentera vilken typ av nedskärning som man använt sig av på de olika företagen gällande sina nedskärningar. Syftet med detta är att vi på så sätt vill få läsaren att fundera kring orsakerna och motiven bakom nedskärningarna och hur dessa eventuellt påverkat motivationen bland forskarna och utvecklarna. DeWitts definitioner ska som sagt underlätta förståelsen till varför ett företag gör nedskärningar, genom att hjälpa oss att blicka utanför en snäv definition av downsizing för att istället titta på orsakerna bakom nedskärningsprocessen. Empirin vi samlat in till vår undersökning grundar sig således utifrån DeWitts definitioner av downsizing, där intervjupersonerna fått frågan om att klassificera företagets gjorda nedskärningar med utgångspunkt i DeWitts tre definitioner: retrenchment, downscaling och downscoping (Se förklaring i anknytning till DeWitts definitioner i teoriavsnittet).

Vid företagens klassificering av nedskärningarna framkom att *Anoto* använt sig av en kombination mellan DeWitts tre definitioner (dock störst fokus på de två första), det vill säga att strategierna man nyttjat under sina nedskärningar (5 stycken till antalet) både inneburit fokusering på kärnverksamheten (retrenchment), att man genomfört en produktionsminskning inom företaget för att komma i fas med efterfrågan (downscaling), samt att man realiserat en minskning av produktlinjen tvärsöver alla led (downscoping). *Precise Biometrics* i sin tur klassificerade sina strategier gällande nedskärningarna (2 till antalet) utifrån en blandning mellan retrenchment och downscaling. *Telelogics* strategi grundade sig istället på DeWitts downscalings-definition (minskning av produktionen) gällande sina tre nedskärningar. *Gambros* strategi låg mer i linje med att fokusera på kärnverksamheten och en centralisering av organisationen, gällande de fyra nedskärningarna som verkstälts inom företaget.

Minskningen av produktionen har enligt våra intervjupersoner på de olika företagen också inneburit att det flödat in mindre monetära resurser till verksamheterna som helhet. Sambandet gällande produktionsminskningen och de minskade monetära resurserna har enligt våra respondenter också medfört att de forskare som fått stanna kvar i företagen, blivit tvungna att överta arbetsuppgifter

från den personal som fått gå, och i och med detta också fått en ökad arbetsbelastning. De nya arbetsuppgifterna som kunskapsarbetarna hos de olika företagen fått överta har varit av skiftande karaktär, men har i de flesta fall inneburit arbetsuppgifter som legat utanför forskarnas initiala område (till exempel utökade kundkontakter, support och så vidare).

6.4 Nedskärning – syfte, orsak, motiv och förankring

Precis som vi tidigare tangerat i bakgrundskapitlet kan alltså företagsledare känna sig tvingade att återställa det organisatoriska ”välbefinnandet” inom företaget, genom att antingen av tvingande eller av frivillig karaktär plocka bort befattningar och arbetstillfällen.

Det genomgående syftet bakom nedskärningarna bland de fyra företagen i vår studie återgavs av intervjupersonerna att vara av en tvingande karaktär vare sig det gällde kapitalbrist, krav på effektivisering och organisationsförändring eller det faktum att man ville visa markanden att man kunde minska företagets kostnader. *Telelogic* och *Gambro* var de enda av intervjuföretagen som angav att det legat en kombination av tvingande och frivilliga orsaker bakom deras nedskärningar. Skillnaden mellan *Gambro* och *Telelogic* var att *Gambro* inte angav brist på pengar som en direkt orsak för att minska sin personal. *Gambro* uppgav de frivilliga orsakerna med utgångspunkt i en allmän effektivisering, medan *Telelogic* som följd av en intensiv produktsatsning som hade övergått i en ”lugnare fas”. Intervjupersonen på *Telelogic* uttalade sig i sammanhanget enligt följande:

*Det ska inte finnas något onödigt 'fett' kvar i organisationen.*⁷⁴

På frågan om man förankrade nedskärningsbesluten hos forskarna och utvecklarna innan processen tog sin start var svaren delvis lika, men i något fall något skilt ifrån de andra. I tre av de fyra företagen förankrades inte beslutet hos FoU-personalen innan nedskärningsprocessen tog sin start och man var från företagets sida, i det tidiga skedet, mycket återhållsamma med information. Ett undantag var dock *Gambro* som hela tiden, enligt personalansvarig, hållit en nära kontakt med forskarna och utvecklarna, vilka redan från början varit involverade i

⁷⁴ Intervju med Catharina Paulcén på *Telelogic*, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

nedskärningsprocessen och fått vara med och påverka vissa delar under förloppets gång. Man har dock inte från kunskapsarbetarnas sida haft någon möjlighet att enhälligt påverka olika beslut, men skeendet har ändå bidragit till att göra förändringsprocessen mer smidig. På Gambro har man även varit helt öppen med motiven till nedläggning av viss verksamhet.

Anledningen till varför de övriga tre företagen inte varit så öppna med syfte och motiv bakom nedskärningarna, kan sägas ligga i att företagen är börsnoterade. Börsnoterade företag kan bara i viss mån vara öppna med information – då det finns regler som reglerar detta. Emellertid fick dock kunskapsarbetarna lite längre fram i processen, vara delaktiga och vara med och påverka vissa fragment i beslutsprocessen – om än dock på marginell nivå. All information och förhandling började främst med facket innan kunskapsarbetarna fick en möjlighet att komma in i processen.

6.5 HRM-strategier och tillvägagångssätt

Vad som varit genomgående bland våra intervjuföretag är respondenternas inställning till användningen av bra HRM-strategier vid nedskärningarna - detta för att personalen i största mån ska må bra och för att företagen ska kunna säkerställa lojalitet, kompetens, motivation bland de anställda och undvika att "felaktiga" personalförluster inträffar. Hans på *Gambro* poängterade att väl genomtänkta, dokumenterade och bärkraftiga HRM-strategier behövs för att förändringen inom företaget ska accepteras av de anställda och ske så smärtfritt som möjligt. När vi frågade våra intervjuföretag om vilka HRM-strategier man använt sig av under nedskärningen, kunde vi speciellt urskilja vikten av kommunikation som främsta och viktigaste strategi tvärsigenom de olika företagen. Kommunikation och informationsspridning har verkat vara det verktyg man ansett som viktigast, och som man främst arbetat med under själva nedskärningsprocessen. Dock undantaget i det tidiga skedet då man på grund av börsnoteringen inte kunnat gå ut med informationen.

6.5.1 Anoto

Anna på Anoto framförde att deras HRM-strategi grundat sig utifrån kommunikation, att man från företagets sida varit öppen med information, motiv och syfte bakom nedskärningarna och att avdelningscheferna fått rollen att jobba

nära sina anställda för att på bästa sätt ta hand om alla frågor och funderingar som uppstått. Anna nämnde också en pikant reflektion gällande saker att tänka på vid en nedskärning:

Det är självklart viktigt att ta hand om den uppsagda personalen, men det är även av största vikt att ta hand om dem som finns kvar i företaget efter nedskärningen, se till att dessa mår bra och känner sig motiverade att fortsätta arbeta - så det har gällt att verkligen kommunicera ut företagets mål, strategier och visioner för de som jobbar kvar.⁷⁵

6.5.2 Precise Biometrics

Albert på Precise Biometrics menade att företagets HRM-strategi var att plocka bort de man kunde plocka bort och behålla kärnkompetensen i företaget. *Precise Biometrics* var det enda företaget av de vi studerat där man inte hade någon utmejslad strategi för att ta hand om sin personal under och efter nedskärningsprocessen. Det framkom under intervjun att eftersom man har en amerikansk ledning så ser man sin personal mer likställd vilka andra resurser som helst, det är mer rakt på sak så att säga.

6.5.3 Telelogic

Hos Telelogic var HRM-verktygen, enligt Catharina, att ha en total öppenhet i vad som hände för att så lite missförstånd som möjligt skulle uppstå. Det var av största vikt att kontinuerlig information alltid nådde ut till de anställda samt att man inom företaget tog sig tid till att förklara nedskärningsprocessen och dess syfte – detta speciellt med anledning av att nedskärningsproblematiken var en helt ny företeelse för de flesta inom företaget. Under Telelogics första nedskärning varken involverades eller berördes utvecklarna.

Man försökte skydda utvecklarna, men detta kom istället att uppfattas som negativt ifrån forskarnas sida. De kände sig inte delaktiga.⁷⁶

Detta skapade frågeställningar och oro bland utvecklarna som undrade varför de inte skulle bli berörda och varför inte de skulle ”effektiviseras”. Utvecklarna undrade givetvis vari avsikten låg att hålla just dem utanför förändringsprocessen.

⁷⁵ Intervju med Anna Fredricson på Anoto AB, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00

⁷⁶ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30.

Telelogics motiv till att hålla kunskapsarbetarna utanför den första personalnedskärningen, var av den enkla anledningen att man inom företaget såg på kunskapsarbetarna som en mycket central och viktig grupp i organisationen - som man då inte ville oroa eller störa i onödan. Det fanns en rädsla av att dessa värdefulla arbetare skulle lämna företaget. Under Telelogics andra nedskärning tog man däremot lärdom av de tidigare erfarenheterna och involverade utvecklarna i processen.

6.5.4 Gambro

Hans på Gambro i sin tur menade att deras HRM-strategi alltid har grundats utifrån väl genomarbetade och dokumenterade underlag, som man presenterat för de anställda (av typen handlingsplan). Hans anser att om besluten inte är väl underbyggda kan trovärdighetsproblem uppstå och spekulationer ta sin fart. Att arbeta utifrån att alltid vara konsekvent i sina beslut (gäller att inte vackla fram och tillbaka under processens gång, vilket skapar oro, och trovärdighetsproblem i slutändan) och vikten av att verkligen sälja in verkligheten (nedskärningen) till både personal, chefer och fackliga organ har varit ett fungerande koncept. *Gambros* genomtänkta agerande och fördefinierade handlingsplaner, är också ett resultat av lärdomar från deras första nedskärning. Representativt för både *Telelogic* och *Gambro* är att deras första nedskärning har varit av "ad-hoc" karaktär, där man provat och resonerat sig fram, så kallat "learning by doing".

6.6 Motivationens påverkan och riktning ↓ ↑

Konsten för ett företag att använda sig av rätt sorts HRM-strategi under nedskärningsprocessen, verkar enligt respondenterna på intervjuföretagen vi undersökt vara av stor vikt. Hans på *Gambro* uttrycker det:

Information och rykten sprider sig som ringar på vattnet.⁷⁷

Genom att ta del av det empiriska material har bilden förtydligats kring att valet av HRM-strategi man använder sig av under nedskärningsprocessen också färgas av sig på personalens (i vårt fall kunskapsarbetarnas) motivation och hur denna påverkas av själva processen. Som vi tidigare nämnt är några av de sedvanliga och

⁷⁷ Intervju med Hans Åkesson på Gambro, Lund, onsdag den 4 maj kl. 13.00-14.00

förväntade negativa effekterna: minskat förtroende för ledarna, konflikter, bortförklaringar av misslyckanden och minskad kreativitet⁷⁸.

6.6.1 Motivationens riktning

I vilken riktning har då stämningen och motivationen gått efter nedskärningarna hos de fyra företagen och hur har detta påverkat motivationen för kunskapsarbetarna? Som väntat efter nedskärningarna på *Precise Biometrics* och på *Gambro*, blev motivationen bland kunskapsarbetarna över lag negativ av nedskärningarna som verkställdes. De personalansvariga uppgav att kunskapsarbetarna blev både besvikna och missnöjda, men trots det har de flesta inom FoU-avdelningen stannat kvar inom företagen ändå på grund av olika anledningar. De personalansvariga på de fyra intervjuföretagen åsyftar generellt på faktorerna om att kunskapsarbetarna till exempel har sin yrkesstolthet, upplevelsen av att de trivs med sitt arbete och sina arbetskamrater samt att de är i besittning av en relativt hög marknadslön jämfört med andra företag – vilket kan göra att drivkraften för dessa att stanna kvar inom företaget efter en nedskärning blivit större. Dessa faktorer stämmer även, som vi tidigare redogjort för, överrens med vad Løvendahl och Alvesson kommit fram till⁷⁹. Även det faktum att intervjuföretagen bedriver en forskning som är banbrytande inom respektive bransch, har enligt några av intervjupersonerna också inverkat på att kunskapsarbetarna ändå valt att stanna kvar i företaget, trots de i viss mån ändrade och nya arbetsuppgifterna.

6.6.2 I riktning neråt ↓

Viljan att stanna kvar inom företagen vi studerat verkar, enligt de personalansvariga, inte alla gånger grunda sig i någon direkt lojalitet gentemot företaget i sig, utan mer utifrån yrkeskategorin i sig. Alberts erfarenhet på *Precise Biometrics* gällande den första nedskärningen, var lite i linje med att kunskapsarbetarna faktiskt ”förlorade” sin initiala identitet i och med detta. Albert menade att man från början var man ett sammansvetsat gäng som både arbetade hårt och motiverat för att föra företaget framåt. Med tiden växte företaget och när neddragningarna började ske fick kunskapsarbetarna sig en tankeställare och insåg då att den entreprenörsanda som från början funnits där egentligen bara mynnade ut i ett ”vanligt jobb” (som man faktiskt kunde förlora). Denna nya andemening

⁷⁸ Cameron, K. S. (1995).

⁷⁹ Løvendahl, B. (1997); Alvesson, M. (2000).

ledde givetvis både till en sämre stämning och till en lägre grad av motivation menade Albert på *Precise Biometrics*. Hans på Gambro i sin tur menade att motivationen och engagemanget hos kunskapsarbetarna först gick ner för att sedan gå tillbaka till samma nivå som det var innan själva nedskärningen.

6.6.3 I riktning uppåt ↑

De personalansvariga på *Anoto* och *Telelogic* däremot meddelade att första nedskärningen som berörde kunskapsarbetarna inom de båda företagen faktiskt resulterade i att de som var kvar efter processen blev mer sporrade och fann en slags nytändning ur allt kaos. Som Catharina på *Telelogic* uttryckte det:

*Hos dem som blev kvar var reaktionen inte alls lika negativ som vi förväntat oss. Folk blev istället peppade när de andra [uppsagda] slutat. Då var den negativa stämningen som bortblåst.*⁸⁰

Intervjupersonerna på både *Telelogic* och *Anoto* menade att arbetsklimatet och motivationen bland kunskapsarbetarna som blev kvar i företaget efter nedskärningen förbättrades, när väl den personal som fick gå lämnade företaget. Förklaringen som vi fick gällande detta var att den personal som fick lämna företaget vid nedskärningen, spred en dålig stämning bland de andra som skulle vara kvar inom företaget efter nedskärningen – därav lättades ”stämningen” upp när väl dessa lämnat företaget.

Givetvis fanns en oro och ett missnöje inom dessa företag också, men överlag resulterade nedskärningen i en positiv anda bland kunskapsarbetarna. Catharina på *Telelogic* menar att de kunskapsarbetare som fanns kvar efter nedskärningen inte alls var så negativa som man hade förväntat sig – kunskapsarbetarna hade blivit mer motiverade och den negativa stämning som tidigare existerat bland dem hade nu eliminerats. Nedskärningen vid *Telelogic* innebar således först en försämring gällande motivation hos kunskapsarbetarna, men sedan faktiskt till en förbättring – inte tillbaka till utgångsläget utan faktiskt till en förbättring från hur det var tidigare enligt Catharina. Att man inom FoU-avdelningen fick en ökad motivation sedan nedskärningen är ingenting man inom *Telelogic* kan ge någon direkt förklaring till. De förklaringar som vi fick från Catharina under intervjun, var till exempel att kunskapsarbetarna i och med de nya arbetsuppgifterna och den nya

⁸⁰ Intervju med Catharina Paulcén på *Telelogic*, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30 Författarnas kommentarer markerade med [].

insyn i företaget som dessa arbetsuppgifter innebar fick en större helhetssyn i företaget efter nedskärningen, man fick inom FoU också upp ögonen för vilka som var företagets viktigaste intressenter samt vilka produkter som efterfrågades – FoU-verksamheten blev i och med detta mer resultatriktad. Detta var en tydlig förändring mot tidigare då man varit mer produkt- och teknikriktade. Catharina menar att många kunskapsarbetare i och med detta fått mer kunskap gällande företaget som helhet och att kunskapsarbetarna i de flesta fall reagerat positivt på förändringen. Catharina på *Telelogic* omnämnde i anslutning till detta att:

*Kunskapsarbetarna fick sig en tankeställare och insåg behovet av nedskärningen - de förstod att man inte bara kan fortsätta att utveckla produkter utan att också titta på efterfrågan.*⁸¹

Även Anna på *Anoto* har, som i likhet med Catharina på *Telelogic*, åsikten om att kunskapsarbetarna som fanns kvar efter nedskärningen inte alls var så negativa som man hade förväntat sig. Anna menar att det fanns en känsla inom företaget att kunskapsarbetarna efter nedskärningen var mer motiverade och engagerade i sitt jobb än innan nedskärningen. Inte heller Anna kunde ge någon direkt motivering till denna utveckling, men tror precis som Catharina på *Telelogic* att de nya arbetsuppgifterna, kunskapsarbetarnas nya helhetssyn på företaget och det faktum att företaget nu involverade och såg på kunskapsarbetarna på ett annorlunda sätt än tidigare – att detta helt enkelt inverkat på den förbättrade motivationen bland dessa.

Det är givetvis inget gynnsamt läge för motivationen att i längden vara med om flera nedskärningar (och helst inte närliggande sådana), vilket är något som våra intervjuföretag verkar vara väl medvetna om.

*Givetvis uppstår en minskad motivation hos personalen ju fler nedskärningar som realiseras inom företaget – till slut tappar man helt enkelt sugen och orkar inte lägga i några ytterligare växlar. Till slut varken gasar eller bromsar man – utan kör på utan att tänka så mycket.*⁸²

Dock är ju nedskärningar inget man som företag själv alltid kan styra över, men vad man faktiskt kan påverka från företagets sida är att försöka implementera nedskärningen så friktions- och smärtfritt som möjligt. Som vi nämnt tidigare så har vi inte för avsikt att följa upp företagens samtliga nedskärningar.

⁸¹ Intervju med Catharina Paulcén på *Telelogic*, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

⁸² Intervju med Anna Fredricson på *Anoto AB*, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00

6.7 Säkerställning av kompetens och nyckelpersonal

Vilka medel satte då företagen in för att motverka minskad motivation och produktivitet från forsknings- och utvecklingsavdelningen - det vill säga hur opererade man aktivt inom företagen för att behålla de kunskapsarbetare som var kvar efter nedskärningen?

6.7.1 Telelogic

Inom *Telelogic* tillät man initialt en sorgperiod bland personalen för att respektera den omständighet att man mist gamla och trogna kollegor. Nya yngre och utåtriktade gruppchefer utsågs för att styra FoU framåt i en positiv och energisk anda. Dessa gruppchefer fick också ta över ansvaret för de sociala uppgifter som tidigare legat på en högre nivå inom företaget – nu ville man ha en nära kontakt med de anställda för att på ett tidigt stadium upptäcka problem eller bara vara till hands om någon medarbetare önskade prata. Man satsade även på att ta hand om FoU-personalen genom att ha samtal om både nuvarande situation samt om framtiden - man ville helt enkelt från företagets sida visa att man verkligen lyssnade på vad kunskapsarbetarna hade att säga och att man på största allvar tog till sig vad som sades. Catharina på *Telelogic* menade också att det finns personer inom företaget som varit viktiga att behålla, i syftet av att motivera och engagera kunskapsarbetarna efter själva nedskärningen. Christina på *Telelogic* bedömer att det finns så kallade ”galjonsfigurer” inom FoU-avdelningen som är vitala för de anställdas motivation, då de verkar som inspirationskälla och normsättare inom FoU.

Det finns ett antal nyckelpersoner som har varit viktiga att behålla. Dessa kan delas upp i två kategorier. Dels är det de symboliska som varit med länge i företaget. Dessa är nästan som ”galjonsfigurer” och företagets ansikte utåt, men är också viktiga inåt för att motivera de anställda. De andra nyckelpersonerna är de som besitter någon form av specialkompetens som är viktig att bevara. Även dessa nyckelpersoner är viktiga för att stärka de anställdas motivation.⁸³

⁸³ Intervju med Catharina Paulcén på *Telelogic*, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

6.7.2 Anoto

Anna på Anoto i sin tur menar att mycket handlar om att verkligen se sin personal och att tydliggöra deras roller. Man anser inom företaget att det är av yttersta vikt att förmedla hur kunskapsarbetarna ska få Anoto att tjäna pengar och få dem att förstå sin speciella roll i företaget – känna att man är behövd och att man uppskattad. Känner man av detta som anställd, blir man med automatik mer motiverad menar Anna på Anoto. Anoto åsyftar alltså att det efter en nedskärning är väldigt viktigt för företaget att förklara för personalen om de nya rollerna inom organisationen. Enligt Anna är det vitalt att informera kunskapsarbetarna om vad hans eller hennes bidrag för företaget ger som helhet – att den kunskapsarbetaren lägger sin pusselbit här, medan de andra lägger sina där och att man tillsammans kan fullfölja pusslet och uppnå företagets mål. Våra intervjuföretag trycker på att rollerna (identiteterna) för kunskapsarbetarna och vad dessa bidrar till i verksamheten upplevs som mycket viktig. Även Malhotra och Galleta⁸⁴ och till viss del Deetz⁸⁵ och Alvesson⁸⁶ drar dessa slutsatser. Anna menar även att företagsåtgärden i att avdelningscheferna har personliga samtal med personalen på sin avdelning, är en viktig detalj för att de anställda ska kunna gå vidare med sitt arbete efter nedskärningen.

Då nedskärningar oftast innebär ekonomiska problem för företaget kan man i de flesta fall inte locka med monetära medel för att få de anställda att vilja stanna kvar – uppmärksamhet kan vara en lösning i dessa situationer och ger många gånger stor träffsäkerhet det också.⁸⁷

Även sakförhållandet om att företaget ligger i framkanten gällande sin forskning och utveckling och möjligheten att en dag bli världsledande, kan också många gånger i sig vara en drivkraft för forskarna och utvecklarna att vilja stanna kvar inom företaget menar Anna. Även Anna på Anoto uttryckte att det finns personer inom organisationen som varit viktiga för företaget att behålla i syftet av att motivera och engagera kunskapsarbetarna efter nedskärningen – så kallade ”galjonsfigurer” såsom Catharina på Telelogic uttryckte det. Anna sade:

Nyckelkompetenserna anses många gånger vara den personal som varit med från början i företaget – dessa besitter kunskap om företaget och våra

⁸⁴ Malhotra, Y. & Galleta, D. F.(2003).

⁸⁵ Deetz, S. (1995).

⁸⁶ Alvesson, M. (2000).

⁸⁷ Intervju med Anna Fredricson på Anoto AB, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00

produkter samt har insikt i "allt". Dessa "gamlingar" kan mycket, har stort symbolvärde och är mycket viktiga för Anoto.⁸⁸

6.7.3 Precise Biometrics

Precise Biometrics i sin tur har inte direkt tagit några lockbeten i anspråk för att behålla sina kunskapsarbetare, förutom att lönesättningen generellt sett är ganska hög. Detta är emellertid inget redskap man plockat fram under själva nedskärningsprocessen för att säkerställa personalens lojalitet, utan istället något som företaget allmänt använder sig av för att behålla sin nyckelpersonal och kompetens.

6.7.4 Gambro

På *Gambro* säkrade man viss personal med hjälp av bonus, fortsatt anställning efter projektets tid eller monetär belöning efter projektets slut (man jobbar enbart i projekt som löper över viss tid inom företaget). All personal kan dock inte köpas för pengar eller fortsatt anställning menar Hans på *Gambro* – en del forskare på *Gambro* valde faktiskt att lämna företaget när deras projekt var slut. Anledningen, enligt Hans, till detta var att de tidigare så intressanta arbetsuppgifterna försvann i och med projektets slut. Med anledning av detta valde vissa forskare att lämna företaget istället för att jobba kvar i projekt som till exempel inte var lika intressanta att jobba med. Även Løvendahl drar samma slutsats att det är svårt att motivera en kunskapsarbetare om denne inte finner att uppgiften kan gynna honom eller henne idag eller i framtiden⁸⁹.

6.8 Nedskärningens konsekvenser för arbetsbördan

Vid neddragningar förloras befintlig arbetskraft, vilket ofta leder till ökad arbetsbörda för dem som blir kvar inom företaget och inom FoU-avdelningen. Den ökade arbetsbördan kan i sin tur hämma motivationen hos kunskapsarbetarna

⁸⁸ Intervju med Anna Fredricson på Anoto AB, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00

⁸⁹ Løvendahl, B. (1997).

och är därav en viktig hörnsten för företaget att tänka på vid nedskärningar. Hur såg då arbetsbördan ut för kunskapsarbetarna efter nedskärningen hos våra intervjuföretag? Genomgående var responsen att arbetsbördan givetvis ökade för personalen som var kvar inom företaget. Man hade ju fortfarande kvar sina åtaganden gentemot kunderna - så projekten var tvungna att löpa på fast med mindre personal som kunde utföra arbetsuppgifterna. Nedskärningen innebar alltså att kunskapsarbetarna fick ta över de arbetsuppgifter som tidigare anställda hade skött om, det vill säga arbetsuppgifter som den personal som fick gå hade haft hand om och ansvarat för. Detta medförde en ökad arbetsbörda för kunskapsarbetarna. Skiftet i arbetsfördelning förde med sig både ett närmre samarbete med företagets säljare och dess kunder än före nedskärningen – vilket gällde genomgående hos våra intervjuföretag. Vad vi kunde tolka utifrån våra intervjuer med företagen var att forskarna och utvecklarna initialt fick jobba vidare med de projekt som var aktiva, eller att ledtiderna som tidigare existerat nu fick kortas ned. Den ökade arbetsbördan för kunskapsarbetarna innebar givetvis initialt en hel del kvalitetsbrister hos produkterna, vilket uppfattades som negativt hos utvecklarna. Denna företeelse var märkbart tydligt hos både *Telelogic* och *Anoto* men även hos *Precise Biometrics* fick vi indikationer på detta.

Det allra tydligaste draget är det att det är kompetens som räknas. Man förtjänar sin respekt genom att visa sin kompetens och kunskap.⁹⁰

Uttalandet från *Telelogic* visar på att utvecklarna sätter stort värde i att vara kunniga och att man är mån om kvaliteten på det arbete som man ”levererar”. Även utvecklarna på *Anoto* har en stark relation till kvalitet. Anna på *Anoto* säger följande om utvecklarna där:

Man är väldigt mån om kvalitet och att allt ska vara ordentligt gjort. Utvecklarna är väldigt kvalitetsmedvetna.⁹¹

Även här kan vi finna stöd i tidigare forskning för att kunskapsarbetarna sätter högt värde på att identifiera sig med kvaliteten och innehållet av sitt arbete. Deetz och Alvesson nämner orsaker (som vi tidigare redogjort för i bakgrunden) som till exempel ett gediget intresse för ämnet, normer och beteendekoder som man som kunskapsarbetare inte kan eller vill avvika från⁹². Inte desto mindre resulterade den vidsträckta arbetsbördan med tiden att vissa av projektet till slut självdog eller prioriterades bort, då arbetsresurser ej fanns att tillgå inom företagen. Hans på

⁹⁰ Intervju med Catharina Paulcén på *Telelogic*, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

⁹¹ Intervju med Anna Fredricson på *Anoto AB*, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00

⁹² Deetz, S. (1995); Alvesson, M.(2000).

Gambro poängterade man att projektledarna varit en oerhört viktig resurs för att driva arbetet framåt och för att motivera forskarna och utvecklarna under den jobbiga nedskärningsperioden.

6.9 Belöningsystem och styrning

Belöningsystem kan i de flesta fall öka motivationen hos de anställda⁹³. På vilket sätt har man då inom de fyra intervjuföretagen jobbat med detta verktyg under nedskärningarna för att gagna motivationen hos kunskapsarbetarna?

Åtgärderna företagen emellan skiljer sig här lite åt gällande insatser i frågan. Optionsprogram finns hos tre av de fyra företagen – *Precise Biometrics* är det enda av de fyra företagen som inte delar ut optioner till sina kunskapsarbetare – dock använder företaget sig av optioner på högre nivå i företaget. Detta är givetvis något som har påverkat motivationen hos kunskapsarbetarna negativt. Patentupppfinningar ger i de flesta fall någon typ av belöning för forskaren eller utvecklaren som kommit fram till dessa – dock inte på *Gambro* där man anser att detta arbete faller inom den normala arbetsramen och därmed inte är något utöver det vanliga att belöna. Belöningsystem i form av monetära belöningar är däremot inget som våra intervjuföretag direkt har använt sig av i anslutning till nedskärningarna, såsom bonus eller högre lön. Intervjuföretagen menar att på grund av de ofta bristande ekonomiska resurserna i samband med en nedskärning, har istället olika slags ickemonetära belöningar blivit mer framträdande. Anna på Anoto framhäver återigen vikten av att företaget verkligen tydliggör kunskapsarbetarnas roller och identitet, för att få dem att känna sig viktiga och betydelsefulla och att det i grund och botten är detta som motiverar och driver kunskapsarbetarna framåt.

Som vi tidigare nämnt så arbetar ofta kunskapsarbetare självständigt och planerar sitt arbete utan direkt styrning från sina överordnade. När en nedskärning realiserar inom ett företag ställs det oftast också högre krav på forskning och utveckling gällande ekonomi, tidsramar och effektivitet. Hur har då denna styrning ändrat eller påverkat FoU-avdelningen och dess arbetsuppgifter och motivation efter nedskärningen? Genomgående har svaren vi fått på denna fråga från våra intervjuföretag varit att FoU-avdelningen efter nedskärningen tvingats att bli mer sälj- och marknadsfokuserade, vilket i sin tur inneburit en närmre

⁹³ Collins, S. R. (1981).

kontakt med kunderna för forskarna och utvecklarna. Detta har givetvis inte alltid setts med positiva ögon från FoU-avdelningarna på våra intervjuföretag. Marknads- och kundfokuseringen har i många fall inneburit helt nya arbetsuppgifter för kunskapsarbetarna och har även tagit upp tid som de istället kunnat lägga på produktutveckling (deras kompetensområde).

På *Telelogic* var däremot denna marknads- och kundfokusering något som till övervägande del uppfattades i en positiv anda bland kunskapsarbetarna. Dessa kände sig nu mer delaktiga i hela företagsprocessen och fick utifrån detta en större självkänsla och en bättre förståelse för företaget som helhet. Även det faktum att kunskapsarbetarna fick nya arbetsuppgifter (fick ta över från den personal som lämnat företaget) inverkade också på den så kallade ”nytändningen” bland dessa och var med och påverkade motivationen i en positiv riktning. De övertagna arbetsuppgifterna innebar en ökad helhetssyn på och förståelse för företaget gällande att kunskapsarbetarna fick en ökad vetskap om lönsamma produkter, kundernas önskemål med mera. Här ser vi då en koppling mellan kunskapsarbetarnas vilja att bidra till verksamheten, deras kvalitetstänkande och deras identitet – vikten för dem att deras arbete bidrar till företagets väl- och framgång. På grund av denna utveckling så har kunskapsarbetarna på *Telelogic* blivit mer medvetna om vilka företagets kunder är och vilka produkter som säljer – detta i sin tur har då sporrat kunskapsarbetarna att utveckla funktioner som marknaden och kunderna efterfrågar.

Man fick en större insyn i samband med nedskärningarna. Man fick upp ögonen för vilka de viktiga intressenterna [kunder, klienter] var, man blev mer resultatriktad mot att man tidigare varit mer produktinriktad. Det behövs tid för att läka ut efter en nedskärning men jag tror att motivationen har höjts – man förstår inte riktigt hur det hänger ihop. Kanske beror det på att man får mer kunskap vilket leder till en ökad motivation.⁹⁴

Kunskapsarbetarnas marknadsanpassning på *Precise Biometrics* har i stor sett fungerat väl. De flesta av kunskapsarbetarna har tyckt det varit stimulerande med nya arbetsuppgifter och en ökad kundkontakt, men några har däremot inte haft de egenskaper som krävs för att handha kundkontakter och har därmed inte kunnat anpassa sig till detta. *Anoto* har på sitt håll jobbat hårt med att föra in ett kundtänkande i forskningsavdelningen och även här visade kunskapsarbetarna en positiv anda till denna förändring. Man har infört mer kundtänkande i forskningsavdelningen vilket inneburit en tydligare fokusering på att utveckla

⁹⁴ Intervju med Catharina Paulcén på *Telelogic*, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30. Författarnas kommentarer markerade med [].

kommersiella produkter. Enligt Anna så innebar de övertagna arbetsuppgifterna för kunskapsarbetarna en ökad helhetssyn och förståelse för företaget. På *Gambro* menar man även att fokuseringen på effektivitet, marknad, kunder och försäljning har ändrat tidigare förutsättningar för FoU. Tidigare kunde FoU-avdelningen på *Gambro* äska pengar till projekt som ”verkade intressanta”, men som kanske inte resulterade i någon kommersiell produkt. Idag måste man vara säker på att ett projekt kommer att resultera i en kommersiell framgång när man börjar forska i det – annars får man inga pengar till projektet.

Kunskapsarbetarna fick enligt intervjupersonerna på Telelogic och Anoto även ett större intresse för företaget som helhet och ville ta del av information som man tidigare inte alls brytt sig om, såsom årsredovisningar, affärsplaner och så vidare.

7 Diskussion

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av vår teoretiska referensram. Referensramen kommer att användas för att tolka vår empiri, medan forskningsartiklar som tagits upp i bakgrunden och längs med vägen, används i syfte av att styrka vårt resonemang. Kapitlet inleds med en beskrivning av olika ståndpunkter gällande nedskärningars effekter på motivation. Efter detta presenteras ett antal faktorer som vi urskiljt som viktiga gällande personalansvarigas uppfattning om att kunskapsarbetarna reagerat med en förbättrad motivation i samband med nedskärning. Vi avslutar kapitlet med förslag på fortsatt forskning inom området.

7.1 Det tredje lägret

Det finns som vi tidigare skildrat i bakgrunden, två forskningsläger angående positiva respektive negativa effekter på personalens motivation gällande nedskärningar – ett läger som menar att nedskärningar inte alls behöver föra med sig några negativa effekter⁹⁵ (en fas av status quo – det vill säga att motivationen varken ökar eller minskar från innan nedskärningen) för personalen inom företaget och ett läger som menar att nedskärningar enbart för med sig negativa effekter⁹⁶. Med hjälp av vårt empiriska material har vi kommit fram till att det även visat sig finnas en tredje variant – ett ”tredje läger” – de personalansvariga i två av de fyra företagen, Anna på Anoto och Catharina på Telelogic som upplevt en förbättrad motivation och ett ökat engagemang bland kunskapsarbetarna efter

⁹⁵ Hagevik, S. (2001). Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993); Armstrong-Stassen, M. Cattaneo, R J. Wagar, T H (2001), Repenning, N P, (2000); Bediako, S. (2002); Lee, G. Teo, A (2005)

⁹⁶ Buch, K. (1992), Farrell, M. (2003); Nutt, P. C. (2004). Morall, A. jr. (1990); Cameron, K. S. (1995) se Nutt, P. C. (2004) sid 1088; Mirvis, P. H. (1997); Littler, C. R., Wiesner, R. and Dunford, R (2003), McKinley, W., Zhao, J. and Rust, K (2000); Shah, P. (2000).

nedskärningen än innan nedskärningen. Då vi både funnit något oväntat och speciellt hos dessa två intervjuföretag som vi önskar sätta fingret på – en förbättrad motivation hos kunskapsarbetarna efter gjord nedskärning - har vi valt att enbart fokusera vår diskussion kring de intervjusvar vi fått från Anoto och Telelogic.

7.2 Motivationsfaktorer

Vi har påträffat ett flertal faktorer som vi tror kan ha bidragit till och påverkat den förbättrade motivationen hos kunskapsarbetarna på Telelogic och Anoto efter nedskärningen, men vi har enbart valt att ta upp de faktorer vi ansett vara mest intressanta att belysa utifrån vårt empiriska material (se faktorer i följande avsnitt).

7.2.1 Komplexa problem

Vilka motiv och skäl som de båda intervjuföretagen angivit för genomförandet av nedskärningarna, är aspekter utifrån vilken vi funnit det möjligt att tolka vår problemformulering. Respondenterna på de två företagen har uppgivit olika orsaker till varför företagen genomfört en nedskärning. Intervjupersonerna har dock varit enhälliga i sina svar om att nedskärningarna varit utav en mer eller mindre tvingande karaktär. Utöver detta skäl har intervjupersonerna på de båda företagen också angett andra skäl till att ha genomfört nedskärningarna. Enligt DeWitt så har kategorin av bransch som företaget befinner sig i, betydelse för hur nedskärningsprocessen ser ut och hur man tar hand om företagets resurser. Våra två intervjuföretag, Anoto och Telelogic som enligt våra intervjupersoner upplevt en förbättrad motivation bland kunskapsarbetarna efter nedskärningen, har båda uppgett att företaget genomgått en minskning av sin produktion. Minskningen av produktionen hos de båda företagen, har enligt Anna och Catharina i sin tur även inneburit att det flödat in mindre monetära resurser till verksamheten som helhet. Detta orsakssamband gällande produktionsminskningen har enligt våra två respondenter också medfört att de forskare som fått stanna kvar i företagen, blivit tvungna att överta arbetsuppgifter från den personal som fick gå, och i och med detta fått en ökad arbetsbelastning. De nya arbetsuppgifterna som kunskapsarbetarna fått överta har varit av skiftande karaktär, men har enligt Anna och Catharina det gemensamt att det inneburit arbetsuppgifter som legat utanför

forskarnas initiala område (till exempel utökade kundkontakter, support och så vidare).

Eftersom företagen vi intervjuat bedriver en forskning som är banbrytande inom respektive bransch, har många forskare och utvecklare ändå valt att stanna kvar i företaget trots de i viss mån ändrade och nya arbetsuppgifterna. Flera av kunskapsarbetarna har enligt de intervjuade på Telelogic och Anoto fått en annan (bättre och mer tydlig) helhetssyn över verksamheten just i samband med de nya arbetsuppgifterna och den nya insynen i företaget som dessa nya arbetsuppgifter inneburit.

Man fick en större insyn i samband med nedskärningarna. Man fick upp ögonen för vilka de viktiga intressenterna [kunder, klienter] var, man blev mer resultatinkriktad mot att man tidigare varit mer produktinkriktad. Det behövs tid för att läka ut efter en nedskärning men jag tror att motivationen har höjts – man förstår inte riktigt hur det hänger ihop. Kanske beror det på att man får mer kunskap vilket leder till en ökad motivation.⁹⁷

Enligt social identitetsteori, som beskriver hur människor klassificerar sig själva, så borde kunskapsarbetarnas starka koppling till sin identitet utgjort ett hinder för dessa att ta hand om nya arbetsuppgifter som ”legat utanför” deras arbetsområde. Men vi har istället tolkat de positiva reaktioner som uppstått, utifrån det att kunskapsarbetarnas identitet (förknippat med ett stort kunnande), istället sporrat dem till att försöka få företagen att komma på rätt köl igen. Att verkligen få känna att man gör en meningsfull insats och att man får visa sin talang och sin kunskap som den kunskapsarbetare man identifierar sig med (det vill säga problemlösare av komplexa problem), tror vi är en av anledningarna till att kunskapsarbetarna reagerat positivt efter nedskärningen.

Vi menar alltså att en nedskärning kan stimulera kunnandet utifrån att man får vara med att lösa nya komplexa problem, vilket kunskapsarbetarna får möjlighet till i och med att det sker en förändring (nedskärning). Denna problemlösande handling leder sedan till att det uppstår en motivation enligt vår modell över hur individ, identitet och förbättrad motivation hänger samman (se teorin). Enligt modellen är det just motivet som leder till en handling, i detta fall att få lösa komplexa problem, vilket i sin tur får en positiv effekt på motivationen. När kunskapsarbetarna visar på en ökad motivation leder detta också till att oro och spänningar för personalen minskar i företaget. Enligt oss visar denna modell att en

⁹⁷ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30. Författarnas kommentarer markerade med [].

nedskränning kan stimulera kunnandet hos kunskapsarbetarna, och rent av vara positiv, beroende på vilka möjligheter som ges i samband med själva nedskränningen.

7.2.2 Delaktighet

Vår empiri har visat att det sätt på vilket företaget förankrar nedskränningsprocessen i organisationen, har stor betydelse för forskarnas och utvecklarnas reaktioner kring processen som sådan. Exempel på detta utgörs bland annat av händelsen som uppstod på Telelogic under deras första nedskränning. Telelogic valde alltså att inte involvera eller ”störa” kunskapsarbetarna i nedskränningsprocessen, då FoU-avdelningen inte var direkt berörda den gången.

Man försökte skydda utvecklarna, men detta kom istället att uppfattas som negativt ifrån forskarnas sida. De kände sig inte delaktiga.⁹⁸

Händelsen, vilket också Telelogic själva reflekterat över, framkallade trots allt både funderingar och oro bland kunskapsarbetarna, som ställde sig frågande till varför inte också de skulle bli berörda eller ”effektiviserade” vid nedskränningen. Forskarna och utvecklarna undrade givetvis vari syftet låg att hålla just dem utanför förändringsprocessen. Telelogics motiv till att hålla kunskapsarbetarna utanför den första personalnedskränningen, var av den enkla anledningen att man inom företaget såg på kunskapsarbetarna som en mycket central och viktig grupp i organisationen - som man då inte ville oroa eller störa i onödan. Det fanns en rädsla av att dessa värdefulla arbetare skulle lämna företaget. Här ser vi att företagets sätt att se på sina kunskapsarbetare – och en föreställning om att de ”borde” reagera på ett visst sätt – fick konsekvenser som man inte tidigare förutsett.

Reaktionerna som uppstod hos kunskapsarbetarna under Telelogics första nedskränning, är enligt Catharina kopplade till hur kunskapsarbetarna ser på sig själva - alltså enligt identitetsperspektivet på sin identitet (intellektuella, djupt kunniga och mycket kompetenta). Kunskapsarbetare är också enligt tidigare forskning, vilket även våra intervjuföretag visat, mycket vana vid att sätta sig in i och analysera alla genrer av komplexa problem i sitt dagliga arbete. Kunskapsarbetarnas vilja av att vara med där allting händer och intresse för att lösa komplexa problem, var något som Telelogic också tog i anspråk under sin

⁹⁸ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30.

andra nedskärning. Man hade lärt sig av händelsen som uppstod under första nedskärningen gällande kunskapsarbetarnas oväntade reaktioner.

Enligt empirimaterialet och vår tolkning var Telelogics agerande under den första nedskärningen ett misstag. Då fick kunskapsarbetarna som ej var berörda under den första nedskärningen inte ”utlopp” för sina problemlösande behov - vilket därmed innebar en negativ effekt för dessa. Här misstog sig Telelogic gällande att inte involvera och ”oroa” kunskapsarbetarna - man önskade ju från kunskapsarbetarnas sida få vara med i själva effektiviseringsprocessen. Under den andra nedskärningsprocessen blev däremot kunskapsarbetarna både involverade och tillfrågade och fick i och med detta också utlopp för sina ”behov” genom att de fick vara med och lösa de komplexa problemen under nedskärningsprocessen.

Det är enligt social identitetsteori viktigt för kunskapsarbetarna att hävda sig och bli accepterade för den självbild och identitet de har. Med hjälp av identitetsperspektivet kan vi tolka det som att behoven av att identifiera sig med sitt yrke, att arbeta och sätta sig in i komplexa problem – övervägde de negativa konsekvenserna av nedskärningen. Vi styrker detta påstående utifrån den händelse som vi nämnde ovan, att Telelogic vid sin första nedskärning valde att inte involvera eller ”störa” kunskapsarbetarna i nedskärningsprocessen, då dessa inte var direkt berörda denna gång. Man ansåg att de var självständiga och under normala förhållanden så agerar de ofta utan inblandning från företagets personalansvariga, till exempel då de ordnar vidareutbildning till sig själva. Här ser vi att företagets syn på kunskapsarbetarna – som en homogen grupp med föreställningen att de är djupt intellektuella, lite egna och motståndare till förändringar – skapade problem både för företaget och för kunskapsarbetarna.

Enligt intervjun med Telelogic har det visat sig att en involvering av kunskapsarbetarna i en nedskärningsprocess kan vara en faktor, vilken ger möjlighet till en förbättrad motivation för kunskapsarbetarna. Själva involveringen kan till exempel gälla att kunskapsarbetarna får komma in i ett tidigt stadium under nedskärningsprocessen. Genom kunskapsarbetarnas delaktighet under nedskärningsprocessen på Telelogic, fick dessa återigen vara med och lösa de komplexa problem som en nedskärning faktiskt handlar om – det vill säga att hitta lösningar på problem och att få företaget på rätt köl igen. Det nya medinflytandet och den större inblicken i företaget som denna ”förändring” faktiskt innebar för kunskapsarbetarna, ledde enligt Telelogic i sin tur till ett ökat engagemang för företaget som helhet samt till en positiv motivationsutveckling hos kunskapsarbetarna. Vi har dessutom utifrån empirin uppfattat att denna involvering och förankring, visat sig ligga till grund för att kunskapsarbetarna

utvecklat ett vidare intresse för hela företagets situation - inte bara sin egen avdelning. Här kan vi tolka situationen utifrån den sociala identitetsteorin. Kunskapsarbetarna ser sig nu i ett annat och ett större sammanhang. De kan tydligare se sin roll i företaget och vad deras arbetsinsats och kompetens bidrar med. Denna ”nya” syn, på sig själva, kan vi tolka som att deras identitet stärks och då även motivationen.

Att motivationen stärks kan vi visa genom att använda den motivationsmodell som beskrivs i teorin. Utgår man från motivationsmodellen så menar vi att ju mer involverade och delaktiga som kunskapsarbetarna blir i en nedskärningsprocess, desto fler motiv och möjligheter ges för att öka motivationen bland dessa. I och med att motivationen ökar bland kunskapsarbetarna minskar också oron och spänningarna bland dessa. Vår tolkning utifrån modellen är alltså att det är vitalt för kunskapsarbetarnas motivation att få möjligheten till att vara delaktiga i nedskärningsbesluten, vara med och påverka vissa beslut och få möjligheten till att ”se” och förstå företaget som en helhet.

7.2.3 Kommunikation

Att information är viktigt och att den gärna ska flöda fritt både uppåt och neråt i organisationen, är något som våra undersökningsföretag vittnade om. Catharina på Telelogic berättar:

Vi försökte vara så öppna som möjligt för att så lite missförstånd som möjligt skulle uppstå. Vi lämnade kontinuerlig information på intranätet för att alla skulle veta senaste nytt. Man försökte förklara själva nedskärningsprocessen, vilket var viktigt eftersom det för många som arbetat väldigt länge på Telelogic.⁹⁹

Att arbeta med en öppen kommunikation från företagets sida, att lyssna och tala direkt till kunskapsarbetarna visar på att man ser deras åsikter som betydelsefulla och minskar eventuella ”orosmoln”. På frågan hur Telelogic analyserade utvecklingens behov för att få dem motiverade svarade Catharina:

Vi diskuterade! Vi gjorde en medveten satsning att synas till och finnas där för de som behövde det. Det ordnades en del pubkvällar där man kunde träffas och umgås och prata ut. Detta var en bra ventil!¹⁰⁰

⁹⁹ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30.

¹⁰⁰ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30.

Kommunikation och informationsspridning har varit det verktyg man ansett som viktigast och som man främst arbetat med under förändringsprocessen. Telelogic nämnde att deras HRM-verktyg var att ha en total öppenhet i vad som hände, för att så lite missförstånd som möjligt skulle uppstå. Telelogic poängterade även att det var av största vikt att kontinuerlig information alltid nådde ut till de anställda samt att man verkligen tog sig tid till att förklara anledningen bakom nedskärningen. Anoto framförde i likhet med Telelogic att deras HRM-strategi grundade sig utifrån kommunikation och att man från företagets sida varit öppen med information, motiv och syfte bakom nedskärningarna. Både Telelogic och Anoto betonade att kommunikation under nedskärningsprocessen varit enormt viktig – allt för att hålla de anställda uppdaterade och att minska den oro som alltid finns i en process som denna. Hans på Gambro beskrev problematiken enligt följande:

”Information och rykten sprider sig som ringar på vattnet.”¹⁰¹

Att delge sin personal information gällande företagets mål och strategier under nedskärningsprocessen, anser våra intervjuföretag också vara av vikt. Intervjupersonen på Anoto poängterade att det självklart är viktigt att ta hand om den uppsagda personalen, men att det även är av största vikt att ta hand om dem som finns kvar i företaget efter nedskärningen - se till att dessa mår bra och känner sig motiverade till att fortsätta arbeta inom företaget¹⁰². Anna på Anoto menar för att verkligen få personalen som jobbar kvar i företaget att resa sig efter en nedskärning, gäller det att klart och tydligt kommunicera ut företagets nya mål, strategier och visioner för dessa så att de har kännedom om vart företaget är på väg. Likaså vikten av närhet till beslut och personliga samtal rörande nedskärningen, har så långt det varit möjligt koncentrerats på en lägre nivå på de båda företagen, till mellan- och avdelningscheferna – allt för att upptäcka problem och orosmoln bland de anställda i ett tidigt skede.

Som vi tolkar informationen från våra respondenter kan en ökad kommunikation och informationsspridning till kunskapsarbetarna, påverka motivationen i positiv riktning bland dessa. Vid ett kritiskt skeende, som vid en nedskärning menar våra respondenter på Telelogic och Anoto att ett företag inte nog kan poängtera vikten av kommunikation mellan företaget och de anställda. Om företagen däremot inte använder sig av välarbetade HRM-strategier under nedskärningsprocessen, kommer antagligen de sedvanliga och förväntade negativa effekterna sedermera att uppstå – det vill säga minskat förtroende för ledarna, konflikter,

¹⁰¹ Intervju med Hans Åkesson på Gambro, Lund, onsdag den 4 maj kl. 13.00-14.00

¹⁰² Intervju med Anna Fredricson på Anoto AB, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00

bortförklaringar av misslyckanden och minskad kreativitet. Vidare har vi även förstått det som att när överordnade verkligen lyssnar på kunskapsarbetarna och efterfrågar deras åsikter, så stärks kunskapsarbetarnas identitet. Kunskapsarbetarna känner sig då viktiga – jag syns, jag kan bidra med något, mina åsikter är värda något. Återigen tydliggörs kunskapsarbetarnas roll och position i organisationen, vilket kunskapsarbetarna upplever som något positivt. Detta styrks också av Ashforth & Mael samt Alvesson & Willmott¹⁰³.

7.2.4 Arbetssituation

Vid neddragningar förloras befintlig arbetskraft, vilket ofta leder till ökad arbetsbörda för dem som blir kvar inom företaget och inom FoU-avdelningen. Den ökade arbetsbördan kan i sin tur hämma motivationen hos kunskapsarbetarna, vilket också kravkontrollmodellen styrker (se nedan) - och detta har även visat sig viktigt för våra intervjuföretag att tänka på. Då kunskapsarbetarna fick ta över arbetsuppgifter som den tidigare personalen hade haft hand om och ansvarat för, innebar detta en ökad arbetsbelastning dem. Situationen var inte uppskattad av alla och motivationen hos vissa kunskapsarbetare sjönk initialt – medan andra istället upplevde en nytändning. Den ökade arbetsbördan innebar naturligt att några av projekten inom båda av intervjuföretagen ”självdog” på grund av bristande resurser.

Intervjupersonerna på Anoto och Telelogic meddelade att första nedskärningen som berörde kunskapsarbetarna trots den ökade arbetsbördan, faktiskt resulterade i att de flesta kunskapsarbetarna som var kvar efter processen, blev mer sporrade och fann en slags nytändning ur allt kaos.

*Hos dem som blev kvar var reaktionen inte alls lika negativ som vi förväntat oss. Folk blev istället peppade när de andra [uppsagda] slutat. Då var den negativa stämningen som bortblåst.*¹⁰⁴

Nedskärningen vid Telelogic och Anoto innebar således först en försämring gällande motivation hos kunskapsarbetarna, men sedan faktiskt till en förbättring – inte tillbaka till utgångsläget utan faktiskt till en förbättring från hur det var tidigare. Nytändningen som uppstod i de båda intervjuföretagen ledde enligt de personalansvariga till en förbättrad motivation bland forskarna och utvecklarna.

¹⁰³ Alvesson, M. och Willmott, H. (2002); Ashforth, B. E. och Mael, F. (1989).

¹⁰⁴ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

Detta oväntade fenomen var emellertid inget man på de båda företagen hade någon direkt förklaring till. De förklaringar som till exempel gavs av intervjupersonen på Telelogic och Anoto var att kunskapsarbetarna i och med de nya arbetsuppgifterna och den nya insyn i företaget som dessa arbetsuppgifter innebar fick en större helhetssyn i företaget efter nedskärningen, man fick också inom FoU upp ögonen för vilka som var företagets viktigaste intressenter samt vilka produkter som efterfrågades – FoU-verksamheten blev i och med detta mer resultatinkriktad.

Kunskapsarbetarna fick sig en tankeställare och insåg behovet av nedskärningen - de förstod att man inte bara kan fortsätta att utveckla produkter utan att också titta på efterfrågan¹⁰⁵.

Nedskärningarna hos våra intervjuföretag medförde att man gick från en mer experimentell utvecklingsverksamhet till att bli mer kund- och marknadsfokuserad inom FoU. Denna kommersiella styrning, med mer fokus på kommersiella produkter i verksamheten, innebar som vi nämnde tidigare att kunskapsarbetarna fick nya arbetsuppgifter på sitt bord (till exempel utökade kundkontakter, support och så vidare). Detta skifte i arbetsfördelning medförde dels ett närmre samarbete med företagets säljare och dels ett närmre samarbete med företagets kunder. Förändrade arbetsuppgifter har inte alltid setts som något positivt från kunskapsarbetarnas sida, men som vi nämnt tidigare så innebar den nya marknads- och kundfokuseringen hos Telelogic och Anoto som något positivt bland forskarna och utvecklarna. Kunskapsarbetarna fick en större medvetenhet och en bättre förståelse för företaget som helhet (tidigare hade de bara fokuserat på sitt avgränsade område). Catharina på Telelogic säger:

Gränserna mellan sälj och utveckling har idag minskat. Utvecklarna har blivit mer medvetna om kunderna och vilka produkter som säljer. Utvecklarna är också mer sporrade att utveckla funktioner som marknaden och kunderna verkligen efterfrågar.¹⁰⁶

Kunskapsarbetarna fick enligt intervjupersonerna på Telelogic och Anoto ett större intresse för företaget som helhet och ville ta del av information som man tidigare inte alls brytt sig om, såsom årsredovisningar, affärsplaner och så vidare. Då företaget kommunicerar affärsplaner budgetar och årsredovisningar, att lönsamhet och kommersiella produkter är viktigt – tolkar vi det som att det är viktigt för kunskapsarbetarna att visa att de är insatta i sammanhanget och att även

¹⁰⁵ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

¹⁰⁶ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

de förstår denna ”nya” och ”viktiga” information. Enligt de personalansvariga förbättrades också arbetsklimatet och motivationen bland kunskapsarbetarna som blev kvar i företaget, när väl den personal som fick gå lämnade företaget. Förklaringen som vi till exempel fick från Telelogic gällande detta var att den personal som fick lämna företaget vid nedskärningen spred dålig stämning bland de andra som skulle vara kvar inom företaget efter nedskärningen.

När dessa väl hade lämnat skeppet var den negativa stämningen som bortblåst.¹⁰⁷

Arbetsbelastningen och kraven på kunskapsarbetarna ökade i våra intervjuföretag i och med nedskärningen och det faktum att personal fick gå. Trots vad teorin om kravkontrollmodellen säger att ökade krav och ett litet beslutsutrymme sägs ge en spänd arbetssituation, blev resultatet för kunskapsarbetarna en ”aktiv” arbetssituationen. (som enligt kravkontrollmodellen skulle innebära höga krav och ett stort beslutsutrymme). Vår tolkning till varför det blev en aktiv arbetssituation, istället för en spänd arbetssituation på Telelogic och Anoto efter nedskärningen, är enligt vår tolkning på grund av att det är kunskapsarbetare som vi har att göra med. Både vår empiri och teori visar att forskare och utvecklare mestadels arbetar självständigt och med komplexa problemlösningar. Här kan vi se en möjlig förklaring till att kunskapsarbetarens vilja och strävan efter att sätta sig in i nya komplicerade uppgifter – överväger de okända och kanske obekväma arbetsuppgifterna, som enligt kravkontrollmodellen borde resultera i en negativ och spänd arbetssituation. Med de nya arbetsuppgifterna får kunskapsarbetarna visa att de kan bidra till företagets nya mål och strategier. Kunskapsarbetarna visar att de är kompetenta och vinner därigenom respekt och uppskattning både från sina kollegor och överordnade –därigenom förstärks även deras identitet. Som Catharina på Telelogic nämner:

Det allra tydligaste draget är det att det är kompetens som räknas. Man förtjänar sin respekt genom att visa sin kompetens och kunskap.¹⁰⁸

I kunskapsarbetarnas identitet ligger, som vi tidigare nämnt, individens motivation att agera för att uppfattas av sin omgivning som någon betydelsefull person.

¹⁰⁷ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

¹⁰⁸ Intervju med Catharina Paulcén på Telelogic, måndag den 2 maj kl. 09.00-10.30

7.2.5 ”Galjonsfigurer”

Vad som också framkommit i vår empiri är att det funnits personer inom intervjuföretagen som varit viktiga för företagen att behålla i syfte att motivera och engagera kunskapsarbetarna efter själva nedskärningen. Man menar att det finns så kallade ”galjonsfigurer” – ett begrepp som intervjupersonen på Telelogic använde sig av i sammanhanget - inom FoU-avdelningen som är vitala för de anställdas motivation, då dessa verkar som inspirationskälla och normsättare inom FoU-avdelningen. Våra två intervjuföretag menar att kunskapsarbetarna identifierar sig med ”galjonsfigurerna” inom företaget, det vill säga de personer som är kunniga och viktiga för företaget. Denna identifiering innebär att kunskapsarbetaren ser sig själv som betydelsefull och i och med detta spelar en viktig roll för företaget.

Efter en nedskärning när ursprunglig personalsammansättning ändrats menar våra intervjuföretag att det är viktigt att verkligen informera om de anställdas roller i den ”nya” organisationen. Anna och Catharina menar att det är viktigt för företaget att verkligen se sin personal och att tydliggöra deras roller inom organisationen efter nedskärningen. Anna på Anoto poängterade att det är av yttersta vikt för företaget att återigen förmedla hur kunskapsarbetarna ska få företaget att tjäna pengar och få dem att förstå sitt bidrag och sin speciella roll inom Anoto.

Tankebanan gällande galjonsfigurerna är något som framträtt genomgående hos våra intervjuföretag – vikten av att behålla dessa galjonsfigurer inom företaget både under och efter nedskärningarna. För att förklara relevansen av dessa galjonsfigurer kan man också använda sig av den sociala identitetsteorin, som säger att en person bara kan identifiera sig i förhållande till något eller någonting annat. Enligt teorin kan man identifiera sig med grupper eller med personer, på ett vis som leder till att man på ett känslomässigt sätt känner för dessa både i med- och i motgång. Nyckelpersoner i form av galjonsfigurer kan således enligt den sociala identitetsteorin utgöra ett objekt för den som man identifierar sig med. Om kunskapsarbetaren identifierar sig med en ”nyckelperson”, det vill säga någon som är kunnig och viktig för företaget, innebär det för kunskapsarbetaren att denne också ser sig som betydelsefull och kan spela en viktig roll i den ”nya” organisationen.

Vi menar alltså att självbilden hos kunskapsarbetarna stärks när denne får arbeta ihop med galjonsfigurerna med viktiga och komplexa problemställningar. Resultatet kan då bli att kunskapsarbetaren uppfattar sin situation som förbättrad.

Vi tolkar det då som att kunskapsarbetarens uppfattning gällande samarbetet med galjonsfigurerna och deras arbete med komplexa problem, som något positivt för denne – och därmed ökar motivationen. (Se motivationsmodellen)

7.2.6 Belöningssystem

Vad gäller belöningssystem så har man agerat lite olika inom företagen. Vad som framkommit bland våra intervjuföretag är att man inte har använt sig av några direkta åtgärder gällande monetära belöningar just i anslutning till nedskärningarna, såsom bonus eller högre lön. Intervjuföretagen menar att på grund av de ofta bristande ekonomiska resurserna i samband med en nedskärning, har istället olika slags ickemonetära belöningar blivit mer framträdande. Anoto framhäver återigen vikten av att företaget verkligen tydliggör kunskapsarbetarnas roller och identitet, för att få dem att känna sig viktiga och betydelsefulla och att det i grund och botten är detta som motiverar och driver kunskapsarbetarna framåt.

*Då nedskärningar oftast innebär ekonomiska problem för företaget kan man i de flesta fall inte locka med monetära medel för att få de anställda att vilja stanna kvar – uppmärksamhet kan vara en lösning i dessa situationer och ger många gånger stor träffsäkerhet det också gällande deras motivation.*¹⁰⁹

Kunskapsarbetarna har genom en ökad marknadsanpassning fått en möjlighet att utveckla sin kompetens, vilket även personalkonceptet talar för. Olika typer av belöningssystem och hur dessa styrs, är enligt Alvessons personalkoncept centralt för att stärka kunskapsarbetarens identitet och därigenom stärka deras identitet. Genom att arbeta utifrån medvetna handlingsprogram som specifikt är riktade mot de anställda (både enskilt och i grupp) vill man från företagets sida försöka styra och påverka deras identitetsutveckling. När kunskapsarbetarnas identitet stärks förbättras, som vi visat, också deras motivation vilket även framgått av vår empiri.

Enligt Alvessons syn på vad personalavdelningen bör göra, enligt personalkonceptet, gällande belöningssystem och styrningen av dessa, är att det är ytterst viktigt för företagen att få fram kunskap om vilka individer med olika identiteter man faktiskt har inom sin organisation. För att kommentera Alvessons resonemang om kommunikation och belöningssystem, anser vi att det ofta i samband med att en nedskärning är svårt för företagen att belöna de anställda med

¹⁰⁹ Intervju med Anna Fredricson på Anoto AB, tisdag den 26 april kl. 15.00-16.00.

monetära medel. Istället kan olika organisatoriska engagemang som är mer normativa i sitt utseende och inte är lika kapitalslukande, få ett större utrymme i företagen och som ändå påvisar en uppskattning av de anställda från företagets sida. För kommunikationens befrämjning anser vi att de organisatoriska engagemangen vid en nedskärning får ett större utrymme i organisationen, före de monetära. Malhotra och Galleta har också de funnit att man som företag bör arbeta med värderingar och normer för att stärka kunskapsarbetarnas och organisationens identitet¹¹⁰. Författarna finner att detta ger ett bättre resultat för motivationen än vad till exempel monetära belöningar eller bestraffningar gör. Att göra något tillsammans i företaget (utan att det behöver innebära några större kostnader) är enligt våra tolkningar av empirin identitetsstärkande i sig. Vi menar att om företagets kommunikation till den enskilde genomförs på ett medvetet planerat sätt, kommer detta leda till att motivationen förbättras. Nyckeln till att lyckas med styrningen av detta är som också vår motivationsmodell visat, att det finns ett tydligt motiv som ligger i den enskildes intresse – först då vi känner att det finns ett motiv som är intressant för vår identitet kommer vi att genomföra handlingar som kan skapa en ökad motivation.

7.3 Slutord

Vi har i vår uppsats försökt oss på en förklaring till hur kunskapsarbetarna kan uppleva en förbättrad motivation efter en nedskärning. Enligt våra tolkningar finns det ett starkt samband mellan identitet och motivation, där vi anser att identiteten kan förklara en del av kunskapsarbetarnas motivation och ge en förklaring till hur kunskapsarbetare reagerar vid en nedskärning.

- Kunskapsarbetarna ser sig själva som problemlösare av komplexa problem. Även kunskapsarbetarnas vilja av och strävan efter att sätta sig in i nya och komplicerade arbetsuppgifter överväger den obekväma situation som en nedskärning kan innebära.
- Att känna sig betydelsefull och delaktig i sin arbetssituation på företaget är för kunskapsarbetarnas identitet av stor vikt. Det kan även vara av vikt hur företaget ser på sina kunskapsarbetare. Att ha förutfattade meningar om kunskapsarbetarna och tro att dessa ska reagera på ett visst sätt, till exempel att de ska vara motståndare till förändringar och nya

¹¹⁰ Malhotra, Y. Galleta, D. F. (2003).

arbetsuppgifter – kan få konsekvenser för hur nedskärningen tas emot. Nya arbetsuppgifter behöver inte alls ge en negativ effekt gällande kunskapsarbetarnas motivation.

- Kunskapsarbetarnas identitet stärks när denne får arbeta med och identifiera sig med galjonsfigurer. Om kunskapsarbetaren identifierar sig med en ”galjonsfigur”, det vill säga någon som är kunnig och viktig för företaget, innebär det för kunskapsarbetaren att denne också ser sig som betydelsefull och kan spela en viktig roll i företaget.
- En öppen kommunikation från företagets sida som visar på att man ser kunskapsarbetarnas åsikter som betydelsefulla är ett incitament för att förbättra motivationen hos dessa vid en nedskärning.
- Användningen av icke-monetära belöningssystem är ett viktigt verktyg för företag som befinner sig i en nedskärningssituation därför att företaget har begränsade monetära resurser. Betydelsen av dessa icke-monetära belöningssystem är för företaget att få uppskattning från kunskapsarbetarna och därmed öka motivationen hos dessa.

Ovanstående faktorer kan resultera i att kunskapsarbetaren uppfattar sin arbetssituation som förbättrad.

Denna studie har därmed visat att i samband med nedskärningar så finns det ett antal faktorer i kunskapsföretag som är kopplade just till kunskapsarbetarnas identitet. Dessa faktorer kan i sin tur påverka och bidra till en förbättrad motivation hos kunskapsarbetarna i samband med en nedskärning.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

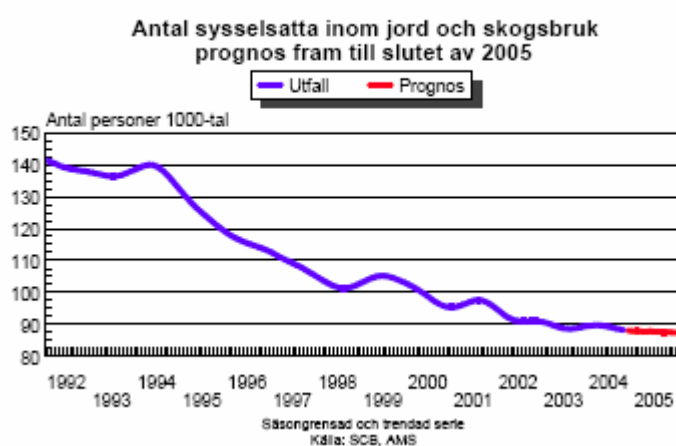
Kunskapsarbete och kunskapsarbetare är något som kommer att bli vanligare i vårt samhälle och vår ekonomi¹¹¹. Nedskärningar av ett företags resurser är något som företag och dess anställda troligtvis får leva med även i framtiden. Därför anser vi att det är relevant att forska vidare inom detta område, för att lära sig mer om kunskapsarbetare och hur de påverkas av och reagerar på sin omgivning.

¹¹¹ <http://www.vinnova.se> 2005-04-13

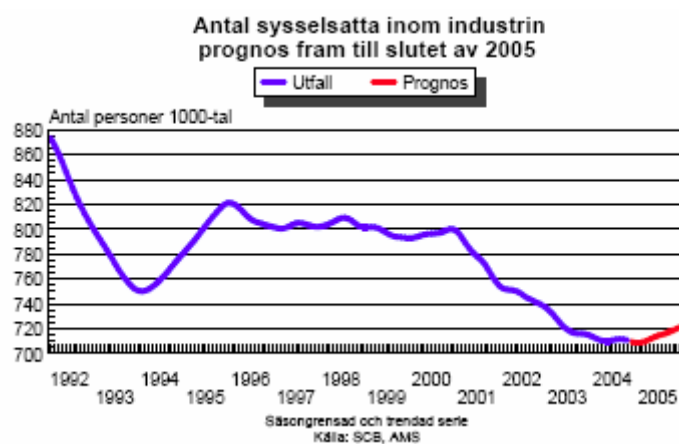
Vår undersökning har varit begränsad till ett färre antal företag och har endast omfattat personalansvariga som respondenter. Därför ger vi ett förslag till fortsatt forskning, att utgå från samma frågeställningar som vi gjort, men med möjligheten att få intervjua både kunskapsarbetarna själva samt personalansvariga på ett företag för att få ett större djup i materialet. Det hade också varit intressant att få möjlighet till att mer ingående få observera klimatet och kulturen på FoU-avdelningen.

8 Bilagor

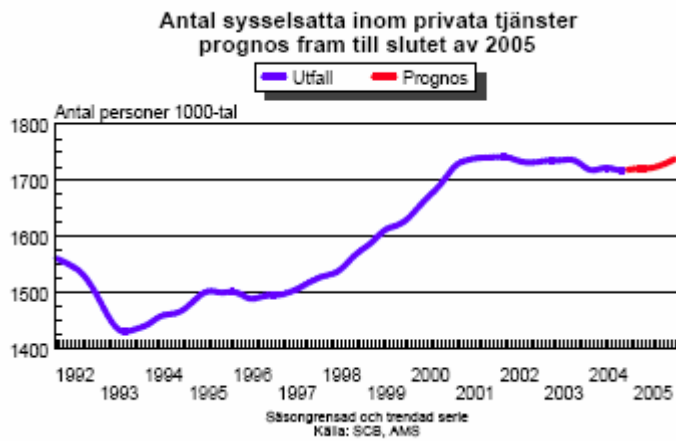
8.1 AMS statistik



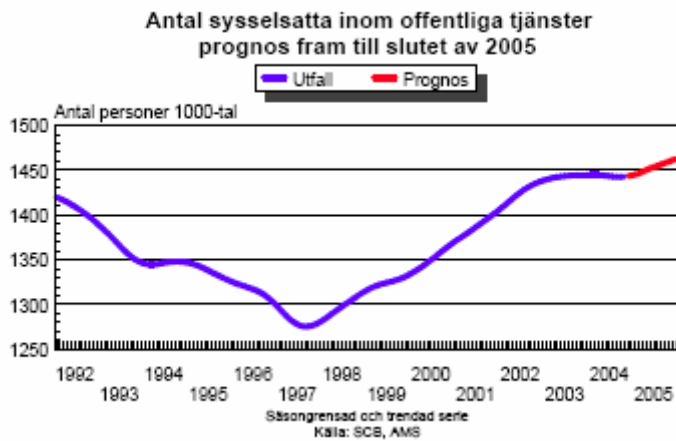
Tidsseriediagram 1 AMS statistik - antal sysselsatta inom jord och skogsbruk



Tidsseriediagram 2 AMS statistik - antal sysselsatta inom industrin

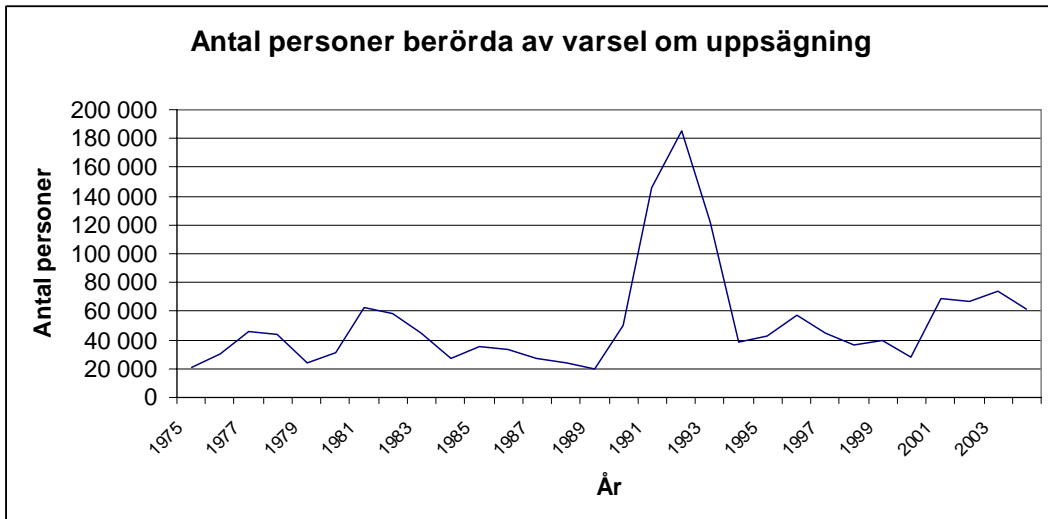


Tidsseriediagram 3 AMS statistik - antal sysselsatta inom privata tjänster

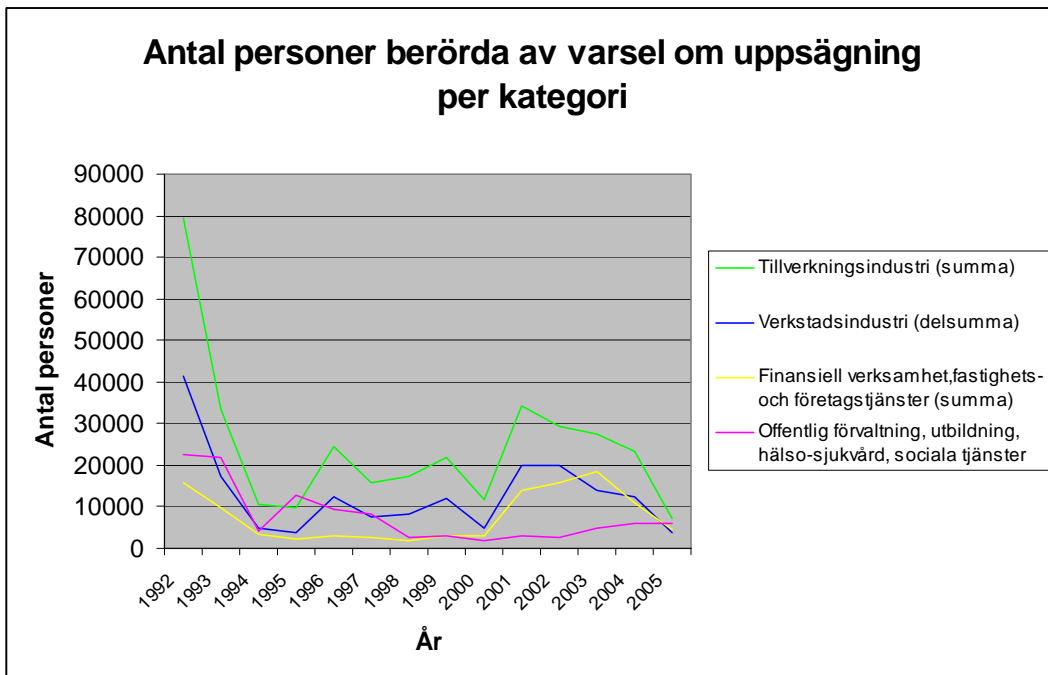


Tidsseriediagram 4 AMS statistik - antal sysselsatta inom offentliga tjänster

Källa: "Arbetsmarknadsutsikterna för år 2005" (2004) Arbetsmarknadsstyrelsen
Ura 2004:5 ISSN 1401-0844



Tidsseriediagram 5 AMS statistik - antal personer berörda av varsel om uppsägning



Tidsseriediagram 6 AMS statistik - antal personer berörda av varsel om uppsägning per kategori

Källa: Arbetsmarknadsstyrelsen, Lena Stoltz, 2005-05-20 Statistikunderlag delgett i MS Excel-format.

8.2 Intervjuunderlag

Intervjuguide för kunskapsföretagen

Företag: _____

Inledande frågor:

1. Berätta lite kortfattat om din funktion på(arbetsuppgifter, position).
2. Hur många år har du jobbat här?
3. Hur ser forskningsorganisationen ut? (projektteam, antal och sammansättning)
4. Vilka anser du är företagets 3 viktigaste resurser (patent, teknologi, försprång, personal)

Frågor gällande nedskärningsprocessen:

5. Hur många nedskärningar har ni genomgått och när? *Hur många av dessa har du varit med om?*
6. Innebar nedskärningen någon ökad personalomsättning för FoU/kunskapsarbetarna?
7. Vad var syftet bakom/motiven kring nedskärningarna? *Var det av tvingande karaktär eller mer frivillig för att t ex höja effektiviteten inom företaget? Hur kategoriserar du nedskärningen?*
DeWitt: 1. Centralisering, fokus på kärnverksamheten. 2. Produktionsminskning, tillfällig, förväntar en kommande uppgång/återgång. 3. Bestående minskning, drar sig tillbaka från marknaden.
8. Inför beslutet om nedskärning, var detta något man från ledningens sida först flaggade för eller förankrade hos forskarna/utvecklarna? Fick dessa vara med och påverka hur förändringsprocessen skulle ske? Har man inom företaget varit öppen med syftet, eller motiven bakom nedskärningarna?
9. Anser ni att det finns några ”nyckelpersoner” som varit extra viktiga att behålla för att stärka motivationen och lojaliteten för forskarenheten i anknytning till nedskärningen?
(kompetens, kunnande, personliga egenskaper eller dylikt)
10. Vilken typ av HRM-strategi/er använde ni er av vid nedskärningarna och varför?
11. Hur påverkade detta som du ser det motivationen och lojaliteten hos forskarna? (dirty-dozen)

12. Analyserade ni någon gång vilka behov som behövde uppfyllas för att motivera personalen inom FoU under och efter nedskärningen?
13. Hur arbetade man aktivt med att verkligen behålla den personal som fick vara kvar inom FoU efter nedskärningarna? – *(här tänker vi speciellt på den personal som besitter någon form av kärnkompetens för företaget, och som kanske vore olycksam att bli av med?)*
14. Har du någon uppfattning om hur arbetsbördan (mindre personalresurser) och tidsaspekten (snävare tidsramar) påverkats av nedskärningen för FoU?
15. Anser du att stämningen och motivationen hos forskarna/utvecklarna har förändrats i någon riktning efter de gjorda nedskärningarna? *Hur tar det sitt uttryck?*
16. Tecknar ni någon typ av längre ”lojalitetskontrakt” med forskarna/utvecklarna – för att på så sätt försäkra sig om att kunskapen/idérikedomen stannar ”in house”?
17. Vad har ni använt er av för lojalitetsskapande åtgärder?
18. Har ni någon typ av belöningsystem? Om ja, vilken typ av belöningsystem? Är dessa väl uttalade och dokumenterade eller? Monetärt (lön, bonus), komplimanger, befordring, utmärkelse eller uttalade till exempel karriärutveckling, frihet (arbeta under eget ansvar) befordran eller liknande? Har detta förändrats efter nedskärningen?
19. Hur kompetensutvecklas personalen på FoU? Hur ofta? Vilken typ? Har detta förändrats efter nedskärningen?
20. Finns det några särskilt framträdande drag gällande kulturen bland forskarna/utvecklarna i ert företag?
Om ja, Har dessa visat sig vara positiva/negativa i samband med nedskärningen?
21. Anser du att styrningen ifrån ledningens sida gällande FoU arbetet förändrats efter nedskärningen? Och i så fall på vilket sätt?
22. Har resurserna till FoU minskat/ökat i samband med nedskärningarna? Har man från ledningens sida skjutit till mer pengar, eller har konsekvensen blivit att ni nu fått mindre pengar att ”foga” över gällande forskning och utveckling?

9 Källförteckning

9.1 Publicerade källor

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Samfundslitteratur, Fredriksberg, DK.

Alvesson, Mats (2001). "Knowledge work: Ambiguity, image and identity." *Human Relations*. 54, 7. 863-886. Sid 864-865. The Tavistock Institute.

Alvesson, Mats (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber, Malmö.

Alvesson, Mats (2000). "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies". *Journal of Management studies*. 37:8 2000. 0222-2380. sid 1101.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (2002). "Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual". *Journal of Management Studies*. 39:5 Blackwell Publishers Ltd, UK.

Armstrong-Stassen, Marjorie & Cattaneo, R. Julian & Wagar, Terry. H. (2001). "Sustaining a service quality initiative in the midst of downsizing. Can it be done?" *Journal of Quality Management* 6. (2001) 211–233 Sid 230.

Ashforth, Blake. E. & Mael, Fred (1989). "Social identity theory and the organization". *The Academy of Management Review*. Vol 14:1.

Barney, Jay. B. (1996). *Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*. Texas A&M University.

Bediako, Solomon (2002). "Impact of downsizing on employees of community health-care service organizations". *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2002; 15, 1; sid 5.

Billig, Michael (1999). *Banal Nationalism*. Tredje Upplagan. Sage Publications Ltd, London.

- Bruselius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000). *Integrerad organisationslära*. 8:de upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003). *Business research methods*. Oxford University Press Inc., New York.
- Buch, Kim (1992). "How Does Downsizing Affect Employee Involvement?". *The Journal for Quality and Participation*. Cincinnati: Jan/Feb 1992. Vol.15, sid 1.
- Cameron, Kenneth. S. (1995). "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, Robert .E.; (ed): *The Death and Life of the American Quality Movement*. Oxford University Press, NYC.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993). "Organizational downsizing". In: G. P. Huber, & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. (pp. 19–65). Oxford University Press, NY.
- Cascio, Wayne. F. (1993). "Downsizing: what do we know? What have we learned?". *Academy of Management Executive*. 7 (1): 95-104.
- Dahmström, Karin (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistik undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Deetz, Stanley (1997). "The business concept and managerial control in knowledge-intensive work: A case study of discursive power". I. B. Sypher (red.), *Case studies in organizational communication*. Guilford, New York.
- Deetz, Stanley (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and responsible Workplaces*. Hampton press, Cresskill, NJ.
- DeWitt, Rocki-Lee (1998). "Firm, Industry, and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach". *Strategic Management Journal*. 1998. vol 19.1 59-79.
- Farrell, Mark (2003). "The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation". *Personnel Review*. Vol. 33 No 4 (2004) sid 384.
- Hatch, Nile. W. & Dyer, Jeffrey. H. (2004). "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal* 25: 1155-1178. John Wiley & Sons Ltd.
- Hagevik, Sandra (2001). "Dear employee: please go, please stay." *Journal of environmental Health*. 63:7 National Environmental Health Association.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Karasek, Robert. A. & Theorell, Töres (1996). "Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research". *Journal of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association.

Knights, David & Willmott, Hugh (1989). "Power and subjectivity at work". *Sociology*. 23,4. 535-58.

Lee, Grace & Teo, Albert (2005). "Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction". *Asia Pacific Journal of Management*. 22, 23–39, 2005 Sid 35.

Levine, Charles. H. (1980). *Managing Fiscal Stress: The Crisis in the Public Sector*. Chatham House Publishers Inc, Chatham, New Jersey.

Levine, Charles. H. (1978). "Organizational decline and cut-back management". *Public Administration Review*, 38, 316–25.

Little, Craig. R. & Wiesner, Retha & Dunford, Richard (2003). "The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries". *Journal of Management Studies*, 40, 2, 225–56.

Løvendahl, Bente (1997). *Strategic management in professional service firms*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Malhotra, Yogesh & Galletta, Dennis. F. (2003). "Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success". *System Sciences*. IEEE Comput. Soc.

McKinley, William & Zhao, Jun & Rust, Kathleen Garrett (2000). "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing". *Academy of Management Review*. 25, 1, 227–43.

Mirvis, Philip. H. (1997). "Human resource management: leaders, laggards and followers". *Academy of Management Executive*. 11 (2): 43-56.

Morall, Abraham jr. (1990). "The survivor loyalty factor". *Human Resource Development Quarterly*. 10,1. sid 69.

Nutt, Paul. C. (2004). "Organizational De-development". *Journal of Management Studies*. 41:7 November 2004 0022-2380.

Repenning, Nelson. P. (2000). "Drive out Fear (Unless You Can Drive It in): The Role of Agency and Job Security in Process Improvement". *Management Science*. Vol. 46 no. 11. 1385-1396. sid 1393.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB, Malmö.

Rubin, Beth. A. (1996). *Shifts in the social contract: Understanding change in American society*. Pine Forge Press. Thousand Oaks, CA.

Shah, Priti Pradhan (2000). "Network destruction: the structural implications of downsizing". *Academy of Management Journal*. 43, 1, 101–12.

Silverman, David (1993). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. s. 156. Sage Corporation, London

Smith, Anthony. D. (1991). *National Identities*. London: Penguin Books.

Starbuck, William (1992). "Learning by knowledge-intensive firms". *Journal of Management Studies*. 29(6), 713-40.

Swoboda, F. (1995). "Corporate downsizing goes global". *Washington News Service*, 11 april, A8. Se Nutt, P. C. (2004). "Organizational De-development". *Journal of Management Studies*. 41:7 November 2004 0022-2380. Sid 1180.

Tajfel, Henri (1978). *Differentiation between social groups: Studies in social psychology of intergroup relations*. Academic Press, London.

Tajfel, Henri (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge University Press.

Tajfel, Henri och Turner, John. C. (1985). *The social identity theory of intergroup behaviour*. Nelson-Hall, Chicago.

Turner, John. C. (1985). *Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour*. JAI Press. Greenwich, CT.

Turner, John. C. (1975). "Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behaviour". *European Journal of Social Psychology*. Vol 5.

Turner, John. C. (1984). *Social identification and psychological group formation*. Cambridge University Press, England.

Turner, John. C. (1982). *Towards a cognitive redefinition of the social group*. Cambridge University Press, England.

The Economist, The year downsizing grew up. (1996).

9.2 Rapporter

Arbetsmarknadsutsikterna för år 2005” (2004) Arbetsmarknadsstyrelsen Ura
2 004:5 ISSN 1401-0844

9.3 Muntliga källor

Fredricson, Anna, Personalchef, *Anoto AB i Lund*. Personlig intervju den 26 april 2005, klockan 15.00-16.00.

Paulcén Catharina, Vice President Corporate Informations, *Telelogic AB i Malmö*. Personlig intervju den 2 maj 2005, klockan 09.00-10.30.

Rödfalk Albert, Produktchef, *Precise Biometrics i Lund*. Personlig intervju den 28 april 2005, klockan 09.00-10.00.

Åkesson Hans, Personalchef, *Gambro AB i Lund*. Personlig intervju den 4 maj 2005, klockan 13.00-14.15.

9.4 Elektroniska källor

<http://www.vinnova.se> 2005-04-13

<http://www.ne.se> 2005-04-13