



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Lunds universitet  
Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped. 440/620

Kandidatuppsats, 10 poäng

41-60 poäng

Datum: 2002-06-13

# PERSONALARBETE EFTER NEDSKÄRNING

En studie av ett företag inom IT-branschen

Camilla Hansson & Pär-Olof Olsson

Handledare:

Glen Helmstad

## ABSTRACT

- Arbetets art: Uppsats 41-60 p. i pedagogik
- Sidantal: 33
- Titel: *Personalarbete efter nedskärning: En studie av ett företag inom IT-branschen*
- Författare: Camilla Hansson och Pär-Olof Olsson
- Handledare: Glen Helmstad
- Datum: 2002-06-13
- Bakgrund: Personalnedskärningar är en vanlig företeelse inom dagens organisationer. Kvarvarande anställdas reaktioner och personalarbetets anpassning till dessa är tämligen outforskat.
- Syfte: Vårt syfte är att skapa en djupare förståelse för vilken betydelse organisationers kultur och klimat samt de anställdas reaktioner och samspel har vid personalarbetets utformning efter nedskärning.
- Metod: Kvalitativa intervjuer har genomförts med ledare och medarbetare inom ett IT-företag. Det empiriska materialet har i sammanfattad form redovisats och därefter kopplats samman med teorier inom det valda ämnesområdet. I ett avslutande avsnitt har vi gjort en analys av våra resultat och för även fram våra egna reflektioner.
- Resultat: Nedskärningar medför känslomässigt negativa effekter på kvarvarande anställda. Det är av yttersta vikt att ledare har kunskap om dessa effekter så att de kan utforma ett välbetänkt personalarbete.
- Nyckelord: Personalarbete, kvarvarande anställda, nedskärningar, ledarskap, organisationskultur samt organisationsklimat.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD</b>	<b>i</b>
<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1. PEDAGOGISK RELEVANS, PERSPEKTIV OCH PROBLEMMOMRÅDE	1
1.2. DISPOSITION	1
<b>2. LITTERATURGENOMGÅNG OCH PRECISERING AV SYFTE</b>	<b>2</b>
2.1. LITTERATURSÖKNING, PROBLEM OCH URVAL	2
2.1.1. <i>Källkritik</i>	3
2.2. ORGANISATION, KULTUR OCH KLIMAT	4
2.2.1. <i>Ledare och medarbetares upplevelser av organisationens klimat</i>	5
2.3. LEDARSKAP OCH PERSONALARBETE	6
2.3.1. <i>Information och delaktighet</i>	7
2.4. KVARVARANDE ANSTÄLLDAS KÄNSLÖMÄSSIGA REAKTIONER	7
2.5. SYFTE	8
2.5.1. <i>Frågeställningar</i>	9
<b>3. METOD</b>	<b>9</b>
3.1. UTGÅNGSPUNKTER	9
3.1.1. <i>Paradigm och strategi</i>	9
3.1.2. <i>Studie</i>	10
3.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
3.2.1. <i>Val av företag</i>	10
3.2.2. <i>Val av intervjupersoner</i>	11
3.2.3. <i>Kvalitativa intervjuer</i>	12
3.2.4. <i>Intervjuutskrifter</i>	14
3.2.5. <i>Analysförfarande</i>	15
3.3. UNDERSÖKNINGENS KVALITET	15
3.3.1. <i>Validitet och reliabilitet</i>	15
<b>4. RESULTAT</b>	<b>16</b>
4.1. SAMTLIGA DELTAGARES BILD AV ORGANISATIONEN	16
4.1.1. <i>Samtliga deltagares personliga reflektioner</i>	17
4.2. LEDARNAS ÅSIKTER GÄLLANDE PERSONALARBETE OCH RELATIONER	17
4.2.1. <i>Ledarnas personliga reflektioner</i>	18
4.3. MEDARBETARNAS ÅSIKTER OM PERSONALARBETE OCH RELATIONER	19
4.3.1. <i>Medarbetarnas personliga reflektioner</i>	20
4.4. SAMTLIGA DELTAGARES KÄNSLÖMÄSSIGA REAKTIONER OCH FRAMTIDSSYN	20
4.4.1. <i>Samtliga deltagares personliga reflektioner</i>	21
<b>5. ANALYS, METODDISKUSSION OCH REFLEKTIONER</b>	<b>22</b>
5.1. ANALYS	22
5.2. METODDISKUSSION OCH REFLEKTIONER	25
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>27</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE</b>	<b>29</b>
<b>BILAGA 2: UTDRAG UR INTERVJUUTSKRIFT</b>	<b>30</b>
<b>BILAGA 3: EKVALLS KLIMATMODELL</b>	<b>33</b>

## Förord

Denna uppsats riktar sig främst till studerande och yrkesverksamma inom området personalarbete. Vi anser det är av yttersta vikt att organisationer och framförallt ledare har god kunskap om nedskärningars påverkan på kvarvarande anställda. Denna kunskap möjliggör utformandet av en korrekt hantering av de komplexa effekter och situationer vilka uppstår efter nedskärning. Det som resulterade i att vi bestämde oss för att fördjupa oss inom ämnet "Personalarbete efter nedskärning" var våra förkunskaper från vår tidigare litteraturstudie inom området "Personalutveckling efter nedskärningar".

Ämnesområdet framstår vara relativt outforskat inom akademisk forskning. I en av oss tidigare utförd probleminventering visade även utfrågningar av verksamma personer inom t ex fackförbund att ämnesområdet är tämligen främmande. Vidare är ämnet okänt för de flesta organisationers medlemmar vilket bidrog till vårt intresse att fördjupa våra kunskaper rörande den komplexa situation vilken följer efter en personalnedskärning. Vi ansåg att en empirisk studie var bäst lämpad att gagna vårt syfte och problemformuleringar

Vi tackar alla de personer som bidragit till denna undersöknings genomförande och då speciellt ledare och medarbetare inom det kunskapsföretag som välvilligt och med stor entusiasm medverkade vid intervjutillfällena. Vi vill även framföra ett tack till vår handledare Glen Helmstad.

# 1. Inledning

Till följd av konjunktursvängningar är ett flertal organisationer nuförtiden tvungna att genomföra nedskärningar. Följden av dessa förändringar blir en omfattande negativ påverkan på en ansenlig mängd inblandade parter. En nedskärning drabbar inte endast de människor som tvingas lämna sina arbeten utan även kvarvarande anställda utsätts i allmänhet för stor påfrestning. Det är vanligtvis dessa anställda som förväntas föra organisationen ut ur krisen. Samtidigt som deras arbetsbörda blir tyngre och uppgifterna blir fler måste dessa människor bearbeta sin saknad och sorg av forna kollegor. Dessa faktorer samt vetskapen om hotet av eventuella framtida nedskärningar tillför ytterligare stressfaktorer i arbetssituationen för kvarvarande anställda. Vi anser att det är av strategisk betydelse för organisationer att inneha lämplig kunskap för att kunna bemöta de svårigheter som uppstår efter nedskärningar.

## 1.1. Pedagogisk relevans, perspektiv och problemområde

Vår empiriska studie är gjord ur ett individperspektiv där vi belyser den enskilde individens upplevelser och uppfattningar om situationen som följer efter nedskärning. Vi undersöker hur relationerna och samspelet mellan kvarvarande anställda ter sig och förändras. Detta samspel, denna påverkan samt de processer vilka uppstått beskrivs utifrån ledar- och medarbetsperspektiv. Vi har även valt att undersöka samt redogöra för de negativa känslomässiga effekter som uppstår efter nedskärning. Detta val har vi gjort då dessa effekter i oerhört stor omfattning präglar organisationen och dess medlemmar samt utgör förutsättning för personalarbetets utformning. En korrekt hantering av de anställda erfordrar att ledaren har utförliga kunskaper om dessa efterverkningar. Utan vetskap om de anställdas känslomässiga hälsa och reaktioner är det omöjligt att veta vilken inriktning och vilka åtgärder ledarens personalarbete bör innefatta.

Vårt problemområde är vidare pedagogiskt relevant då det markant anknyter till arbetslivsorienterad pedagogisk forskning. Vi avser att undersöka den påverkan på de anställda som ledare bedriver via personalarbete. Vi har även studerat, redovisat samt analyserat personalarbetets förutsättningar, process samt resultat (Dahllöf, 1992).

Då ämnet är svåråtkomligt p g a kunskapsbrist har vi gjort valet att analysera problemområdet och våra frågeställningar utifrån ett antal specifika aspekter. Dessa infallsvinklar valdes utifrån våra egna intressen samt det faktum att de är vanligt förekommande inom forskningen. Ämnesområdet studerades ur dessa aspekter: *Organisationskultur, organisationsklimat, personalarbete, känslomässiga reaktioner efter nedskärning samt relationer mellan ledare och medarbetare.*

## 1.2. Disposition

**Kapitel 2:** Förmedlar en ingående fördjupning av undersökningens ämnesområde och syfte. Detta sker via en presentation av tidigare forskning av organisationskultur och organisationsklimat. Vi redogör vidare för ledares och medarbetares upplevelser av organisationens klimat då vi anser att dessa är viktiga för personalarbetets utformning. Även information gällande ledarskap och personalarbete samt kvarvarande anställdas

känslomässiga reaktioner ges. Denna del av vår uppsats ligger till grund för vår empiriska undersökning samt utgör tillsammans med empirin grund för vår analys och avslutande reflektioner.

**Kapitel 3:** Innehåller vårt metodavsnitt vilket behandlar tillvägagångssätt, medvetna val av metod, datainsamlingsmetod samt bearbetnings- och analysmetod. Det är även inom detta kapitel som vi informerar om vårt undersökta IT-företag samt våra intervjudeltagare.

**Kapitel 4:** Här ges en redogörelse av vårt empiriska material. Denna redovisning är indelad i ett flertal delar. Först redogör vi samtliga deltagares bild av organisationen sedan följer dels ledarnas dels medarbetarnas åsikter och reflektioner gällande personalarbete och relationer. Slutligen redogör vi samtliga deltagares känslomässiga reaktioner och framtidssyn.

**Kapitel 5:** Redogör för analys, metoddiskussion samt våra avslutande reflektioner. Här reflekterar vi över resultaten i förhållande till vårt valda tillvägagångssätt samt diskuterar resultat/slutsatser genom att dra paralleller till tidigare forskning. Slutligen diskuteras resultatens konsekvenser för praktik och fortsatt kunskapsutveckling.

## 2. Litteraturgenomgång och precisering av syfte

Det finns ett flertal olika sätt att studera en organisation på. Två olika exempel är Morgans (1996) organisationsmetaforer samt Bolman och Deal's (1997) tillvägagångssätt. Vi har valt att se vårt företag som en kultur innehållande ett flertal komponenter vilka är relevanta för vår undersökning.

### 2.1. Litteratursökning, problem och urval

De huvudsakliga metoderna för vår litteratursökning var konsultation (experter, kollegor, myndigheter m.fl.), manuell sökning (bibliografier, referenser i böcker, uppslagsverk m.fl.) samt datorbaserad sökning (referensdatabaser). Biblioteken vi använde var Lunds Universitetsbibliotek, Social- och beteendevetenskapliga biblioteket, Vårdbiblioteket, Ekonomiska biblioteket, Ekonomiska kursbiblioteket samt Allmänna folkbiblioteken i Lund och Eslöv. Vi inledde med en orientering på biblioteken för att skapa oss en uppfattning av inom vilka kategorier vi skulle söka litteratur. Det var de företagsekonomiska och personaladministrativa områdena som visade sig vara intressanta för vår undersökning. Vi fann att informationen var skriven inom ämnesområdena *personalarbete*, *kvarvarande personal*, *nedskärningar*, *förändringsprocesser*, *ledarskap* samt *ledarskapsutveckling*. Då dessa områden var svårfunna sökte vi även efter litteratur i bibliotekens sökmotorer ELIN, LOVISA och LIBRIS samt Malmö högskolas biblioteksbas. Sökorden vi använde var ovanstående samt *organisationskultur*, *organisationsklimat*, *perception*, *nedskärning*, *avveckling*, *personal*, *organisationsutveckling* och *förändringsarbete*. Av ovan nämnda sökord var applicerbarheten på vår uppsats starkast kring sökorden *ledarskap*, *organisationskultur*, *organisationsklimat* samt *förändringsarbete*.

I samband med sökningarna via bibliotekens databaser genomfördes sökningar via referensdatabaserna MCB Emerald Library, ERIC, PSYKINFO och ECONLIT. Vi har

även nyttjat Internets sökmotorer Alta Vista, Yahoo och Eureka. Dessa referensdatabaser innehåller tidsskrifter och artiklar inom ett flertal internationella forskningsområden inom samhälls- företagsekonomiska- samt beteendevetenskapliga ämnen. Med justering till engelska ord var det ovan nämnda sökord som användes. Det visade sig att databasen MCB Emerald Library var bäst lämpad för vår sökning.

Våra ambitioner var att välja litteratur som var relevant för våra problemformuleringar och vårt syfte. Vidare skulle litteraturen förmedla en helhetsgivande bild kring ämnet "Personalarbete efter nedskärning". Därefter skulle ett urval göras av litteraturen som gav tillfredställande kvalitet till uppsatsen. Vi ansåg att litteraturen skulle vara hanterbar för oss i egenskap av forskare samt uppfylla de krav som ställs på vår uppsats. Dessa krav innebar aktualitet, vetenskaplighet, relevans samt att litteraturen var primärkällor. Genom denna vetenskap har vi försökt undvika populärlitteratur, inaktuell litteratur på grund av ålder samt praktiska handböcker vilka vi har erfaret ej är accepterade inom Lunds Universitets Pedagogiska Institution. Vi krävde vidare att litteraturen och forskningsartiklarna skulle vara skrivna av tillförlitliga och erfarna författare/forskare vars teorier och teser var väl underbyggda. Forskningsartiklarna valdes utifrån deras relevans för vårt syfte samt deras intressanta infallsvinklar på ämnet samt den tyngd dessa kunde tillföra vår analys.

### 2.1.1. Källkritik

Vårt valda forskningsområde har ej varit föremål för så mycket forskning. De uppslag vi erhöll vid våra sökningar är begränsat till organisationer under normala förhållanden. Litteratur står dock att finna kring processerna gällande de människor som förlorar sina anställningar. Detta faktum resulterade i att vi istället valde att utöka vårt urval och fann litteratur samt aktuella forskningsartiklar inom områdena organisationskultur/klimat, ledarskap samt förändringsarbete. Dessa områden gav oss en konstellation av litteratur och artiklar som på ett tillfredställande sätt kunde appliceras på vårt problemområde. Dock krävdes det av oss i egenskap av forskare att vi granskade de källor som valdes ut för undersökningen. Denna granskning gjorde vi enligt Holmes & Solvangs (1997) fyra faser:

- *Observation* av den befintliga litteratur och forskning som står att finna kring problemområdet samt utarbeta en sällningsprocess där det gäller för forskaren att skapa ett helhetsintryck och ge en saklig bild av källorna och de tendenser de uppvisar.
- *Ursprung* där problem med att bestämma vem eller vad som är upphovet till en källa är kopplade till hur vi bestämmer vilket samband som finns mellan källan och den verklighet den beskriver. I en sådan ursprungsbestämning måste forskaren få en klarhet om källans äkthet.
- *Tolkning* innebär att vi innehållsbestämmer källan. Forskaren skall analysera vad som står i källan och sätta in den i sitt sammanhang samt i den sociala kontext där källan blev till.
- *Användbarhet* är hur pass användbar källan är för syftet och vilken trovärdighet innehar den d v s hur nära eller hur direkt källan är kopplad till en bestämd situation och i vilken utsträckning den på ett trovärdigt sätt belyser denna situation (Holme & Solvang, 1997).

I vår litteraturgranskning sållade vi bort en hel del litteratur som ej var relevant för vår undersökning p g a ålder, praktiska handböcker, anknytning till kriser av annan sort än vid nedskärningar, litteratur kring uppsagd personal e t c. Vidare studerade vi noggrant sammanfattningar, innehållsförteckningar, författarens syfte med boken samt författarens utbildningsbakgrund. Därigenom bildade vi oss våra uppfattningar om litteraturen vilket i större utsträckning gav oss relevant litteratur.

Kritik mot en del av vårt använda litterära material är att den behandlar våra valda ämnesområden utifrån normala förhållanden inom organisationer. Denna litteratur var därigenom ej direkt applicerbar på kvarvarande anställda utan vi har själva fått justera den till vårt problemområde. Forskningsartiklarna som användes var däremot direkt applicerbara och aktuella för vår uppsats. Vi är vidare väl medvetna om att en del av vår litteratur utgörs av s k Studentlitteratur. Kvaliteten på vårt litterära material har vi dock stärkt upp genom användandet av erkända författare exempelvis K. Lewin och E. H. Schein. Litteraturen utgörs även av en hel del utländsk litteratur vilket skapar bredd och en viss internationell applicerbarhet av våra använda teorier.

## 2.2. Organisation, kultur och klimat

Organisationskultur och organisationsklimat är i praktiken nära besläktade med varandra. Kortfattat kan de sägas existera parallellt med varandra (Dahlquist, 1999). Gränsen mellan organisationskultur och organisationsklimat är inom organisationsteorierna och praktiken flytande. Kultur anses vara en bakomliggande och påverkande faktor medan klimatet befinner sig närmare verkligheten (Ekvall, 1990).

Organisationers kultur och klimat har avgörande betydelse huruvida de anställda reagerar på samt uppfattar sin nya arbetssituation. Ett företag vars kultur tillåter medarbetarna att visa känslor samt erbjuder delaktighet har bättre möjlighet att återhämta sig (Abrahamsson & Andersen, 1998).

Organisationskultur refererar främst till mänskliga grundläggande antaganden vilka anses vara nedärvda och överförda till organisationsmedlemmarna via socialiseringsprocesser inom organisationen. De gemensamma grundläggande antagandena utgör ”kärnelement” inom organisationskulturen (Jacobsen, 1998). Vidare kategoriserar Schein (1991) sju stycken olika dimensioner vilka kan nyttjas till att skilja diverse kulturer ifrån varandra: Hur uppfattas förhållandet mellan organisation och omvärld? Hur formas/bestäms organisationens sanning? Vilket tidsperspektiv betraktar organisationen sina aktiviteter ur samt vilken inriktning finns? Vilka antaganden görs inom organisationen rörande den mänskliga naturen? Vilken är organisationens syn på mänskliga relationer? Hur ser organisationen på konflikter? Vilken syn finns på mänskliga handlingar? (Schein, 1991).

Organisationers kultur är vidare en djupt rotad företeelse vars kärna främst innefattar trosuppfattningar, mänskliga antaganden, övertygelser samt värdering (Abrahamsson & Andersen, 1998). Via dessa komponenter utformar vi en social mening vilken därefter implementeras i vår verklighet. I samspel med andra blir dessa komponenter objektifierade i form av kulturella artefakter- ideologier, trosuppfattningar, värderingar e t c (Ogber, 1990). Organisationers kultur har en direkt påverkan på organisationsmedlemmarnas effektivitet på arbetsplatsen. Det underlättar för organisationen att uppnå uppsatta mål om samspel råder mellan kultur, mål och strategi.



En fast konsistens inom organisationens kultur möjliggör även för medlemmarna att stödja uppsatta mål, skapa motivation samt personligt engagemang (Abrahamsson & Andersen, 1998). Kulturell förståelse av organisationen innebär ej nödvändigtvis att samtliga medlemmar har gemensamma värderingar, tolknings- och förhållningssätt. De flesta organisationer präglas normalt p g a könsskillnader, etniska skillnader m m av stor intern oenighet (Alvesson, 1995).

Organisationsklimat refererar till de beteenden, attityder och känslöstämningar som finns bland medlemmarna och anges även vara relativt stabilt över tid. Klimatet karaktäriserar organisationen samt dess medlemmar och kan ses ur två perspektiv: ur ett organisatoriskt perspektiv samt ur ett psykologiskt perspektiv. Det tidigare står i relation till medlemmarnas beskrivningar av organisatoriska egenskaper och det senare hänvisar till enskilda individers upplevelser av klimatet (Dahlquist, 1999).

Klimatets organisationsteoretiska förankring och relation till andra begrepp/variabler visas i modellen (Se bilaga 3) Denna modell beskriver klimatets roll inom organisationen samt påverkande faktorer. Klimatet beskrivs även som en ”dämpande” variabel vilket kan medföra att planerade åtgärder från organisationens sida kan resultera i oväntade effekter (Ekvall, 1990).

### **2.2.1. Ledare och medarbetares upplevelser av organisationens klimat**

Vår självkänedom utgör utgångspunkt för hur vi hanterar våra relationer tillvarandra. Vi kan identifiera och diskutera andra människors förståelseformer, men vår egen förståelse är liktydig med ”hur det egentligen är” (Sandberg & Targama, 1998). Framför allt har personer i ledarposition ofta oerhört svårt att observera samt analysera det egna beteendet. Detta har orsak i att det krävs öppna och ärliga dialoger rörande gemensamma upplevelser med andra människor för att skapa en djupare personlig insikt. Medarbetare har vanligtvis svårigheter att vara öppna och ärliga i sina samtal med ledare (ibid).

Den enskilde individens upplevelse av klimatet påverkas av den roll eller uppgift individen uppfattar sig ha inom organisationen. Uppfattas rollen innebära samordning av andra mot ett uppsatt mål blir rörelsen mot detta upplevelsens utgångspunkt (ibid). Individens perception, d v s förnimmelse, varseblivning och uppfattning av klimatet färgas av den roll eller position denne/denna anser sig ha i en social situation samt av hur denne/denna ser sig själv i förhållande till situationen. Det föreligger även skillnader i metaperceptionen, d v s uppfattningen av varandras upplevelser av klimatet. Dessa inskränkningar av inlevelsen i övriga medarbetares och ledares föreställningar och livssfär påverkar i hög grad prestationen inom en organisation. En intressant iakttagelse är att ledare och medarbetare många gånger har skilda uppfattningar rörande omfattning av medarbetarnas deltagande i beslutsprocesser. Dessa skillnader kan ses ur ett s k perceptionsperspektiv, d v s att individerna upplever och konstruerar verkligheten på skilda sätt (Olsson, 1998).

Sammanfattningsvis kan tilläggas att ledarrollen liksom övriga roller i en social situation tenderar att medföra en begränsning och vridning av uppfattning och upplevelse. Ur sådan utgångspunkt kan ledarskapets effektivitet snarast antas bero på hur ledare och medarbetare förmår hantera dessa skillnader i uppfattning samt därav följande diverse utgångspunkter inför beslutfattande och handling (ibid).

## 2.3. Ledarskap och personalarbete

Ledarens tillvägagångssätt vid nedskärningen samt denne/dennas hantering av de som förlorade sina anställningar har stor relevans för kvarvarande anställda. De känslomässiga effekterna samt deras förtroende för ledaren påverkas redan i detta tidiga stadium. Omtanke, rådgivning, genuin empati e t c från ledaren indikerar för medarbetarna hur de själva kan bli behandlade om framtida nedskärningar genomförs. Ledaren bör även ta i beaktande att kvarvarande anställda som hade nära kontakt med uppsagda arbetskollaborer med stor sannolikhet är mer känsliga rörande de uppsagdas behandling än övriga medarbetare (Appelbaum & Donia, 1998). Detta resonemang understöds av Doherty, Bank & Vinnicombe (1998). Med tanke på att kvarvarande anställda relaterar ledarens tillvägagångssätt av nedskärningen till sig själva är det av yttersta vikt att organisationen och dess ledare klart och tydligt påvisar positiva insatser som gjorts för de som har tvingats lämna organisationen Appelbaum & Donia, 1998).

Ledares stödinsatser ignorerar vanligtvis de problem kvarvarande personal drabbas av samt deras ökade behov av känslohantering. Hjälpsomhet som ges fokuserar vanligtvis på arbetsrelaterade problem och det råder brist på empati för den enskilda individen (ibid).

Ledarskap är en dynamisk process vilken är ett resultat av samspelet mellan individen och olika situationer. Ledarskap kan främst ses som en växelverkande process mellan ledare och medarbetare (Alvesson, 1995). Genom att ledaren studerar den egna organisationens klimat kan han/hon lära sig uppskatta sambandet mellan medarbetarnas samt sitt eget beteende. Klimatet är således det organisatoriska fenomenet via ledarskapet verkar. Ledaren har goda möjligheter att via klimatuppbyggnad styra och kanalisera mänskligt beteende i enlighet med organisationens övergripande mål och strategi. Ledarskapet kan via klimatet frigöra mänskliga resurser och grundläggande behov på ett för organisationen ändamålsenligt sätt (Ekvall, 1990).

Studier av Lewin (1951) visar att ledarskapets utformning påverkar såväl klimat, produktivitet som interaktion inom grupper. Auktoritärt ledarskap som innebär att ledaren styr och reglerar samspel och uppgifter resulterar i en stel samspeelsprocess med låg kreativitet som följd. Demokratiskt ledarskap vilket istället uppmuntrar kommunikation och initiativ inom gruppen stimulerar till en kreativ samspeelsprocess (Lewin, 1951). Denna process fortgår även efter att ledaren lämnat gruppen (Olsson, 1998). Ledarskap som tar tillvara på medarbetarnas inneboende drivkrafter och ansvarskänsla kräver delaktighet och engagemang av ledaren. Detta ledarskap vägleder medarbetarnas skapande av sin nya verklighet (Sandberg & Targama, 1998).

Ledare handlar utifrån vad de själva upplever är situationens krav, rollupplevelsen styr därigenom hans/hennes agerande. Rollupplevelsen styr även ledarens förhållningssätt till organisationen samt till medarbetarna (Their, 1997). Ledaren har ofta en roll som förknippas med en egen förväntan om att kunna bedöma det sociala skeendet på arbetsplatsen samt att samspela med medarbetarna eller organisationen på ett konstruktivt sätt. D v s att motivera till effektiva handlingar, ge stöd, inspirera, ta initiativ till att lösa motsättningar mellan medarbetare e t c (Olsson, 1998).

Att leda förändringsarbeten är detsamma som att leda människor. Människor är tvungna att förstå förändringens syfte och nödvändighet för att kunna uppnå acceptans av denna. Bästa tillvägagångssätt för ledare att uppnå detta är genom att föra en öppen dialog med medarbetarna. Det skapas även bättre möjligheter om ledaren påvisar för medarbetarna

de resultat förändringen innebär för den enskilde individen samt för organisationen (Moran & Brightman, 2001).

### **2.3.1. Information och delaktighet**

Det är av yttersta vikt att personalen delges information om ytterligare nedskärningar planeras genomföras. Personalen får därigenom reda på i vilken utsträckning de kan känna sig säkra på att bibehålla sina anställningar. Ett vanligt misstag som görs av ledare är emellertid att delge personalen denna information i ett för tidigt stadium innan nedskärningen har påbörjats. Detta misstag medför vanligtvis ryktesspridning, d v s medarbetarna tror att fler än realiteten kräver kommer att förlora sina anställningar. Detta skapar en onödig stress hos medarbetarna (Appelbaum & Donia, 1998).

Främst syfte med information som ges till medarbetarna är att inblåsa nytt liv i organisationen. Dessa bör även erhålla information rörande stödinsatser åt uppsagda kollegor (Ekvall, 1990) samt vilka effekter nedskärning har på kvarvarande anställda (Appelbaum & Donia, 1998). Vid en större nedskärning har ledaren en central uppgift att delge medarbetarna om organisationens framtidsplaner. Detta tillvägagångssätt får medarbetarna att känna sig betydelsefulla inom organisationen vilket därigenom bidrar till att stärka självförtroende och ansvars känsla (Turniansky & Hare, 1998). Ledaren bör även vägleda medarbetarna genom att klart och tydligt förmedla uppsatta mål vilket fungerar som förberedelseåtgärd inför eventuella framtida nedskärningar (Appelbaum & Donia, 1998).

Om organisationen och dess ledare väljer att ej informera eller kommunicera med medarbetarna föreligger det stor risk att en förtroendekris uppstår. Denna skapar ett sämre utgångsläge för organisationen och dess personals återhämtning. Det är därför oerhört viktigt att ärlighet samt en öppen kommunikation råder inom organisationen. En välfungerande kommunikation mellan ledare och anställda skapar goda förutsättningar för lojalitet samt förtroende hos medarbetarna. Positiva effekter skapas därigenom även på arbetstillfredsställelsen (ibid).

## **2.4. Kvarvarande anställdas känslomässiga reaktioner**

Samtliga människor har individuella referensramar vilka bl. a tar sig uttryck i att vi reagerar olika när vi befinner oss i förändringsprocesser. En del individer ser främst möjligheter i nya situationer medan andra endast ser svårigheter. Det är främst två övergripande faktorer vilka avgör i hur stor utsträckning människor känner av negativa stressreaktioner. Dels beror det på hur den aktuella situationen värderas, dels på grad av kontroll samt möjlighet till påverkan (Turniansky & Hare, 1998).

Reaktioner och beteendemönster hos människor som har "överlevt" en nedskärning inom sin organisation går i litteratur och forskning under benämningen "The survivor syndrome". Detta syndrom karaktäriseras främst av känslor som chock, misstroende, svek, fientlighet samt oro över uppsagda arbetskollegor. Vidare yttrar sig syndromet i minskad arbetsmotivation, lägre moral, skuld känslor samt rädsla för att själv förlora sitt arbete. Konsekvenserna av "The survivor syndrome" är skadliga såväl för organisationen, i dess produktivitet samt för de anställda. Konsekvenserna kan vara smärtsamma och långtidsverkande på individ- och organisatorisk nivå (Doherty, Bank & Vinnicombe, 1996). Antalet nedskärningar i en organisation är en avgörande faktor

beroende på hur stor genomslagskraft "The survival syndrome" har på de anställda. Den mängd tid under vilken organisationen genomför nedskärningen har även en direkt effekt på personalen (Appelbaum & Donia, 1998).

När en hel arbetsgrupp befinner sig i chocktillstånd utförs ofta arbetsuppgifterna på rutin. Gruppmedlemmarna tar få initiativ, inställningen är avvaktande och tidigare relationer bryts eller vanvårdas ofta. Efter nedskärning uppstår en mängd varierande reaktioner och stressbeteenden inom de olika arbetslagen och organisatoriska delarna. I en arbetsgrupp som påverkas av en påfrestande förändring kan rivalitet och ryktesspridning lätt uppstå. Genom att nedvärdera arbetskollegor stärks den egna positionen. Ibland kommer gamla konflikter upp till ytan eftersom det ej finns tillräcklig kraft för att kontrollera dessa. Reaktionerna medför vanligtvis ökad sjukfrånvaro samt bristande effektivitet inom organisationen (Turniansky & Hare, 1998).

Efter nedskärning är det oklart vem som skall tillhöra den nya gruppen samt vilka roller som skall innehas av vem. En av de tidigaste teorierna inom ämnesområdet gruppprocesser vid förändring är Lewin's (1951) "force-field modell". Lewin föreslog att förändringsprocessen indelas i tre olika faser/stadier: Unfreezing changing och refreezing. I första fasen inser människor att deras gamla tillvägagångssätt, i detta fall att utföra sina arbetsuppgifter ej längre fungerar. I andra förändringsfasen börjar människorna att se sig om efter nya, alternativa tillvägagångssätt för att slutligen i tredje fas implementera det nya tillvägagångssättet samt etablera detta på arbetsplatsen (Lewin, 1951). Samtliga faser är betydelsefulla för ett framgångsrikt förändringsarbete. Ett starkt motstånd mot förändringen uppstår hos medarbetarna om de ej ges tillräckligt med tid till bearbetning av samtliga faser (Yukl, 1998).

Det som utmärker oss människor är vår förmåga att kunna välja mellan olika handlingsalternativ. Vi har möjlighet att planera, förutsäga utgången av olika handlingsätt samt se fördelar och nackdelar med diverse alternativ. En omfattande förändring innebär alltid en omställning från invanda beteenden vilket vanligtvis skapar oro. Motstånd till förändringen uppstår när materiel standard, social status, överblick över organisationen som socialt system, yrkeskunnande samt rörelsefrihet hotas. Trots att en förändring leder till förbättrade förhållanden för de anställda kan motstånd uppstå hos dessa om dessa faktorer påverkas (Hansson & Krook, 1995).

Hos anställda finns en varierande stor psykologisk tillhörighet till organisationen i form av trygghet, tillhörighet, status samt ekonomisk säkerhet. De anställda ger varandra lojalitet, engagemang och förtroende. Vid nedskärning sker en negativ påverkan på dessa kontakter (Doherty, Bank & Vinnicombe, 1996). I samband med detta bör det tas i beaktande att det individuella motståndet är starkt knutit till grupp- och organisationsdelen. Om förändring sker inom en del av organisationen kan detta medföra reaktioner inom övriga delar (Yukl, 1998).

## 2.5. Syfte

I vår litteraturgenomgång har vi koncentrerat oss på områdena *organisation, kultur och klimat, ledarskap, personalarbete* samt *kvarvarande personals känslomässiga reaktioner efter nedskärning*. Vårt syfte är att ge djupare förståelse för organisationers kultur och klimat samt ledares och medarbetares reaktioner och samspel efter nedskärning. Vidare vill vi utifrån dessa aspekter undersöka vilka förutsättningar det

finns för ledares personalarbete samt hur personalarbetets utformning och innehåll uppfattas av medarbetare och ledare.

Vidare har syftet växt fram genom våra tidigare studier kring ämnet samt genom en omvärldspåverkan där nedskärningar blivit en vanlig företeelse. Tidigare forskning inom ämnesområdet omfattar främst undersökningar av ledarskaps- och medarbetsperspektiv. Vi undersöker dessa men har även valt att inkludera de organisatoriska delarna organisationskultur och organisationsklimat. Vi ansåg att en empirisk ansats med explorativ karaktär var att föredra då syftet är att ge en öppen och tolkande bild av verkligheten.

Utifrån våra resultat ämnar vi utöka kunskapsnivån inom detta ämnesområde samt utgöra stöd till tidigare nämnda yrkeskategorier. Utifrån syfte och problemområde har följande frågeställningar utarbetats:

### **2.5.1. Frågeställningar**

- Vilka känslomässiga reaktioner uppstår hos kvarvarande anställda efter nedskärning?
- Hur ter sig relationer och samspel mellan medarbetare och ledare samt inom dessa två arbetskategorier?
- Vilka hinder och utvecklingsmöjligheter finns för organisationen, de anställda samt ledarnas utformning av personalarbetet?

## **3. Metod**

Metodavsnittet klargör och motiverar valet av metod samt tillvägagångssätt för genomförandet av undersökningen. Metodavsnittet är uppdelat i utgångspunkter för undersökningen, tillvägagångssätt samt metodkvaliteten.

### **3.1. Utgångspunkter**

#### **3.1.1. Paradigm och strategi**

Bakom värdepremisser och inställning till enskilda frågor finns bredare perspektiv på samhällen och sociala relationer. Ett perspektiv kan sägas innefatta tre element såsom antaganden om hur verkligheten är beskaffad, värderingar av denna verklighet samt en mer eller mindre utvecklad föreställning om hur denna bör vara. Forskaren bör beroende på vilket problemområde som denne/denna finner intressant bestämma frågeställningar. Perspektivet som forskaren väljer styr således i viss mån syftet och frågeställningarna kring ämnesområdet. Detta perspektiv brukar således återspeglas i problemformuleringarna och syfte (Svenning, 1999).

Vidare kan ett forskningsparadigm specificera gränserna för vetenskaplig verksamhet på olika sätt. Paradigmet anger vad som är möjligt att behandla i undersökningen utifrån t ex de frågor som skall ställas, syftet med verksamheten, ämnesstruktur samt relationen mellan enheterna. Forskaren avgör inom vilken strategi och inriktning undersökningen skall bedrivas samt vilken verklighetssyn och världsbild forskaren besitter.

Verklighetssynen och världsbilden inbegriper erfarenheter, värderingar, människo-, samhälls- och kunskapssyn. (Patel & Tebelius, 1987).

Utifrån ovanstående ramar krävs det att forskaren har en vetenskaplig inriktning till det fenomen denne/denna ämnar undersöka. En sådan inriktning kan vara hermeneutiken vilken betyder tolkningslära där forskaren ämnar studera och tolka specifika händelser kring människor. Hermeneutiker menar att det går att förstå andra människor och vår egen livssituation genom att tolka handlingar i vårt dagliga liv. Forskaren närmar sig då forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse, de tankar, intryck och den kunskap forskaren besitter och ser dessa faktorer som en styrka. Vidare försöker forskaren se helheten i relationerna mellan olika enheter och pendlar mellan del och helhet för att förstå forskningsproblemet. Exempelvis tolkar forskaren intervjuer dels utifrån helheten men även utifrån teman och indelningar. Forskaren eftersträvar att tolka och skapa sin förståelse för helheten utifrån behandling av t e x intervjuer. Helheten skapar forskaren via den egna förförståelsen samt teorier (ibid).

Vår empiriska undersökning har genomförts utifrån vår tidigare kunskap inom ämnesområdet, våra litteraturval samt vårt valda problemområde och syfte. Undersökningens fokus är kvarvarande personal efter nedskärning och därigenom är det individerna inom organisationen som har undersökts. Utifrån dessa faktorer har vi närmat oss ämnesområdet via en intervjuguide (Se bilaga 1) som besvarades av sex personer inom det undersökta företaget. Detta empiriska material har därefter analyserats och tolkats. Utifrån denna undersökning ämnade vi ge svar på våra frågeställningar.

### **3.1.2. Studie**

Undersökningen kan klassificeras utifrån hur mycket kunskap forskaren besitter inom problemområdet innan undersökningen påbörjas. Då det finns en klar kunskapsbrist inom vårt ämnesområde är undersökningen av utforskande art vilket ses som en explorativ studie. Det främsta syftet med en explorativ undersökning är att inhämta så mycket kunskap som möjligt kring ämnesområdet. Detta för att därigenom skapa en allsidig bild kring problemområdet. Vår undersökning syftar därmed till att ge ny kunskap och nya idéer för vidare forskning (Patel & Davidson, 1994).

Utifrån ovan nämnda faktorer kan en explorativ studie genomföras och därmed utforska vårt valda problemområde (ibid). Kvalitativ metod är vanligt förekommande vid explorativa studier och med hjälp av metoden kan vi i egenskap av forskare upptäcka variationer, strukturer samt processer hos företeelser av icke känd dignitet. Utifrån vår koppling mellan metodval och undersökningens syfte krävdes det klarhet och öppenhet i vårt förhållningssätt. Detta för att uppnå vårt syfte samt skaffa oss en helhetssyn av ämnet. Vår undersökning är därmed en explorativ kvalitativ studie.

## **3.2. Tillvägagångssätt**

### **3.2.1. Val av företag**

Vår strategi var att i ett tidigt skede ta kontakt med företag som framstod vara intressanta för vår undersökning. Vår sökning resulterade i att ett IT-företag med erfarenheter av ett flertal nedskärningar ställde upp till gagn för vår undersökning. Vi

har valt att ej avslöja företagets namn för att tillgodose vår kontaktpersons önskemål. Vår kontakt inom organisationen var Human Relations- (HR) chefen som till stor del varit delaktig i företagets nedskärnings- och personalarbete. Vår kunskap om företaget var vid första kontakten synnerligen begränsad. Vi ansåg därmed att vi behövde utöka våra kunskaper för att underlätta forskningsprocessen. Denna information hämtade vi från Internet samt från våra samtal med HR-chefen som gav oss en helhetsbild av företaget i form av historik, arbetssätt samt företagets policy och uppbyggnad.

I följande avsnitt redovisar vi en presentation av vårt undersökta företag:

Företaget bildades 1995 i Sverige och expanderade snabbt till att bli ett stort IT-företag med kontor över hela världen. Företaget är ett Internetkonsultföretag som specialiserar sig på Internetbaserade användarlösningar vilka ger kunderna kostnadsbesparingar samt skapar effektiva försäljning och marknadsföringsverktyg. Företagets kunskapsbas består av fyra hörnstenar: strategi och affärsutveckling, kommunikation och design, IT samt projektledning.

Den snabba ökningen av efterfråga under år 1999 och år 2000 förbyttes i en lika snabb nedgång under hösten år 2000 samt under år 2001. Hela branschen har drastiskt tvingats minska sin produktionskapacitet och det undersökta företaget tvingades till ett flertal stora nedskärningar. Från sista kvartalet år 2000 till 13 februari år 2002 har företaget minskat sin personalstyrka från 2 666 till 630 anställda. Företaget har snabbt och kraftfullt omstrukturerat sin verksamhet till ett mer välstrukturerat bolag vilket har medfört stora förändringar inom organisationen. Dessa förändringar och omstruktureringar har därmed även medfört stora omställningar för kvarvarande anställda oberoende position inom företaget. Vår undersökning är baserad på ett av företagets kontor i Malmöregionen som vid intervjutillfället innehar cirka 80 anställda.

### **3.2.2. Val av intervjupersoner**

Oavsett typ av undersökning krävs det att undersökningen erhåller information samt att denna information registreras. Vilken information som skall samlas in bestäms helt och hållet utifrån frågeställningar samt undersökningens syfte. Härigenom är urvalet av undersökningsenheter en avgörande del. Erhåller forskaren fel enheter samt felaktig information faller undersökningen och forskaren är tillbaka till utgångspunkten (Holme & Solvang, 1997). Det var därmed väldigt viktigt att vårt val av organisation och urval av intervjupersoner tillgodosåg vårt problemområde och syfte.

Våra kriterier och önskemål kring urvalet av intervjudeltagarna var att de var tvungna att ha deltagit i förändringsprocesserna samt varit anställda i organisationen före, under och efter nedskärningarna. Vidare ansåg vi att urvalet skulle innefatta dels anställda i ledarpositioner samt övriga medarbetare med olika funktioner inom företaget för att skapa en helhetsbild av vårt resultat.

Vår förhoppning var att HR- chefens goda insikter och delaktighet av nedskärnings- och personalarbetet inom företaget skulle medföra såväl bredd som djup till vår undersökning. Vi framförde våra grundläggande urvalskriterier till HR- chefen som därefter genomförde urvalet utifrån våra önskemål. HR- chefen förmedlade kontakt med ytterligare fem anställda och urvalet resulterade i en god variation av intervjudeltagare. De valda deltagarna hade varierande mängd kunskap kring företaget, skilda arbetsuppgifter och positioner. Samtliga deltagare arbetade även på samma

kontorsavdelning inom företaget och var underställda samma ledare. Det bör dessutom nämnas att HR- chefen var en av deltagarna som medverkade i våra intervjuer.

Vi har valt att använda fingerade namn på våra intervjudeltagare för att skydda deras identiteter. Nedan följer en kort presentation av våra deltagare:

Carl är cirka 30-35 år gammal och är utbildad jurist med erfarenhet från ett antal chefstjänster samt som bolagsjurist. Vidare har Carl även arbetat med rekrytering, förändrings- och förbättringsprocesser vilka bl.a. inneburit att implementera olika organisationskulturer i nya företag. Under sin yrkeskarriär har Carl även utbildats inom ett Managementprogram. Carl påbörjade sin anställning på företaget då en personalansvarig för södra Sverige eftersöktes vid årsskiftet 2000/2001. Förändringar på ledande befattningsområden medförde för Carl en HR- chefstjänst för hela bolaget.

Carin är cirka 40-45 år gammal och har bakgrund inom servicebranschen samt personal- och rekryteringsföretag. Carin har ingen formell akademisk utbildning utöver den vanliga skolutbildningen utan har förvärvat sina kunskaper genom sina tidigare arbeten, erfarenheter och internutbildningar. Carin påbörjade sin anställning som utvecklingschef inom företaget hösten år 2000. Som utvecklingschef har Carin ansvar för utveckling av medarbetarna utifrån de krav kunderna ställer på företaget och har därigenom nära kontakt med medarbetarna.

Emma är cirka 25-30 år gammal och är utbildad byggnadsingenjör. Hon har arbetat i reception samt inom två olika dataföretag i vilka hon ansvarat för den administrativa biten. Vidare har Emma arbetat med ekonomiska frågor samt studerat en del parallellt. Emma blev anställd inom företaget i november år 1999 och arbetar för tillfället som ekonom i södra regionen och har även en del controlleruppgifter.

Elias är cirka 30-35 år gammal och har en ekonomisk gymnasieutbildning. Han har tidigare främst sysslat med försäljning, vilket bland annat har inneburit ansvar för stora konton. Elias har även privat köpt olika konkursdrabbade bolag och gjort dessa vinstgörande. Sin anställning som projektledare påbörjade Elias under år 1999 och har därefter innehaft ett antal positioner inom företaget. I dagsläget är han anställd på försäljningsavdelningen.

Emil är cirka 25-30 år gammal och har på universitetsnivå läst engelska, media- och kommunikation. Vidare har Emil även läst pedagogik och psykologi samt fullgjort en flygledarutbildning. Hans yrkesbakgrund består av anställning på en reklambyrå samt som flygledare. Emil har arbetat som researchansvarig och copywriter inom företaget sedan år 1999 och arbetar numera enbart som copywriter. Emil har medverkat i olika projekt på ett flertal orter och kontor.

Ellinore är cirka 25-30 år gammal och har en systemvetenskaplig utbildning på akademisk nivå och har tidigare även arbetat som receptionist. Ellinore fick anställning inom företaget som programmerare/systemutvecklare år 1998 och innehar vid intervjutillfället samma tjänst. Ellinor har under sin anställning arbetat på ett flertal kontor inom företaget.

### **3.2.3. Kvalitativa intervjuer**

Backman (1998) skriver om det kvalitativa synsättet vilket riktar sitt intresse mot individen och ställer frågan hur denne/denna tolkar och formar sin verklighet. Speciellt intresse läggs vid begreppen innebörd och process i kvalitativ forskning. Gällande



innebörd avser detta begrepp hur forskaren intresserar sig för hur individen upplever, tolkar samt strukturerar sin verklighet kontra de erfarenheter och tidigare kunskaper individen besitter. Vidare läggs intresset för hur arbetsprocessen vidareutvecklas utifrån det valda ämnesområden forskaren ämnar undersöka (Backman, 1998).

Vi ansåg att kvalitativa intervjuer var bäst lämpade för vår undersöknings syfte. Detta p g a att vi var intresserade av att undersöka hur kvarvarande anställda upplever nedskärningar och effekterna av dessa samt hur deras upplevelser fortlöper. Detta upplägg avser att vi studerar människor i "real-life-situationer" vilket genomfördes då våra intervjuer utfördes på deltagarnas arbetsplats.

Den kvalitativa metoden kännetecknas vidare av närhet till forskningsobjektet. Målet är för forskaren är att ansikte mot ansikte möta den situation som enheten befinner sig i. Forskaren försöker sätta sig in i den undersöktes situation och se världen utifrån hans eller hennes perspektiv och därigenom studera problemområdet inifrån. Med utgångspunkt i detta vill forskaren skapa en djupare och mer fullständig uppfattning om den företeelse man studerar (Holme & Solvang, 1997).

Rätt utnyttjad är kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod en bra metod för att ta del av individers tolkningar av sin omvärld (Kvale, 1997). Intervjun är till för att samla information. Det är en förutsättning att intervjuaren har en avsikt eller syfte med sin utfrågning. En professionellt genomförd intervju som ger data måste uppfylla särskilda krav på användbarhet såsom att metoden är tvungen att ge tillförlitliga resultat, resultaten måste vara giltiga och det skall vara möjligt för andra att kritiskt granska slutsatserna (Lantz, 1993).

Intervjuer kan utformas väldigt olika och ge olika innehåll. Innehållet kan beskrivas utifrån den kunskap som erhålls via olika former av intervjuer eller skillnader i struktureringsgrader. En intervju kan vara öppen vilken innebär att intervjuaren ställer en vid fråga som respondenten fritt kan utveckla, men intervjun kan även vara strukturerad där respondenten svarar utifrån redan givna svarsalternativ (ibid). Vi valde att använda oss av öppna intervjuer p g a att vi var intresserade av intervjupersonernas tankar och känslor i samband med nedskärningarna. De öppna intervjuerna ger respondenterna möjligheter att fritt resonera kring de öppna frågor som intervjuaren ställer samt beskriva de sammanhang de anser vara viktiga. Det material som framkommer ur dessa intervjuer ökar förståelsen för människors subjektiva erfarenheter och det är detta som intervjuaren intresserar sig för vid valet av öppna intervjuer (ibid).

Den öppna intervjun gav även våra intervjupersoner möjligheter att delge oss upplevelser och uppfattningar vilket genom den strukturerade intervjumetoden hade varit omöjligt att införskaffa. Via vår förförståelse och de teoretiska referensramar som beskrevs i teoriavsnittet skapade vi en intervjuguide inom de områden vi var intresserade av att undersöka.

När man i egenskap av forskare skall förbereda en intervju menar Kvale (1997) att det främst är viktigt att göra ett seriöst intryck vid första kontakten. Vi valde att skicka över vår intervjuguide via E-mail till samtliga deltagare så att de i god tid kunde förbereda sig inför intervjun samt kommentera eventuella oklarheter kring intervjuguiden. Intervjutillfällena inleddes med en kort introduktion av vårt syfte med undersökningen, hur informationen vi erhöll skulle bearbetas samt frågade intervjupersonerna om de hade eventuella funderingar kring intervjun och undersökningen. Vidare garanterade vi

konfidentialitet gällande de intervjuades svar i vår undersökning. Vi klargjorde även att vi skulle hemlighålla deras identiteter genom att använda fingerade namn.

I samband med intervjutillfällena insamlade vi informationen genom att använda en bandspelare. Med detta hjälpmedel kunde vi i egenskap av intervjuare fokusera på intervjun samt vara säkra på att all information införskaffats korrekt. Vidare underlättade bandupptagningarna vårt forskningsarbete. Kvale (1997) påpekar vikten av att intervjupersonerna tillfrågas och samtycker till användningen av bandspelare. Vi tillfrågade samtliga intervjuade och de gav sitt godkännande till nyttjandet av bandspelare.

Vi inledde varje intervju med att ställa frågor rörande deltagarnas bakgrundsvariabler gällande utbildning- och yrkesbana och deras väg in i det undersökta företaget. Vi ansåg att dessa frågor utgjorde en god början på intervjuerna samt gav deltagarna trygghet. Vidare innehöll intervjuerna ytterligare tre delar kring dels känslomässiga aspekter kring ämnesområdet dels frågor rörande personalarbetet efter nedskärning och avslutningsvis framtidsvisioner. Intervjuerna avslutades med en förfrågan huruvida deltagarna hade något att tillägga samt information om när och hur de intervjuade kunde ta del av uppsatsen.

### **3.2.4. Intervjuutskrifter**

Det empiriska materialet utgör grund för vår analys. I planeringsstadiet planerade vi att arbetet med intervju- utskrifterna ungefär skulle ta en vecka. Denscombe (2000) påtalar vikten av att forskaren skall vara medveten om att arbetet med utskrifterna är väldigt tidskrävande. Dock utgör detta arbete en värdefull del av forskningen eftersom forskaren får en närhet till och överblick av materialet (Denscombe, 2000; Kvale, 1997; Lantz, 1993).

Vidare har vi fört anteckningar som komplement till intervjuerna gällande intryck, atmosfär, rörelsemönster m.m. som vid analysen kan vara användbara enligt Denscombes (2000) rekommendationer. Svårigheter vid utskrifterna kan enligt Kvale (1997) uppstå vid tolkningar av bandinspelningarna. Upptagningarna kan vara av väldigt dålig ljudkvalitet beroende hur bandspelaren placerats samt om den intervjuade talar lågmält eller otydligt vilket givetvis försvårar utskriften (Kvale, 1997). Dessutom kan de intervjuade ge meningar med ofullständiga och oavslutade satser vilket innebär att forskaren måste ”snygga till” rådata så den blir begriplig för alla. Utskriften är även en tolkning gällande var det finns pauser, emotionella aspekter, grovt språk m m som forskaren måste ta i beaktning om dessa skall skrivas ut eller ej (Denscombe, 2000). Våra intervjuutskrifter är återgivna ordagrant som en dialog mellan intervjuare och intervjuade (Se bilaga 2). I vissa fall var bandinspelningarnas kvalitet av bristande art vilket berodde på varierande kvalitet på bandspelarna, deltagarnas verbala tydlighet samt på bandspelarens placering i förhållande till de intervjuade. Vi är medvetna om denna brist finns på ett fåtal ställen i utskrifterna och har försökt konstruera meningar utifrån det sammanhanget samt våra tolkningar av de intervjuade. Vi har varit noggranna att ej tillföra nytt material. Gällande pauseringar var det svårt att definiera när och vilken längd dessa innefattade. Pauseringar kan visserligen innebära att deltagarna tvekade inför vissa frågor men skillnaderna var otydliga varför vi valde att ej skriva ut dessa. Vidare har vi inte tagit med emotionella aspekter såsom skratt, spänd röst e. d.. Detta val gjordes eftersom detta hade krävt en betydligt noggrannare observation från vår sida vilket hade kunnat avleda vår koncentration från

intervjusituationen. Vi har istället i samtliga intervjuutskrifter sammanfattat våra reaktioner och intryck av intervjusituationen.

I slutändan anser vi att ovanstående faktorer ej har medverkat till att försämra resultaten. Intervjuutskrifterna skickades dessutom till samtliga deltagare vilka gavs möjlighet att studera utskrifterna samt ge eventuella kommentarer kring dessa. Detta är en försäkran till de intervjuade att deras svar behandlats korrekt.

### **3.2.5. Analysförfarande**

När forskarens intervjuutskrifter är klara är han/hon redo för att analysera materialet. Forskaren skall då se innebörden i materialet samt avgöra vilka konsekvenser detta får för det undersökta ämnesområdet. Forskaren bör försöka identifiera mönster och processer samt likheter och skillnader mellan de enheter som framträder. Dessa identifieringar bör upprepas för att förbättra kvaliteten på undersökningsmaterialet. Det krävs vidare att resultaten baseras utifrån teman som framträder i flera intervjuer vilket ger forskaren bredd och djup på analysen. Dock är det intressant med avvikande resultat då dessa ger upphov till intressant forskning samt diskussioner kring ämnesområdet (Denscombe 2000).

Ambitionen vid bearbetningen av kvalitativ data är att försöka förstå helheten samt processerna och därefter analysera dessa. Denna typ av bearbetning präglas ofta av de personer som genomför analysen (Patel & Davidson, 1994). För att underlätta bearbetningen av det kvalitativa materialet menar Denscombe (2000) att intervjuerna bör genomföras på så lika sätt som möjligt. Analysen är en tolkning som är beroende av forskarens förmåga till inlevelse och öppenhet inför de frågor materialet kan ge upphov till. Strävan är att bygga upp en förståelse för den helhet och det sammanhang materialet är tagit ur. Själva tolkningsprocessen kan ses som en ordningsskapande aktivitet som ger struktur och innebörd åt det budskap som uppfattas i materialet. Genom upprepade genomläsningar, variation i val av enheter samt kategorier kan forskaren uppnå denna öppenhet (Patel & Tebelius, 1987).

Vårt analysförfarande har till stor del baserats på att tolka de intervjuades svar för att därigenom skapa förståelse och klarhet kring ämnesområdet. Eftersom vi själva har tolkat vårt material frambringat detta en subjektiv bild av materialet där våra erfarenheter och förståelse påverkar tolkningen. Vi valde att strukturera upp intervjuerna i dels likheter kring varje tema dels skillnader och olikheter i de intervjuades svar. Då våra intervjuer genomfördes inom valda ämnesområden och teman underlättade detta vår analys. Vi gjorde även upprepade genomläsningar av intervjuutskrifterna för att kunna se mönster, kategorier, processer, relationer mellan delar samt helheten i utskrifterna.

## **3.3. Undersökningens kvalitet**

### **3.3.1. Validitet och reliabilitet**

Validitet eller giltighet är ett begrepp som i princip betyder att forskaren måste försäkra sig om att han/hon vet vad de gör. Forskaren måste även försäkra sig om att han/hon mäter det som avses att mäta. Detta innebär hur väl en teori, koncept eller kategori överensstämmer med samt beskriver verkligheten. När vi genomför undersökningar av

människor rör det sig vanligtvis om inställningar, upplevelser, kunskap eller liknande. För att säkerställa validiteten används begreppen inre och yttre validitet. Inre validitet inbegriper själva projektet och kopplingen mellan teori och empiri samt att forskaren vid intervjuer ställer rätt frågor till rätt människor. Yttre validitet inbegriper huruvida möjligheter till generalisering av resultaten utifrån en specifik studie föreligger (Svenning, 1999).

Reliabiliteten ses som ett begrepp för tillförlitlighet. Med detta menas att mer eller mindre identiska resultat skall erhållas vid upprepade mätningar oavsett vem som utför mätningen. Vilken metod forskaren än använder vid sin insamling av information, måste han/hon alltid kritiskt granska insamlingsförfarandet. Detta för att avgöra hur tillförlitlig informationen är (Bell, 1995).

Validitet och reliabilitet står i ett visst förhållande till varandra vilket medför att forskaren ej endast kan koncentrera sig på en av dessa. I kvalitativ forskning bör därmed begreppen ej separeras och studeras enskilt av forskaren utan han/hon bör se dem som tätt sammansvetsade i undersökningen.

Genom att vi på ett tydligt sätt har lagt fram bakgrundsfakta till undersökningen samt preciserat våra utgångspunkter, problemområde och syfte har vi på ett tydligt sätt försäkrat oss om att vi mäter det vi ämnade att mäta (validitet). Vi har därmed även ökat tillförlitligheten (reliabiliteten) för undersökningen. Om fel deltagare väljs ut till undersökningen kan detta resultera i validitetsproblem. Validitet kan ses kontrollera enheterna och den direkta kontakt som vi erhöll vid intervjuerna hade positiv inverkan på validiteten. Vi är medvetna om att det faktum att HR- chefen valde ut våra intervjudeltagare kan medföra negativa effekter på vårt intervjumaterial.

En eventuell svaghet kring reliabiliteten i våra intervjuer kan vara att HR- chefen ville framhäva de positiva aspekterna kring organisationen och dess medlemmar. Detta på grund att företaget genomgått stora förändringar samt varit omtalade i media. Vår användning av kvalitativ intervjuer som metod är i hög grad relaterad till intervjuarens förmåga gällande bedömningar och registreringar utav intervjuaren. Utifrån vår intervjuguide försökte vi genomföra intervjuerna på ett enhetligt sätt. Detta på grund att deltagarna kan uppfatta oss intervjuare på olika sätt utifrån kön, ålder etc och därigenom påverka vår insamlade data. Dessa faktorer har vi tagit i beaktande när vi genomförde vår granskning och analys av det empiriska materialet.

Slutligen har vår ambition varit att på ett noggrant sätt utifrån bakgrund, syfte, problemformuleringar samt via våra metodologiska aspekter förmedla en helhetsbild till oss själva och läsarna.

## 4. Resultat

### 4.1. Samtliga deltagares bild av organisationen

Organisationens praktiska upplägg har tvingats genomgå stora förändringar. Dock har dessa förändringar enligt deltagarna inneburit en mängd utvecklande åtgärder bl. a har en hårdare struktur samt målstyrning skapats. Numera ställs högre krav på kontroll och

rapportering inom arbetsplatsen. Deltagarna är dock välvilligt inställda till dessa åtgärder. Det finns ett stort engagemang på att de upplever delaktighet i dessa beslutstaganden. Företaget är numera mera sparsamt med sina ekonomiska resurser, bl. a rörande flygresor, kontorsmateriell samt datorer, vilket har förändrat arbetssituationen för många ur personalen.

Företaget anses ha ett synnerligen tacksamt organisationsklimat att vistas och arbeta inom. Organisationskulturen präglas av ett stort antal unga och företagsamma människor vilket deltagarna tror har resulterat i en stark sammanhållning, drivkraft samt tydlig prestigeavsaknad bland medarbetarna. Denna prestigeavsaknad anses bl. a bero på att företagets personalstyrka i stor utsträckning är oenhetlig gällande social bakgrund. Samtliga samhällsgrupper finns enligt de intervjuade representerade inom personalstyrkan, exempelvis är kvinnor och invandrare välrepresenterade.

Organisationskulturen anses i övrigt på sin avsaknad av förväntningar på de anställdas beteende vara oerhört öppen.

#### **4.1.1. Samtliga deltagares personliga reflektioner**

Speciellt Carl och Emil är starkt övertygade om att situationen uppstått efter nedskärningarna i en mängd avseenden har påverkat organisationen samt dess arbetsklimat. Ellinore säger att hon efter nedskärningarna ser en tydlig skillnad gällande företagets struktur. Ellinore och Emma är nöjda och påpekar att trots att strukturen har blivit mycket hårdare har företaget fortfarande större flexibilitet rörande arbetstider än många andra företag. Ellinore tror vidare att företaget inom kort kommer att finna balans mellan flexibiliteten och den nyligen införda strukturen.

Carin och Elias är båda positivt inställda till de genomförda organisationsförändringarna. De tillägger att dessa har resulterat i att företaget numera är mera likt övriga kunskapsföretag. Elias anser att organisationsförändringarna har medfört större ansvar för medarbetarna vilket enligt honom tidigare var lätt att undfly. Elias tillägger även att i dagsläget är "allting" inom företaget betydligt mera professionellt skött än tidigare.

## **4.2. Ledarnas åsikter gällande personalarbete och relationer**

De intervjuade i ledningsposition, d v s Carl och Carin anser att de själva och övrig personal har hanterat situationen väl under svåra omständigheter. Den problemfyllda situationen efter nedskärningarna anses av Carl och Carin varit densamma för samtliga anställda inom organisationen. Samtidigt påpekas att innehavet av ledande positioner inom företaget medför stor press i form av krav såväl uppifrån som underifrån.

Carl och Carin finner det viktigt att sorgarbete och skuld känslor bearbetas hos personalen. De är besvikna över att denna bearbetning på begränsade ekonomiska resurser ej har kunnat göras i så stor utsträckning som de önskat. Båda tycker det är viktigt att tid finns till eftertanke samtidigt som de understryker att arbetsuppgifterna måste utföras. Utförandet av arbetsuppgifter anses dock av ledarna ej vara fullständigt negativt då en del anställda antas trivas och må bra av att arbeta sig igenom sin återhämtningsprocess.

Carl och Carin har vetskap om att deras goda hantering av de som förlorade sina anställningar har haft stor betydelse för kvarvarande personals reaktioner och återhämtning. De båda ledarna är samtidigt medvetna om att kvarvarande personal kände sig bortglömda samt att ledningen borde prioriterat även denna del av personalen. Carl och Carin försöker ta sig tid till samtliga kvarvarande anställda men tycker samtidigt att medarbetare vilka upplever störst osäkerhet i sig själva och sin anställning måste prioriteras. Carl och Carin anser att den första nedskärningen har medfört störst skada på personalen. Sina uppfattningar grundar de på att denna nedskärning var oväntad för majoriteten av de anställda.

Carl och Carin anser det är viktigt att de som ledare fungerar som stöd åt medarbetarna. Ledningen har erbjudit/erbjuder stödsamtal till medarbetare som vill utnyttja denna möjlighet. Extern företagshälsovård har kopplats in och har fungerat som stöd i form av gruppsamtal och enskilda samtal. Ledarna är övertygade om att denna externa företagshälsovård är uppskattad av medarbetarna.

Carl och Carin upplever att de anställdas krav på delaktighet och information har ökat drastiskt efter nedskärningarna. En stor mängd kritik gällande detta område har från medarbetarna riktats mot Carl och Carin. Dock är båda ledarna övertygade om att medarbetarna numera anser att information och kommunikation har förbättrats. B l a har det införts s. k ”Måndagsmöten” varje vecka och en stor mängd information förmedlas även via Internet. Carl och Carin är dock medvetna om att en del medarbetare ej är tillfreds med den mängd information som ges.

Dessutom kan tilläggas att Carl och Carin är överens om att stämningen hos de anställda börjar bli mer avslappnad. Det finns numera större utrymme för spontanitet och medarbetarnas arbetsuppgifter är mera utvecklande än de har varit sedan första nedskärningen. Ytterligare ett mål som Carl och Carin under senare tid har utvecklat är att motivera de anställda till att stanna kvar inomföretaget.

#### **4.2.1. Ledarnas personliga reflektioner**

Carl säger att det aldrig kan anses vara positivt att en människa förlorar sitt arbete. Trots att Carl anser att han har utfört ett bra personalarbete tillägger han: *”Det finns ingen som ställer sig upp och applåderar och säger att det här gjorde du bra!”* (Se sid. 4; Carls intervjuutskrift).

Carl har haft ambition att inte enbart medverka i nedskärningsarbetet utan understryker även vikten av att ta hand om medarbetarnas hälsa. I egenskap av Utvecklingschef har Carin haft större personlig kontakt med de anställda än Carl. De anställda inom det undersökta kontoret har främst sökt sig till henne när de har behövt någon att prata med, ställa frågor till m m. Carin säger att hon har fått en väldigt god överblick över medarbetarnas hälsa och anser liksom Carl att majoriteten av kvarvarande anställda generellt har hanterat situationen och sina känslor väl. Carin anser vidare att stämningen mellan medarbetarna under omständigheterna varit förvånansvärt god. För övrigt kan nämnas att det föreligger en distinkt skillnad mellan Carl och Carins uppfattning gällande vilka effekter nedskärningarna har haft på kvarvarande personal. Carl tror att alla problem och svårigheter som företaget har tvingats gå igenom och uthärda har medfört en styrka till kvarvarande personal. Carin tror däremot att nedskärningarna har medfört att kvarvarande personal numera har stora svårigheter att se positivt på framtiden.

Carl känner att det finns förväntningar från överordnade och medarbetare att han skall ordna upp den problemfyllda situationen. Carl förväntas även ta sig tid med medarbetarna och se till att samtliga anställda är sysselsatta samtidigt som det finns krav på ekonomisk återhållsamhet. Carl anser likväl att samtliga parter har varit/är lyhörda för hans idéer vilket är en anledning till att Carl funnit/finner sitt arbete stimulerande.

Carl märker att han personligen har blivit starkt påverkad av sina arbetsuppgifter i samband med och efter nedskärningarna och säger: *” Jag har höjt trösklarna för – vilket känns lite obehagligt när man stannar upp och reflekterar – situationer jag tyckte var jobbiga för ett halvår sedan tar jag med en axelryckning idag, vid till exempel obekväma beslut. Det är lite skrämmande att man blir fartblind”* (Se sid. 6; Carls intervjuutskrift).

Vid beslut som inte har tagit emot väl av medarbetare har Carl fått utstå hård kritik. För Carl har det i dessa situationer varit oerhört viktigt att skilja på sak och person och klargöra detta för medarbetarna. Carl säger: *”Jag gör inte detta som privatperson, detta är inte Carl utan detta är personalchefen och jag har ett uppdrag av företaget. Du får gärna skälla på mig men jag tar inte åt mig som person utan jag tar åt mig som den rollen jag har”* (ibid).

Carin tycker att hon mådde sämre efter den senaste nedskärningen än under den första. Detta tror hon har sin orsak i att hennes personliga kontakt och umgänge med medarbetarna har utökats i takt med hennes anställningstid. Enligt Carin leder större engagemang i medarbetarna till större svårigheter att utföra personalarbete.

#### 4.3. Medarbetarnas åsikter om personalarbete och relationer

Samtliga intervjuade medarbetare är överens om att personalarbetet vid första nedskärningen kunde ha varit bättre. I efterhand anser samtliga medarbetare att företaget redan då borde ha haft en HR- chef delaktig i nedskärningsarbetet. Personalarbetet i samband med senare nedskärningar anser samtliga medarbetare ha blivit bättre och att lärdom har tagits för varje gång.

Medarbetarna anser att kravet på information har vuxit efter nedskärningarna. Det är främst löpande ekonomisk information och fakta om vad som händer ute på andra kontor som efterfrågas. Anspråken har till stor del handlat om att kräva klarhet där det finns möjlighet. Medarbetarna säger att ledningen har tagit hänsyn till dessa krav då fler möten och ett förbättrat informationsflöde har införts på arbetsplatsen.

Samtliga tillfrågade medarbetare är övervägande positivt inställda till ledarnas personalarbete. Däremot finns det en känsla av att de uppsagda fick all uppmärksamhet samt att det har varit en dålig fokusering på kvarvarande personal under och efter nedskärningsprocesserna. Medarbetarna anser vidare att ledarna i samband med/efter nedskärningarna tog den kvarvarande personalen lite för givet. Medarbetarna anser att de i egenskap av kvarvarande personal endast till viss del behöver vara tacksamma över sina fortsatta anställningar. Sitt resonemang grundar de i att kvarvarande anställda får allt tyngre och omfattande arbetsuppgifter. Ett flertal medarbetare saknar även uppskattning från ledarna gällande att de ej har sagt upp sig trots svårigheterna på arbetsplatsen.

Medarbetarna anser att det har funnits/finns goda möjligheter till att få det stöd de behöver. Denna möjlighet skänker alla medarbetare trygghet då all vet att det finns stöd åt de som är i behov det. Medarbetarna nämner även att ett stort antal anställda anser att vissa områden är tabubelagda. Många medarbetare väljer därmed att diskutera med personer i sin direkta närhet än att använda sig av extern hjälp.

Medarbetarna har i övrigt en positiv uppfattning om den HR- verksamhet som har bedrivits och känner en stark tilltro och trygghet till ledarna. Medarbetarna anser vidare att ledarna tar sig god tid med anställda som söker kontakt något de mer än gärna gör då ledarna är väldigt omtyckta.

#### **4.3.1. Medarbetarnas personliga reflektioner**

Enligt Elias har ledarna medvetet satsat en stor mängd resurser på personalfrågor och satt in åtgärder där det har behövts. Emil anser att Carl och Carin är väldigt lyhörda för medarbetarnas önskemål och att de har en humanistiskt inställning till hur företaget skall drivas. Ellinore delar Emils uppfattning och tillägger att när personalarbete efter nedskärning ej utförs korrekt blir resultatet onödig stress för kvarvarande anställda.

Elias tycker att ledarna borde ägnat kvarvarande personal större uppmärksamhet i samband med och efter nedskärningarna. Elias tillägger att då det hölls avskedsfester för de som förlorade sina arbeten borde ledarna även haft fester som motiverade kvarvarande personal inför framtiden: *"Ledningen borde ha fokuserat mera på att kvarvarande anställda måste se framåt istället för att vältra sig i sorg och misär"* (Se sid. 5; Elias intervjuutskrift).

Emil har uppfattningen att ledarna efter nedskärningarna har förespråkade engagemang från samtliga anställda, trots att detta ibland yttrar sig i negativ kritik mot ledarna. Detta stöd och uppmuntran till delaktighet finner Emil vara oerhört positivt. Vad gäller stödmöjligheter för kvarvarande personal påpekar Emil att varken han själv eller någon annan han känner till har använt sig av denna möjlighet. Det har enligt Emil och Ellinore känts avlägset att söka stöd hos någon extern person då denne/denna ej befinner sig i samma situation som inom företaget. Emma anser att det bör finnas bättre stödfunktioner tillgängliga för kvarvarande personal. Enbart information räcker enligt Emma ej till för att lindra de känslor som många anställda bär på.

Elias och Ellinore säger däremot att ledarna i sin lyhördhet för kvarvarande personals krav i samband med senaste nedskärning i ett för tidigt stadium gav *för stor* mängd information. Elias och Ellinore anser detta resulterar i att de anställda går omkring och oroar sig onödigt mycket. Personligen anser Ellinore att bästa sätt att hantera kvarvarande anställda är att tillåta dem att prata med varandra och utbildade stödpersoner om situationen och om sina känslor: *"Att det tisslas och tasslas i korridorerna är bara nyttigt. Att "lägga locket på" så att säga är det sämsta ledarna kan be de anställda om i en sådan situation. Folk måste få prata av sig!"* (Se sid. 3; Ellinores intervjuutskrift).

#### **4.4. Samtliga deltagares känslomässiga reaktioner och framtidssyn**

Samtliga deltagare har i varierande grad påverkats känslomässigt av nedskärningarna. Det är under den mest kritiska och förvirrade perioden direkt efter nedskärning som kvarvarande anställda tenderar att må sämst och vara i störst behov av stöd.



Medarbetarna blir rädda och nervösa och undrar vems tur det är att förlora sin anställning nästa gång vilket skapar stor osäkerhet på arbetsplatsen. En direkt påföljd av nedskärning är att stämningen bland de anställda förändras. Klimatet blir dämpat och det framgår tydligt att det uppstår fler konflikter än vanligt bland personalen.

Det är medarbetare med kortast anställningstid och minst arbetsuppgifter som mår sämst. Det föreligger en tydlig skillnad hos de anställda gällande reaktioner på nedskärning. Hos en del har ett vänteläge infunnit sig, dessa personer är avvaktande och vet inte riktigt hur de skall förhålla sig till den nya situation som företaget befinner sig i. Vidare finns det personer som vet hur de skall förhålla sig till nedskärningen och tar god tid på sig att bearbeta det som har hänt. Slutligen finns det anställda som redan har återhämtat sig.

Samtliga deltagare är överens om att det har skett en märkbar minskning på de sociala verksamheterna bland de anställda. Intresset hos kvarvarande personal att umgås med varandra under och efter arbetstid har numera antagit näst intill minimala proportioner. Även motivationen för arbetsuppgifterna har minskat och många anställda väljer numera att prioritera sina privatliv.

Samtliga deltagare tror trots allt att företagets framtid är ljus. Dock varierar deltagarnas uppfattningar rörande hur lång tid det krävs för kvarvarande personal att återhämta sig och uppleva trygghet på sin arbetsplats. Samtliga deltagare anser vidare att de känner stark lojalitet mot företaget i helhet. Även om denna lojalitet numera främst är riktad mot arbetskolllegorna och i andra hand mot företaget.

#### **4.4.1. Samtliga deltagares personliga reflektioner**

Carl och Carin anser att situationen efter nedskärningarna främst har påverkat dem personligen. Carl säger: *"Ett tag var jag så härdad att jag kunde ta vilka obekväma beslut som helst och hantera det, för det blev min vardag till slut". "Jag var under en tid nästan fånge i vår organisation och sågs som en resurs som man bara slet och drog i"* (Se sid. 7; Carls intervjuutskrift). Carl säger även att han efter nedskärningarna har insett vikten av att en jämn balans måste finnas mellan arbete och privatliv. Utan denna balans blir hälsan och välbefinnandet sämre och arbetsuppgifterna kan inte utföras på fullgott vis.

Emmas arbetssituation har radikalt förändrats då hon numera arbetar som ensam ekonom på kontoret. I samband med nedskärning fick Emma problem med sina f.d. arbetskolllegor då dessa smutskastade henne på att hon fick behålla sin anställning. Detta var en mycket ansträngande period för Emma som säger att hon mådde väldigt dåligt. Situationen resulterade i att hon blev utarbetad och var sjukskriven under en kortare tid.

Elias anser att nedskärningarna har resulterat i att förtroendet för företaget och även självförtroendet hos de anställda har minskat. Enligt Elias har följden blivit att ett flertal personer medvetet har distanserat sig från arbetsplatsen och dess problemfyllda tillvaro.

Emil anser att nedskärningarna har motverkat företagets och samtliga anställdas utveckling. Det råder fortfarande stor osäkerhet trots att det är ett och ett halvt år sedan senaste nedskärningen genomfördes. Emil upplever på inga sätt någon grundtrygghet i sin arbetssituation och tillägger: *"Man kanske aldrig är säker på en arbetsplats men här har det varit extremt mycket osäkerhet"* (Se sid. 3; Emils intervjuutskrift). Emil säger

även att han aldrig, varken nu eller tidigare, har levt för sitt arbete. Han har hela tiden haft en hälsosam distans vilken han tror har gagnat hans återhämtning.

På grund att nedskärningarna har genomförts med jämna mellanrum tycker Ellinore att de anställda ej har haft tillräckligt med tid för att återhämta sig. Likväl tycks det enligt Ellinore ha uppstått en stark vilja till kamp för företaget och dess anställda och säger: *"Nu är det vi som är kvar och nu måste vi visa alla andra och kämpa!"* (Se sid. 4; Ellinores intervjuutskrift).

Samtliga deltagare tror att företaget har en ljus framtid framför sig. Carl ser med stark tillförsikt på framtiden och tror att företaget och de anställda har återhämtat sig totalt innan sommaren år 2002. Carl tror även att företagets goda nedskärningsarbete samt skapandet av nya, djärva mål har resulterat i att samtliga anställda idag känner att företaget är på väg mot en god och stabil framtid. Alla är dock ej lika starka i sin övertygelse att företaget har en ljus framtid. Carin säger att företaget får "ta en dag i taget" och tillägger samtidigt att faran för ytterligare nedskärningar inte är över på länge än. Även Elias är osäker på vad framtiden kommer att bära med sig och tillägger att det får tiden utvisa. Elias tror att extrema förändringar på arbetsituationen kommer att ske för de anställda. På liknande sätt tror Emil att företaget inriktningsmässigt kommer att se ett antal justeringar både uppåt och neråt inom personalstyrkan. Företaget kan enligt Emil även eventuellt tvingas till att införliva ett par mindre företag. Detta tror han kan innebära stora integrationssvårigheter. Emma är av samma uppfattning som Emil men tror att kommande personalförändringar förblir med den nuvarande personalstyrkan.

Under förutsättning att ledarna sköter sig tror Ellinore att situationen på arbetsplatsen inom en snar framtid kommer att stabilisera sig. Emma, Emil och Ellinore understryker att de i framtiden kommer att prioritera sin självutveckling, i form av studier och övriga aktiviteter vid sidan om arbetet.

## 5. Analys, metoddiskussion och reflektioner

### 5.1. Analys

Företagets kultur och klimat tillåter i stor utsträckning de anställda att uttrycka sina känslor vilket främjar och påskyndar återhämtningsarbetet (Se 2.2; Abrahamson & Andersen, 1998). Klimatet har efter nedskärningarna utsatts för såväl negativ som positiv påverkan. En tydlig negativ effekt för företagets utveckling är att relationerna mellan medarbetarna har blivit mera dämpade och att tidigare väletablerade sociala verksamheter numera är obefintliga. (Se 2.4; Appelbaum & Donia, 1998) Detta står troligtvis i direkt relation med arbetets minskade roll. Å andra sidan har en gemensam kampvilja uppstått hos de anställda vilka numera är mer benägna att hjälpa varandra på arbetsplatsen. Det förefaller som om ledarnas ambitioner att ena samtliga anställda har lyckats.

Relationerna mellan ledare och medarbetare tycks under omständigheterna varit goda. Förståelse för att ledarnas arbetsuppgifter är skilda från ledarna i egenskap av

privatpersoner tycks efter en tid infunnit sig hos medarbetarna även om dessa hade misstankar mot ledarna p g a andra ledares misstag vid första nedskärningen. Förtroende och acceptans för Carls personalarbete har uppstått genom de anställdas positiva erfarenheter. Ledares och medarbetares förståelse för varandra tycks för övrigt varit någorlunda god. (Se 2.2.1; Olsson, 1998).

Det är tydligt att de anställda är enhetliga gällande antaganden, uppfattningar, värderingar e t c. Detta strider mot vad litteraturen skriver om anställdas likriktade uppfattning rörande kultur och klimat (Se 2.2; Alvesson, 1995; Olsson, 1998). Den enhetliga perceptionen inom företaget har alstrat ett klimat vilket är väldigt väl implementerat hos samtliga anställda. Denna likriktning inom kvarvarande personalstyrka utgör god förutsättning för ledarnas personalarbete samt deras strävan att få medarbetarna att enas och sluta upp bakom beslut och åtgärder.

Företagets öppna och familjära kultur och klimat gagnar effektiviteten och det gemensamma ställningstagandet till att företagets problem skall lösas genom ett tätt samarbete (Se 2.2; Abrahamson & Andersen, 1998). Den platta organisationsuppbyggnaden främjar ett nära samarbete mellan ledare och medarbetare. Kulturen uppmuntrar även till engagemang och delaktighet då samtliga har möjlighet att göra sin stämma hörd (ibid). Ledarskapets utformning står i en tydlig direkt relation till företagets kultur och klimat (Se 2.3; Sandberg & Targama, 1998). Dock har ledarnas beteende med all säkerhet haft en bidragande roll till arbetsplatsens klimatutveckling och utformning. Ledarskapet är vidare av tydlig demokratisk art vilket ses som en god förutsättning för de anställda och företagets utveckling och återhämtning (Se 2.3; Lewin, 1951).

Klimatets familjära prägel tycks ha utvecklats efter nedskärningarna. Detta baserar vi bl a på Elias uttalande om den ökade välvilligheten att hjälpa varandra på arbetsplatsen. Denna hjälpsamhet främjar det utvecklingsarbete som krävs inom företaget och är även ett tecken på att de anställda är en enad grupp.

Efter nedskärningarna har de anställdas förtroende för företaget minskat. En av de främsta orsakerna anses av medarbetarna vara de misstag som begicks i samband med den första nedskärningen. Lojaliteten hos de anställda är trots allt fortfarande stor. Det har dock skett en markant förändring i fråga om vart lojaliteten främst är riktad. Numera riktas lojaliteten i första hand mot övriga arbetskolligor och i andra hand mot företaget.

Kvarvarande anställda har blivit starkt känslomässigt påverkade av nedskärningarna. Tydliga spår av "The survivor syndrome's" genomslagskraft kan skönjas inom företaget. Syndromet har yttrat sig i form av osäkerhet, oro, konflikter samt minskad arbetsmotivation hos de anställda (Se 2.4; Doherty, Banks & Vinnicombe, 1996). Detta har medfört svårigheter och utmaningar för ledarna i deras ambitioner att utföra ett gediget personalarbete. Det faktum att samtliga människor reagerar individuellt vid förändringar resulterar i att ledare i största möjliga utsträckning bör tillgodose varje enskild individs behov (Se 2.4; Turniansky & Hare, 1998). Ledarna i vårt undersökta företag tycks med vissa undantag ha lyckats i detta avseende.

Ledarna har tagit stor hänsyn till medarbetarnas krav på information och delaktighet efter nedskärningarna. Denna anpassning och utformning av personalarbetet har otvivelaktigt varit en främjande faktor för samtliga anställdas utveckling och återhämtning. Detta har troligtvis även bidragit till att ledarna trots deras svåra arbetsuppgifter är mycket omtyckta.

Det är främst första nedskärningen som har åsamkat de anställda mest skada. Detta beror troligtvis på att den var oväntad av majoriteten anställda samt att nedskärningsarbetet vid tillfället var bristfälligt. Hos medarbetarna uppstår det fortfarande starka känslor rörande de misstag som då gjordes. Medarbetarna anser vidare att personalarbetet borde prioriterats bättre vid denna tidpunkt vilket tyder på att deras uppskattning av det nuvarande personalarbetet.

Det faktum att företaget därefter har genomgått ytterligare nedskärningar med relativt korta mellanrum har medfört att personalen ej har haft tillräckligt med tid för att återhämta sig (Se 2.4; Appelbaum & Donia, 1998). Vidare har "The survivor syndrome" yttrats i omfattande osäkerhet samt en tydlig brist på grundtrygghet i de anställdas arbetssituation. Resultatet har blivit att medarbetarna är avvaktande och väljer att prioritera sina privatliv framför sina arbetsuppgifter (Se 2.4; Turniansky & Hare, 1998). Denna distans är troligtvis en försvarsmekanism mot symptomen av "The survivor syndrome". Ju mindre framträdande roll arbetet har för individen desto lättare uppstår acceptans och förmåga att kunna leva med överhängande hot om nya nedskärningar. Denna känslomässiga distans utgör en tydlig negativ förutsättning för företagets ekonomiska utveckling.

Medarbetarnas övertygelse av att utgöra en väsentlig del inom företaget, personlig delaktighet samt grad av engagemang tycks rättfärdiga deras fortsatta anställning. Det tycks vidare föreligga skillnader bland medarbetarna vad gäller grad av skuldkänslor. De manliga medarbetarna tycks uppleva mindre skuldkänslor än de kvinnliga. Detta kan ha orsak i könsskillnader, säkerhet i arbetsroll samt närhet till de uppsagda arbetskolllegorna.

Trots att ledarna har haft stor insikt och delaktighet inom företaget har även de i stor utsträckning drabbats av "The survivor syndrome". Detta motsäger till viss del Appelbaum & Donias resonemang om att delaktighet och insikt mildrar syndromets genomslagskraft (Se 2.4; Appelbaum & Donia, 1998). Orsaken till denna paradox är troligtvis ledarnas betungande arbetsuppgifter och ansvar i samband med nedskärningarna. Intervjuerna påvisar att Carls arbetsuppgifter har haft större inverkan på hans känslomässiga hälsa än vad Carins arbete har haft på henne. Troligtvis beror detta på att Carls position inom företaget har inneburit större ansvar samt mer känslomässigt påfrestande arbetsuppgifter.

Ledarna har ambitioner att utföra ett fullgott personalarbete. Detta samt de anställdas krav och förväntningar på att ledarna skall föra företaget ut ur krisen tillför enorm stress i deras arbetssituation. Denna stress förstärker troligtvis "The survivor syndrome's" effekt då ytterligare negativa faktorer tillförs till ledarnas problemfyllda situation.

De stödåtgärder som ledarnas personalarbete har inneburit har tagits väl emot av medarbetarna. Dock verkar ledarna ej medvetna om medarbetarnas motstånd rörande externa hjälpinsatser. Att det även till viss del är tabubelagt att söka stöd har ej uppfattats av ledarna. Denna uppfattning har med största sannolikhet medfört att många som varit i behov av stöd ej har utnyttjat denna möjlighet. Ledarna borde enligt oss i större utsträckning påpekat vikten av stödåtgärder samt arbetat mer energiskt mot ett accepterande av dessa.

Samtliga anställda har under omständigheterna en positiv framtidssyn vilket vi anser är förvånansvärt. Det faktum att Carl har en betydligt mer positiv tillförsikt tror vi beror på att han känner sig tvingad till att övertyga sig själv och övriga anställda att företaget går

en ljus framtid till mötes. Denna övertygelse tror vi även är nödvändig för hans utförande av ett gott personalarbete. Carls antagande gällande de anställdas återhämtning är jämfört med övriga deltagares överskattat. Vi tror att detta har orsak i att Carl har relativt liten personlig kontakt med medarbetarna och refererar till Olssons resonemang (Se 2.2.1; Olsson, 1998). Övriga deltagares framtidssyn tycks kretsa kring förändringar inom personalstyrkan. Dessa deltagare grundar eventuellt sina antaganden utifrån insikter inom företaget.

## 5.2. Metoddiskussion och reflektioner

Som forskare skall man vara medveten om att samtliga tillvägagångssätt för undersökningar innehåller olika för- och nackdelar och att det ofta uppkommer frågor kring metodvalet. Frågor liknande vilka styrkor respektive svagheter det finns med metodvalet?, Hade andra metodval varit lämpligare för studien?, Har vi erhållit resultat som är relevanta för undersökningens problem och syfte samt kunde vi dra rimliga slutsatser utifrån dessa. Under denna metoddiskussion skall vi försöka belysa och besvara dessa frågor och därigenom skapa oss en bra bild av metodvalet.

En nackdel med vår kvalitativa studie är att den kan tendera att bli väldigt lång och detaljerad. Vi har då blivit tvungna att göra avvägningar kring omfång och innehållsrikedom. Vi har vidare försökt dra ner på omfånget via de teman som uppsatsen har delats in i och därigenom koncentrerat materialet till dessa. Detta medförde att uppsatsen fick en tydlig röd tråd under hela arbetsprocessen samt ett innehåll som gav läsaren tydlig applicerbarhet på verkligheten.

Den kvalitativa metoden ger oss dock en hel del fördelar såsom följsamhet, riklig information om få undersökningsenheter, intresse för det unika och eventuellt avvikande, en närhet till intervjupersonerna och till den verkligheten man ämnar undersöka, ett djup på undersökningen samt en möjlighet att undersöka fenomenet inifrån. Vi ansåg vidare att vår undersökning ej hade fått den substans vi erhöll om vi t e x använt oss av kvantitativa enkätundersökningar. Eftersom undersökningen rörde sig om känslor, beteenden och relationer krävdes det en närhet till intervjupersonerna. Detta för att på ett bättre sätt förstå situationerna och betydligt lättare skapa oss en bild kring området. Vidare så lämpade sig den kvalitativa studien även genom att vi ville tolka och vara öppna inför problemområdet. Vidare ansåg vi att resultaten vi erhöll var relevanta utifrån vårt problem och syfte och gav oss en bra helhetsbild inom ämnesområdet.

Dock hade det givetvis varit önskvärt att utvärdera fler deltagare inom företaget och vi är medvetna om att det hade tillfört undersökningen större bredd och djup. Med tanke på tidsbegränsningen ansåg vi att sex intervjuer var tillräckligt. Allt intervju material måste analyseras och är en anledning till att man i egenskap av forskare ej bör införskaffa material som ej hinner bearbetas och analysera. Dock hade det varit intressant att intervjua anställda på andra avdelningar. Vi anser vidare att observationer på företaget hade kunnat ge en bra bild på hur företagets kultur, klimat och de anställdas förståelse för varandra är utformade.

Vidare bör beaktas att det var HR- chefen som genomförde urvalet av intervjupersonerna vilket medför risk till partisk inverkan. HR- chefen gavs dock tillfälle att sätta sig in i vårt ämne dels genom att läsa igenom tidigare material kring problemområdet samt vårt nuvarande syfte med undersökningen och vi har redan från

början känt att vår kontakt varit förtroendeingivande. Dessa faktorer hoppas vi har medfört att det valda urvalet är utfört för att passa vårt och ej företagets syfte. Vårt resonemang för tankarna till resultatens och slutsatsernas generaliserbarhet. Den begränsade generaliserbarheten är en av studiens svagheter och vi är väl medvetna om att våra empiriska resultat endast gäller vårt undersökta företag. Det är svårt att uttala sig om de undersökta problemen och syftet avspeglar sig i andra organisationer.

Efter att ha slutfört vår studie anser vi att nödvändigheten av vidare forskning inom ämnesområdet är oerhört viktigt. Vår undersökning visar att företag med hjälp av korrekt kunskap och kompetens har goda möjligheter att lindra samt förhindra att kvarvarande anställda tar skada av nedskärningar. Då ledare innehar nyckelroller för personalarbetets utformning är det av yttersta vikt att dessa har insikt och kunskap i vilka effekter en nedskärning medför. Vi är imponerade av att ledarna inom det undersökta företaget trots sina arbetsuppgifter är synnerligen omtyckta av medarbetarna. Vi hyser förhoppningar om att vi själva kommer att lyckas lika bra om vi i egenskap av personalansvariga utsätts för liknande situationer.

Som tidigare nämnts råder det relativt stor brist på forskning inom vårt undersökta ämnesområde. Därmed anser vi att vår undersökning är förhållandevis nydanande vilket därmed resulterar i intressant läsning samt användbara resultat för verksamma inom området. Våra förhoppningar är vidare att framtida studenter kan dra nytta av vår undersökning samt att vi uppmuntrar och stimulerar till vidare forskning. Vi planerar själva att skriva en D- uppsats inom området och har en mängd uppslag till vidare forskning.

Liknande undersökningar kan utföras inom andra organisationer. Vi tror att resultaten av dessa till viss del kan skilja sig från denna undersökningens resultat. Anledningarna till dessa skiljaktigheter tror vi i så fall har orsak i att organisationernas kultur och klimat är annorlunda, varierande genomsnittsåldrar, etnisk tillhörighet e t c. Även organisationernas branschtillhörighet och verksamhet spelar en avgörande roll. Exempelvis tror vi att de anställdas akademiska bakgrund är av viss betydelse. Detta baserar vi på att en del akademiker via utbildning i varierande utsträckning erhållit teoretisk grund inom ämnesområdet.

Vi har fått en mängd positiva gensvar av våra medstudenter som har läst vår uppsats. Det värmer att få sådan respons och uppskattning efter all tid och arbete som är nedlagd. Vidare har det känts enormt stimulerande att forska inom ett förhållandevis ungt och modernt ämnesområde. Den kunskap vi har erhållit via vårt arbete med denna uppsats kommer vi att bära med oss i våra framtida yrkesroller. Kunskapen medför goda förutsättningar för oss att utforma samt anpassa personalarbete efter nedskärning till samtliga kvarvarande anställdas behov.

## Litteraturförteckning

- Abrahamsson, B & Andersen, J. (1998). *Organisationer – att beskriva och förstå organisationer*. (2:a upplagan). Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge – intensive companies*. Berlin: Walter de Gruyter & CO.
- Appelbaum, S & Donia, M. (1998). *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivors syndrome (part 1)*. Career Development International Volume 5 Number 72. MCB Emerlad. ISBN 1362-0436
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L G & Deal, T E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap – kreativitet, val och ledarskap*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Dahlquist, C. (1999). *Organisationsklimat och välbefinnande – en studie på ett dataföretag*. Lunds Universitet: C-uppsats Psykologiska Institutionen.
- Dahlöf, U. (1992). Har det svenska pedagogikämnet någon identitet?. I S. Selander (Red.),
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Doherty, N, Bank J & Vinnicombe S. (1998). *Managing survivors: The experience of survivors in British Telecom and The British financial services sector*. Journal of managerial psychology Volume 11 Number 7. MCB Emerald. ISSN 0268-3946.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat ledningsfilosofi*. Stockholm: Nordstedts förlag.
- Forskning om utbildning. En antologi*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Hansson, Å & Krook, M. En organisationsförändrings påverkan på det psykologiska klimatet och arbetstillfredsställelsen – en studie gjord på Pripps i Malmö. Lunds Universitet: C-uppsats Psykologiska Institutionen.
- Holme, I M & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik – Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers

- Mertens, D. (1998). *Research Methods in education and Psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moran, J W & Brightman, B K. (2001). *Leading organizational change*. Career Development International Volume 6 Number 2. MCB Emerald. ISSN 1362-0436.
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. (2:nd edition). 1000 Oaks California: SAGE Publications
- Neuman, L W. (1997). *Social Research Methods, qualitative and quantitative approaches* (3:rd edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Ogber, J. (1990). *Organizational change within a cultural context – the interpretation of cross-culturally transferred organizational practices*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, E. (1998). *På spaning efter gruppens själ – gruppen i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E H. (1991). *What is culture?*, i P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis., C. C. Lundberg & J. M. (red.), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: SAGE
- Svenning, C. (1999). *Metodboken – samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. (3:e Upplagan). Eslöv: Lorentz förlag.
- Their, S. (1997). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus AB.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Inc.



## Bilaga 1: Intervjuguide

1. Vilka är de huvudsakliga milstolparna i Din utbildnings- och yrkeskarriär?
2. Hur kom Du i kontakt med företaget och hur hamnade Du i din nuvarande position?
3. Hur har nedskärningarna påverkat/ar arbetsplatsen och ditt arbete/personalarbetet?
4. Hur har nedskärningarna påverkat dig känslomässigt och vilken tidsaspekt tror Du att det krävs innan Du fullständigt har återhämtat Dig?
5. Vilka krav/förväntningar anser Du att det finns från ledarna och övriga medarbetare samt vilka krav/förväntningar har Du själv på ledarna efter nedskärningarna?
6. Vilken form av stöd har Du fått/önskar Du?
7. Vad anser Du utgör främjar/motverkar utvecklingen efter nedskärningarna på företaget/ditt arbete?
8. Hur har/är relationen mellan dig och ledarna/medarbetarna och vilka skillnader kan Du se före och efter nedskärningarna?
9. Hur ser Du på framtiden?

## Bilaga 2: Utdrag ur intervjuutskrift

Intervjuare – Vilka krav har Du känt att Du har haft på dig under den här tiden?

Carl - Kraven som jag känner både då och nu är kraven på delaktighet från personalens sida och krav på information. Man vill veta på vilka grunder man tar besluten, det är de kraven jag känner på mig. Sen skall jag finnas som stöd och support och både, kanske främst cheferna men även för den enskilda medarbetaren.

Intervjuare- Är inte det svårt med tanke på att det är ett så stort område?

Carl- Jo, det är stort men samtidigt oerhört stimulerande. Det är en väldigt tacksam miljö att vistas i, ett företag med en väldigt stark företagskultur som präglas av många unga välutbildade människor med mycket driv och prestigelöshet. Det spelar ingen roll i vilken bubbla du är i, vi snackar inte om nivåer. Det är inte ngn som är mer värd än ngn annan, om du så sitter i receptionen så har du lika hög status som en av våra bästa programmerare. För alla vet att om inte ni som kommer hit tas emot på ett positivt och trevligt sätt så har inte ni ngn bra bild av företaget. Och därför är hennes roll lika viktig som någon annans och det präglar medarbetarna. Så för min del ser jag det mer som en förmån att kunna hjälpa och stödja människor, det känns bara stimulerande. Det är klart att man emellanåt, att man skall vara den här fasta punkten i tillvaron det kan vara lite krävande. Ibland behöver man ju andrum åt sig själv och ta hand om sina egna. Det är inte alltid jag är på topp, då har jag min närmaste chef men hon har ju rätt mycket att stå i också. Så ibland känner man sig lite, när man kommer hem att man ger mycket av sig själv, nästan utbränd.

Intervjuare - Hur tycker Du att personalen har hanterat situationen?

Carl - Den stora massan har hanterat detta väldigt klokt och moget på ett bra sätt. Man har verkligen tagit sig i kragen och det ser vi också, vilket är kul, när vi följer upp gentemot våra kunder.

När det var som värst, värsta krisen så sen det började fram till dagsläget så det vi levererar till kunden idag är betydligt högre kvalitet än vi gjorde innan den här krisen kom. Det visar att alla har insett att det här är allvar nu finns det inget utrymme att sitta och tycka synd om sig själv. Det är bara att kavla upp ärmarna och visa att vi har ett existensberättigande på den här marknaden och där har folk verkligen, verkligen imponerat.

Intervjuare - Tror du att detta har någonting att göra med att det är en så pass låg ålder inom företaget?

Carl - Jag tror att det har rätt så mycket att göra med att när vi stod som högst hade vi en så oerhörd hög status. Varumärket var så starkt, att arbeta inom vårt företag var ju en dröm för alla som utbildade sig till systemutvecklare eller vad det nu må vara. Alla ville jobba här och den stoltheten finns kvar även om den har blivit naggad i kanten. Jag tror att många av dem som är kvar har en enorm revanschlystnad och tänker att vi skall banne mig visa dem som har snackat ner oss att vi är lika bra som när vi var som bäst!

Intervjuare - Ja, det är ju onekligen en drivkraft!

Carl – Absolut! Det kommer ju inte att komma tillbaka men vi kommer att resa oss igen och visa att vi är duktiga!

Intervjuare – Vilka krav har Du känt från dina överordnade?

Carl - Nu har vi en allt mer och mer målstyrd organisation så nu känner vi generellt sett ett engagemang så de kraven vi har känns tuffa men de har vi varit med och sätta själv. Det känns inte betungande, det var värre då när vi höll på att gå omkull så vi var tvungna att skära i så mycket kostnader, få in så mycket intäkter för att överhuvudtaget överleva. Då kändes kraven nästan omänskliga emellanåt. Men de målen vi har idag är hyfsat väl förankrade i organisationen, inget som känns som en tung belastning i alla fall.

Det förväntas från ledningens sida att jag skall ordna upp det för de här människorna, men inte helt själv. De är lyhörda för mina idéer därför är det väldigt stimulerande att jobba inom den här organisationen. De här frågorna har en väldigt hög status, det visar att HR och personalchefer på högsta allvar. Jag är med i strategiska diskussioner och utvecklande av organisationen, tänkbara nyanställningar, tänkbara nedskärningar och hela spektrat. Så jag har oerhört mycket att säga till om.

Intervjuare – Dessa möten, hur är de upplagda? Och vem får delta?

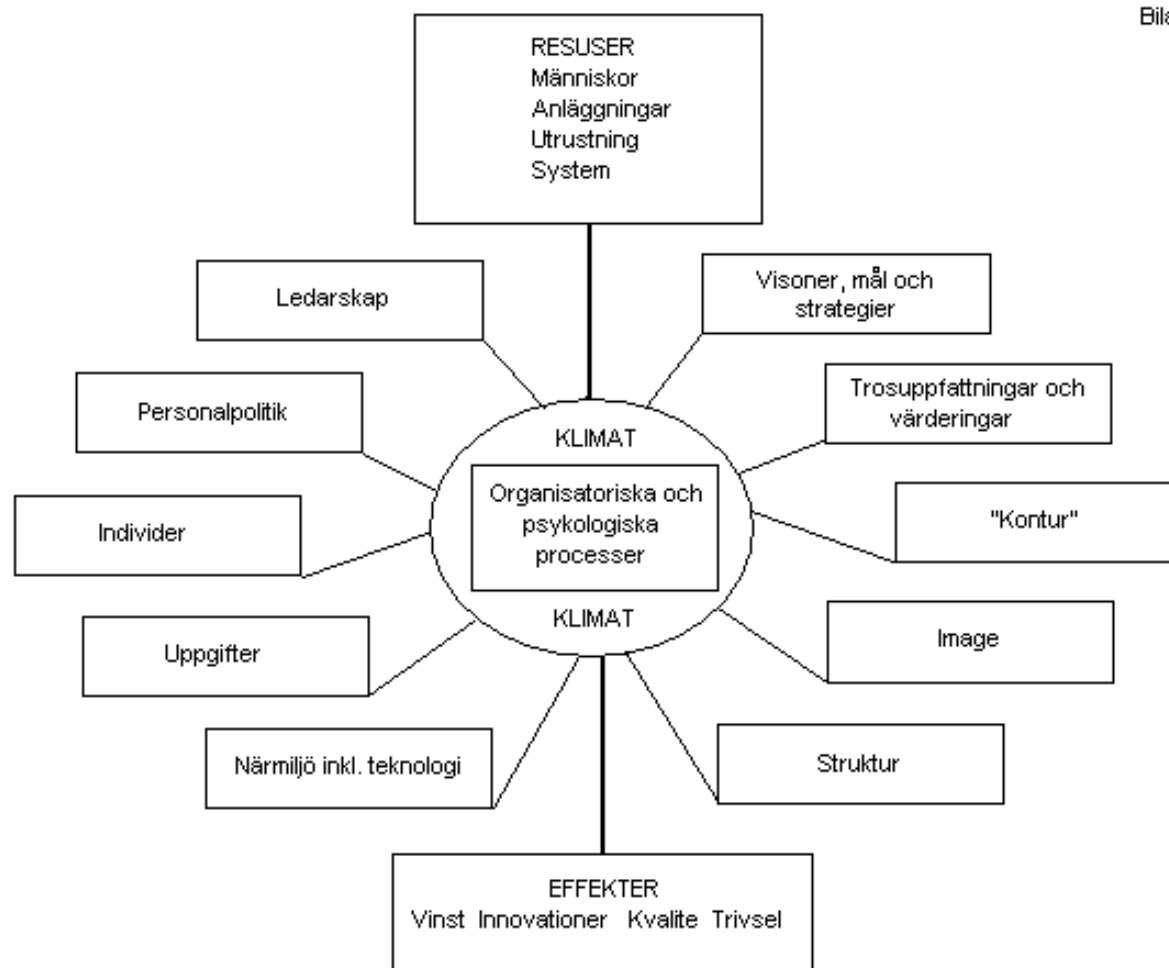
Carl – Ja, det finns veckomöten på varje kontor där all personal samlas och sen har varje kompetensområden sina egna enskilda möten. Sen finns det en regionledning som träffas var 14:e dag. Sverigeledningen träffas en gång i månaden och har telefonmöten varannan vecka. Det finns otaliga olika forum där man kan göra sin röst hörd. Sen har vi personalrepresentanter som är valda av medarbetarna själva som är länk mellan ledningen och personalen och vi diskuterar tillsammans förändringen av olika saker som rör personalen.

Intervjuare – För att gå vidare finns det något stöd eller annat som Du har saknat?

Carl - Det stöd som jag hade under den här tuffa perioden var min närmaste chef och ledningsgruppen. Med facit i hand nu efteråt hade man velat ha något externt stöd, jag var bara inte medveten om det då. Jag känner nu att det skulle jag gjort under resans gång. Jag hade väldigt mycket stöd hemma, det blev så att man kom hem och hade varit bortrest. Jag hade kontor på väldigt många ställen i landet. Man åkte hem och tog allting med sig och det är ju inte det ultimata sättet att hantera det på. Skulle jag göra om det så skulle jag definitivt knyta upp ngn direkt externt som går hand i hand med mig och de cheferna som fattar de här besluten.

## Bilaga 3: Ekvalls klimatmodell

Bilaga 3



Organisations klimatet roll och faktorer som påverkar det. (Ekvall, 1990)



## Litteraturförteckning

### Litteratur

- Abrahamsson, B & Andersen, J. (1998). *Organisationer – att beskriva och förstå organisationer*. (2:a upplagan). Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge – intensive companies*. Berlin: Walter de Gruyter & CO.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L G & Deal, T E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap – kreativitet, val och ledarskap*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Dahlöf, U. (1992). Har det svenska pedagogikämnet någon identitet?. I S. Selander (Red.), *Forskning om utbildning. En antologi*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat ledningsfilosofi*. Stockholm: Nordstedts förlag.
- Holme, I M & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik – Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. (2:nd edition). 1000 Oaks California: SAGE Publications
- Mertens, D. (1998). *Research Methods in education and Psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Neuman, L W. (1997). *Social Research Methods, qualitative and quantitative approaches* (3:rd edition). Boston: Allyn and Bacon.

Ogber, J. (1990). *Organizational change within a cultural context – the interpretation of cross-culturally transferred organizational practices*. Lund: Studentlitteratur.

Olsson, E. (1998). *På spaning efter gruppens själ – gruppen i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, E H. (1991). *What is culture?*, i P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis., C. C. Lundberg & J. M. (red.), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: SAGE

Svenning, C. (1999). *Metodboken – samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. (3:e Upplagan). Eslöv: Lorentz förlag.

Their, S. (1997). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariehamn: Mermerus AB.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Inc.

## **Uppsatser**

Dahlquist, C. (1999). *Organisationsklimat och välbefinnande – en studie på ett dataföretag*. Lunds Universitet: C-uppsats Psykologiska Institutionen.

Hansson, Å & Krook, M. En organisationsförändrings påverkan på det psykologiska klimatet och arbetstillfredsställelsen – en studie gjord på Pripps i Malmö. Lunds Universitet: C-uppsats Psykologiska Institutionen.

## **Forskningsartiklar**

Appelbaum, S & Donia, M. (1998). *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivors syndrome (part 1)*. Career Development International Volume 5 Number 72. MCB Emerlad. ISBN 1362-0436

Doherty, N, Bank J & Vinnicombe S. (1998). *Managing survivors: The experience of survivors in British Telecom and The British financial services sector*. Journal of managerial psychology Volume 11 Number 7. MCB Emerald. ISSN 0268-3946.

Moran, J W & Brightman, B K. (2001). *Leading organizational change*. Career Development International Volume 6 Number 2. MCB Emerald. ISSN 1362-0436.



1. Vilka är de huvudsakliga milstolparna i Din utbildnings- och yrkeskarriär?
2. Hur kom Du i kontakt med företaget och hur hamnade Du i din nuvarande position?
3. Hur har nedskärningarna påverkat/ar arbetsplatsen och ditt arbete/personalarbetet?
4. Hur har nedskärningarna påverkat dig känslomässigt och vilken tidsaspekt tror Du att det krävs innan Du fullständigt har återhämtat Dig?
5. Vilka krav/förväntningar anser Du att det finns från ledarna och övriga medarbetare samt vilka krav/förväntningar har Du själv på ledarna efter nedskärningarna?
6. Vilken form av stöd har Du fått/önskar Du?
7. Vad anser Du utgör främjar/motverkar utvecklingen efter nedskärningarna på företaget/ditt arbete?
8. Hur har/är relationen mellan dig och ledarna/medarbetarna och vilka skillnader kan Du se före och efter nedskärningarna?
9. Hur ser Du på framtiden?

## Utdrag ur intervjuutskrift

## Bilaga 2

Intervjuare – Vilka krav har Du känt att Du har haft på dig under den här tiden?

Carl - Kraven som jag känner både då och nu är kraven på delaktighet från personalens sida och krav på information. Man vill veta på vilka grunder man tar besluten, det är de kraven jag känner på mig. Sen skall jag finnas som stöd och support och både, kanske främst cheferna men även för den enskilda medarbetaren.

Intervjuare- Är inte det svårt med tanke på att det är ett så stort område?

Carl- Jo, det är stort men samtidigt oerhört stimulerande. Det är en väldigt tacksam miljö att vistas i, ett företag med en väldigt stark företagskultur som präglas av många unga välutbildade människor med mycket driv och prestigelöshet. Det spelar ingen roll i vilken bubbla du är i, vi snackar inte om nivåer. Det är inte ngn som är mer värd än ngn annan, om du så sitter i receptionen så har du lika hög status som en av våra bästa programmerare. För alla vet att om inte ni som kommer hit tas emot på ett positivt och trevligt sätt så har inte ni ngn bra bild av företaget. Och därför är hennes roll lika viktig som någon annans och det präglar medarbetarna. Så för min del ser jag det mer som en förmån att kunna hjälpa och stödja människor, det känns bara stimulerande. Det är klart att man emellanåt, att man skall vara den här fasta punkten i tillvaron det kan vara lite krävande. Ibland behöver man ju andrum åt sig själv och ta hand om sina egna. Det är inte alltid jag är på topp, då har jag min närmaste chef men hon har ju rätt mycket att stå i också. Så ibland känner man sig lite, när man kommer hem att man ger mycket av sig själv, nästan utbränd.

Intervjuare - Hur tycker Du att personalen har hanterat situationen?

Carl - Den stora massan har hanterat detta väldigt klokt och moget på ett bra sätt. Man har verkligen tagit sig i kragen och det ser vi också, vilket är kul, när vi följer upp gentemot våra kunder.

När det var som värst, värsta krisen så sen det började fram till dagsläget så det vi levererar till kunden idag är betydligt högre kvalitet än vi gjorde innan den här krisen kom. Det visar att alla har insett att det här är allvar nu finns det inget utrymme att sitta och tycka synd om sig själv. Det är bara att kavla upp ärmarna och visa att vi har ett existensberättigande på den här marknaden och där har folk verkligen, verkligen imponerat.

Intervjuare - Tror du att detta har någonting att göra med att det är en så pass låg ålder inom företaget?

Carl - Jag tror att det har rätt så mycket att göra med att när vi stod som högst hade vi en så oerhörd hög status. Varumärket var så starkt, att arbeta inom vårt företag var ju en dröm för alla som utbildade sig till systemutvecklare eller vad det nu må vara. Alla ville jobba här och den stoltheten finns kvar även om den har blivit naggad i kanten. Jag tror att många av dem som är kvar har en enorm revanschlystnad och tänker att vi skall banne mig visa dem som har snackat ner oss att vi är lika bra som när vi var som bäst!

Intervjuare - Ja, det är ju onekligen en drivkraft!

Carl – Absolut! Det kommer ju inte att komma tillbaka men vi kommer att resa oss igen och visa att vi är duktiga!

Intervjuare – Vilka krav har Du känt från dina överordnade?

Carl - Nu har vi en allt mer och mer målstyrd organisation så nu känner vi generellt sett ett engagemang så de kraven vi har känns tuffa men de har vi varit med och sätta själv. Det känns inte betungande, det var värre då när vi höll på att gå omkull så vi var tvungna att skära i så mycket kostnader, få in så mycket intäkter för att överhuvudtaget överleva. Då kändes kraven nästan omänskliga emellanåt. Men de målen vi har idag är hyfsat väl förankrade i organisationen, inget som känns som en tung belastning i alla fall.

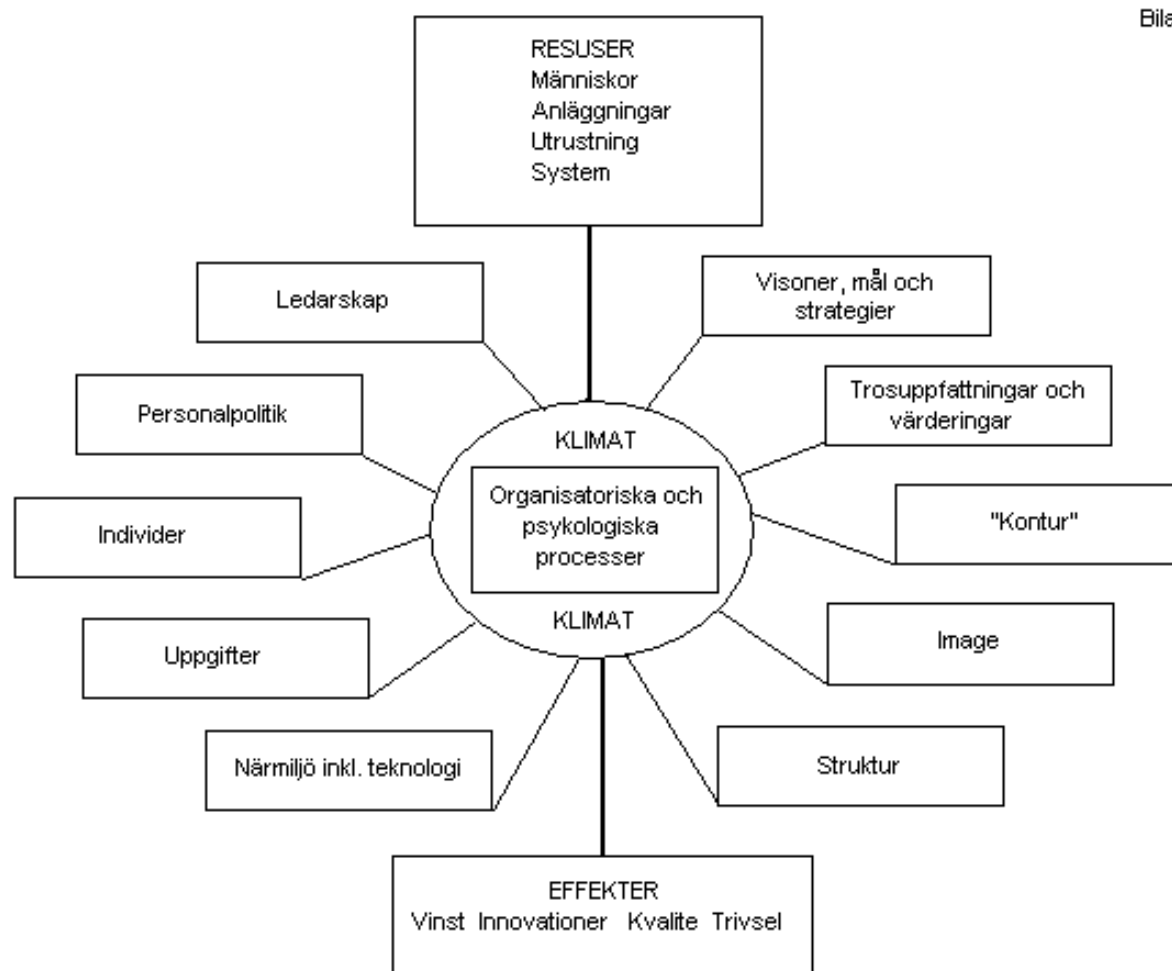
Det förväntas från ledningens sida att jag skall ordna upp det för de här människorna, men inte helt själv. De är lyhörda för mina idéer därför är det väldigt stimulerande att jobba inom den här organisationen. De här frågorna har en väldigt hög status, det visar att HR och personalchefer på högsta allvar. Jag är med i strategiska diskussioner och utvecklande av organisationen, tänkbara nyanställningar, tänkbara nedskärningar och hela spektrat. Så jag har oerhört mycket att säga till om.

Intervjuare – Dessa möten, hur är de upplagda? Och vem får delta?

Carl – Ja, det finns veckomöten på varje kontor där all personal samlas och sen har varje kompetensområden sina egna enskilda möten. Sen finns det en regionledning som träffas var 14:e dag. Sverigeledningen träffas en gång i månaden och har telefonmöten varannan vecka. Det finns otaliga olika forum där man kan göra sin röst hörd. Sen har vi personalrepresentanter som är valda av medarbetarna själva som är länk mellan ledningen och personalen och vi diskuterar tillsammans förändringen av olika saker som rör personalen.

Intervjuare – För att gå vidare finns det något stöd eller annat som Du har saknat?

Carl - Det stöd som jag hade under den här tuffa perioden var min närmaste chef och ledningsgruppen. Med facit i hand nu efteråt hade man velat ha något externt stöd, jag var bara inte medveten om det då. Jag känner nu att det skulle jag gjort under resans gång. Jag hade väldigt mycket stöd hemma, det blev så att man kom hem och hade varit bortrest. Jag hade kontor på väldigt många ställen i landet. Man åkte hem och tog allting med sig och det är ju inte det ultimata sättet att hantera det på. Skulle jag göra om det så skulle jag definitivt knyta upp ngn direkt externt som går hand i hand med mig och de cheferna som fattar de här besluten.



Organisations klimatet roll och faktorer som påverkar det. (Ekvall, 1990)

