



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Arbetslivspedagogik  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60  
Datum: 2004-03-10

# Nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande.

Jennie Hansson och Karin Nilsson

Handledare:  
Maria Löfgren Martinsson

## ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats 10p  
Sidantal: 36s.  
Titel: Nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande.
- Författare: Jennie Hansson och Karin Nilsson  
Handledare: Maria Löfgren Martinsson  
Datum: 2004-03-10  
Sammanfattning: Personalnedskärningar är vanliga och har blivit allt mer betydelsefulla fenomen i svenskt arbetsliv. Under 1990-talet blev detta allt vanligare och allt större grupper anställda fick lämna sina arbeten, för att organisationen inte klarade av att ha kvar alla sina anställda i den rådande lågkonjunkturen. Man pratar ofta om hur den uppsagda personalen mår, vi har därför istället valt att titta närmare på den kvarvarande personalen.
- Syfte: Vårt syfte var att analysera nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande.
- Metod: Empirisk studie med kvalitativt angreppssätt.
- Resultat: Genom vårt arbete har vi kunnat se att en nedskärning har betydelse för hur de kvarvarande anställdas motivation påverkas och att man inte kan göra så mycket för att förhindra detta, däremot kan man förhindra att all motivation försvinner genom information och förståelse från ledningen. Det vi också har kunnat se är att lärandet påverkas av hur företaget ser och värderar det.
- Nyckelord: Personalnedskärningar, lärande, motivation, organisationskultur, förändringsarbete, kommunikation.

# Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.2 SYFTE .....	2
1.2.2 <i>Pedagogisk relevans</i> .....	2
1.2.3 <i>Avgränsningar</i> .....	2
1.2.4 <i>Disposition</i> .....	2
<b>2. TEORI</b> .....	<b>3</b>
2.1 LITTERATURSÖKNING .....	3
2.2 URVAL OCH KÄLLKRITIK.....	3
2.3 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING .....	4
2.3.1 <i>Organisation och nedskärning</i> .....	4
2.3.2 <i>Organisationskultur</i> .....	5
2.3.3 <i>Arbetsklimat och Organisationskultur</i> .....	5
2.3.4 <i>Förändringsarbetet</i> .....	6
2.3.5 <i>Förändring och kommunikation</i> .....	7
2.4 MOTIVATION .....	7
2.4.1 <i>Definition av motivation</i> .....	7
2.4.2 <i>Olika motivationsteorier</i> .....	8
2.4.3 <i>Motivation på arbetsplatsen</i> .....	8
2.4.4 <i>Survivors syndrome</i> .....	9
2.5 LÄRANDE.....	9
2.5.1 <i>Erfarenhetsbaserat lärande</i> .....	10
2.5.2 <i>Formellt och informellt lärande</i> .....	11
2.5.3 <i>Negativt och icke- lärande</i> .....	12
2.5.4 <i>Arbetsplatsen som läromiljö</i> .....	12
<b>3. METOD</b> .....	<b>14</b>
3.1 UTGÅNGSPUNKTER.....	14
3.1.1 <i>Kvalitativ strategi</i> .....	14
3.1.2 <i>Empirisk studie</i> .....	15
3.1.3 <i>Förförståelse</i> .....	15
3.2 GENOMFÖRANDE .....	15
3.2.1 <i>Val av företag</i> .....	15
3.2.2 <i>Kvalitativa intervjuer</i> .....	15
3.2.3 <i>Val av intervjupersoner</i> .....	16
3.2.4 <i>Intervju personer</i> .....	17
3.2.5 <i>Förberedelser inför intervjutillfället</i> .....	17
3.2.6 <i>Utformning av intervjuguide</i> .....	17
3.2.7 <i>Bearbetning av intervjuer</i> .....	18
3.3 UNDERSÖKNINGENS KVALITET .....	18
3.3.1 <i>Trovärdighet</i> .....	18
3.4 ETIK .....	19

3.4.1 Etiska riktlinjer .....	19
3.5 METODDISKUSSION .....	20
<b>4. RESULTAT.....</b>	<b>20</b>
4.1 BAKGRUND.....	20
4.2 NEDSKÄRNINGSPROCESSEN .....	21
4.3 KOMMUNIKATION OCH FÖRSTÅELSE.....	22
4.4 MOTIVATION .....	23
4.5 LÄRANDE OCH UTVECKLING .....	24
4.6 FRAMTIDEN .....	26
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>27</b>
5.1 FÖRÄNDRINGEN.....	27
5.2 BETYDELSEN AV KOMMUNIKATION OCH FÖRSTÅELSE .....	28
5.3 FÖRÄNDRINGENS BETYDELSE FÖR MOTIVATIONEN.....	29
5.3.1 <i>Survivors syndrome</i> .....	30
5.4 FÖRÄNDRINGENS BETYDELSE FÖR LÄRANDE .....	31
5.4.1 <i>Erfarenhetsbaserat lärande</i> .....	31
5.4.2 <i>Formellt och informellt lärande</i> .....	32
5.4.3 <i>Negativt Lärande och icke- lärande</i> .....	33
5.4.4 <i>Arbetsplatsen som läromiljö</i> .....	33
5.5 FRAMTIDEN .....	34
<b>6. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>35</b>
<b>7. FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>37</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>39</b>
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>40</b>

# Förord

*Summan av kardemumman, det blev en färdig uppsats!*

*Vi vill här passa på att tacka de personer som har varit ett stöd för oss under den period vi skrev vår uppsats. Framför allt vill vi tacka våra respondenter som ställde upp att bli intervjuade. Men även ett stort tack till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som alltid tog sig tid då panik uppstod. Trots att det funnits en del motgångar under denna period har det ändå varit en spännande och givande tid.*

# 1. Inledning

Under 1990-talet blev organisationsutvecklingar och personalnedskärningar vanliga fenomen i svenskt arbetsliv. Allt större grupper anställda fick lämna sina arbeten för att organisationer inte klarade av att ha kvar sina anställda i den rådande lågkonjunkturen. Trots att denna typ av organisationsförändring har blivit en vanlig och populär åtgärd för att rädda organisationen, har detta inte blivit någon långsiktig positiv verkan för organisationen. Många organisationer som sagt upp personal tvingas varsla igen inom en relativt kort tidsperiod. Detta skapar en osäkerhet och otrygghet för de kvarvarande anställda (Näswall 2003). I levnadsnivåundersökningarna 1996-1997 uppgav drygt hälften (52 %) av alla arbetande att de varit med om en personalnedskärning i deras organisation under dessa år (Arbetslivsinstitutet, 2003:9).

Personalnedskärningar medför oftast negativa känslor för de anställda, de personer som blir tvungna att lämna sina jobb mår dåligt. De kvarvarande anställda förväntas att arbeta på som vanligt, trots tomheten efter sina före detta arbetskamrater och oro över att vara nästa man som blir tvungen att lämna sitt arbete. Vad händer egentligen med den kvarvarande personalen och hur påverkas deras vidareutveckling och lärande av nedskärningarna? Är det möjligt för de anställda att ta lärdom av sina erfarenheter eller avvisar man allt nytt för att fokusera på förändringsarbetet? Personalnedskärningar är ett högst aktuellt ämne som är väldigt lite utforskat. Tidigare forskning sätter personalen som tvingas lämna sina arbeten i fokus och glömmar därigenom den kvarvarande personalen som också är i behov av stöd. I vår studie har vi valt att fokusera och intressera oss för nedskärningens betydelse för kvarvarande anställdas motivation och lärande.

I slutet av 90-talet blev det ett väldigt stort uppsving för IT företag i Sverige. Många utbildade sig inom denna bransch och såg stora möjligheter till karriär. Våren 2000 inleddes ett börsfall som kom att vara i mer än två år. De snabbväxande IT företagen drabbades hårdast på grund av i vissa fall upp till 90 procentiga börsvärdesminskningar och misslyckade nyemission. IT-bubblan sprack och många människor tvingades att lämna sina jobb och karriärer. Historiskt sett kan IT-bubblan beskrivas som ett av de brantaste och mest spekulativa börsras någonsin.

Företaget där vi gjorde vår undersökning grundades 1995 i Sverige och expanderade i snabb takt. Den huvudsakliga affärsidén är Internetkonsulting, där man erbjuder företagen att stärka sitt varumärke och sin försäljning via Internet. Med detta koncept kan företagen erbjuda sina kunder att själva beställa och köpa varan direkt hemifrån, vilket gör att de kan göra betydande besparingar. Många stora företag visade sitt intresse för denna affärsidé, vilket resulterade i stor efterfrågan på kompetent personal. Företaget expanderade och kontor öppnades på flera platser i världen. Företagets kunskapsbas består av fyra hörnstenar: affärsutveckling, kommunikation och design, teknik samt projektledning.

I början av 2000-talet var företaget som störst och hade 3100 anställda men lika snabbt som företaget expanderat tvingades man till ett flertal nedskärningar, man hade vuxit för fort. Företaget tvingades till att sälja av delar av verksamheten, avveckla och omorganisera för att kunna överleva marknaden. Idag finns företaget i 6 länder och har totalt 420 anställda kvar. Kontoret i Malmö har ca 45 anställda där de flesta av de anställda har varit med om nedskärningsprocessen.

## 1.2 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att analysera nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande.

### 1.2.2 Pedagogisk relevans

Pedagogik omfattar allt som har med lärande, utveckling, handledning, undervisning och fostran att göra. (Egidius, 2000) Arbetslivspedagogik handlar om lärande och utveckling i arbetslivet. Vårt problemområde är pedagogiskt relevant då vi är intresserade av att se hur individers motivation och lärande påverkas vid personalnedskärning.

### 1.2.3 Avgränsningar

Personalnedskärningar är ett stort ämne att forska i. Vi hade velat intressera oss för hur ledningen i organisationen arbetat med förändringsprocessen och inlärande för kvarvarande personal vid en personalnedskärning. Den korta tid vi haft till vårt förfogande har gjort att vi måste avgränsa vårt problemområde. Därför har vi valt att undersöka enbart nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande.

### 1.2.4 Disposition

I vårt första kapitel börjar vi med en inledning till ämnet som ska undersökas samt en kort beskrivning av det valda företaget. Därefter presenterar vi syftet med studien, samt pedagogiska relevans och avgränsningar. I det andra kapitlet tar vi upp, den litteratursökning vi gjort samt urval och källor. Därefter följer en teori genomgång kring organisationsförändring, motivation samt lärande. Nästa, alltså det tredje kapitlet redogör vi för den metod vi använt oss av, presentation över våra intervjupersoner, samt en metoddiskussion. I det fjärde kapitlet redovisar vi vårt empiriska resultat, slutligen i det femte kapitlet analyserar och diskuterar vi vår teori och empiri som sedan avslutas med sammanfattning och slutsats, samt fortsatt forskning.

## 2. TEORI

*Vi kommer i vårt teorikapitel börja med att redogöra för vår litteratursökning samt urval och källkritik. Därefter kommer en kort definition av vad en organisation är och varför en nedskärning sker. Vidare kommer vi att beröra tre huvudpunkter; organisationsförändring, motivation och lärande. Samtliga inleds med definition, innan vi går djupare in på teorierna.*

### 2.1 Litteratursökning

Vårt sökande av litteratur började med en genomgång social- och beteende vetenskapliga biblioteket i hur man söker litteratur. Vårt problemområde är väldigt lite utforskat och därför har det varit svårt för oss att hitta specifik litteratur som handlar om personalnedskärningar och konsekvenserna för den kvarvarande personalen. Detta har gjort att vi fått sälla bort väldigt mycket litteratur som berör personalnedskärningar eftersom man fokuserat på den personal som lämnat organisationen och inte den som stannat kvar.

Vi har sökt vår litteratur genom social- och beteendevetenskapliga biblioteket, Lunds universitets bibliotek och Malmö Högskolas bibliotek. De databaser som vi använt oss av har varit LOVISA och Vega. Eftersom det varit svårt att hitta litteratur inom vårt problemområde har vi sökt litteratur i omgångar. Vi började med att använda sökord som: *Nedskärning, avveckling, kvarvarande anställda, organisationsförändringar, organisationsutveckling*. Efter att ha läst litteraturen har vi fått tips på nya sökord och då gått vidare i vårt sökande av relevant litteratur. Vi har även tagit gamla uppsatser till hjälp, där det skrivits om personalnedskärningar. Vid ett par tillfällen har vi även konsulterat expert hjälp från social- och beteende vetenskapliga biblioteket i Lund, då vi haft problem med att finna bra litteratur.

När vi sökt artiklar har vi använt databasen ERIC samt den nationella katalogen LIBRIS. Vid användning av databasen ERIC har vi använt oss av engelska sökord som: *downsizing and learning, managing survivors*. Vi har även använt oss av sökmotorer på Internet så som Eniro, Altavista, Arbetslivsinstitutet. Dagstidningarna har även hjälpt oss att följa utvecklingen kring företag som tvingats till personalnedskärningar.

### 2.2 Urval och Källkritik

Vårt problemområde är väldigt lite utforskat och därför har det varit svårt att hitta relevant litteratur. Vi har i största möjliga mån försökt använda oss av primärkällor. Det finns väldigt mycket litteratur att hitta om organisationsförändringar men dessvärre berör många av dessa inte personalnedskärningar. Däremot har vi hittat några artiklar som berört personalnedskärningar och den kvarvarande personalen.



När vi granskat våra källor har vi utgått ifrån Holme och Solvangs (1997) fyra faser för källgranskning,

- *Observation:* av den litteratur och forskning som finns tillgänglig, få en översikt och kunskap om den tillgängliga forskningen för att kunna starta en *sållningsprocess*. Källmaterialet måste ge en saklig bild av källorna och av de tendenser de uppvisar.
- *Ursprung:* Problem med att bestämma vem eller vad som är upphovet till en källa är kopplade till hur vi bestämmer vilket samband som finns mellan en källa och den verklighet den beskriver.
- *Tolkning:* innebär att vi innehållsbestämmer källan. Vi analyserar det som står i källan och vad upphovsmannen vill säga med den.
- *Användbarhet:* Är källan användbar för att kunna besvara vårt syfte. Hur vi värderar användbarhet är beroende på de frågeställningar som vi arbetar med.

Efter att vi valt problemområde började vi med att läsa igenom den litteratur som verkade vara relevant för ämnet. Därefter började vi med att sälla bort sådan litteratur som vi inte ansåg vara relevant för att besvara syftet, praktiska handböcker, på grund av dess ålder eller för att den inte berörde kvarvarande anställda vid en nedskärning. Vidare analyserade vi källan noga för att vara säkra på vad författaren hade för avsikt med den och om den var av äkta karaktär. Vi är medvetna om att vi använt oss av en del kurslitteratur så som Ellström, Sandberg&Targama och Yukl men vi anser att vi vägt upp detta med andra erkända författare som Lewin, Kolb, Schein, Herzberg mfl. Vi har även använt oss av internationell litteratur och artiklar som gör att vi har fått ett brett litteratur urval.

## 2.3 Organisationsförändring

### 2.3.1 Organisation och nedskärning

Vi tycker det är viktigt att definiera vad vi menar med organisation och nedskärning för att undvika missförstånd. Vi har utgått ifrån detta citat när vi pratar om en organisation.

*”en organisation är en planmässigt inrättad sammanslutning av personer, vilket har syftet att nå vissa mål”*(Abrahamsson & Andersson, 1997:25).

De gemensamma drag som finns hos en organisation definierar Abrahamsson & Andersson genom dessa fyra punkter:

- *Organisationer har inrättats för att uppnå mål.*
- *Organisationer är sociala enheter sammansatta av samverkande positioner.*
- *Organisationer är medvetet strukturerade och noga koordinerade.*
- *Organisationer existerar som en del av en större social omgivning.*

(Abrahamsson&Andersson, 1997:25).

En nedskärningsprocess kan bero på olika faktorer t.ex. att ett företag måste minska sina kostnader, produktionsminskning som medför arbetsbrist, genomgått en fusion eller att företaget effektiviserat sin produktion. Den vanligaste anledningen till att företag blir tvingade till personalnedskärningar är att företagen måste dra ner på kostnader. Företagens ambition är att ”producera mer till en lägre kostnad” (Applebaum och Donia, 1998).

### 2.3.2 Organisationskultur

Det finns en mängd olika definitioner på vad som kännetecknar begreppet organisationskultur. Ordet ”kultur” har sin grund i det latinska ordet ”colere” som betyder bearbeta, vilket i detta sammanhang syftar på hur vi bearbetar intryck, erfarenheter och kunskap, och bildar oss meningar om oss själva och vår tillvaro tillsammans med andra (Jacobsen & Thorsvik, 1995).

### 2.3.3 Arbetsklimat och Organisationskultur

En väl utvecklad företagskultur framställs som både grund och förutsättning för den lärande organisationen. Den som har arbetat i olika organisation har upplevt hur stor skillnad det kan vara i atmosfären på olika arbetsplatser. Arbetet utförs på olika sätt, umgängesformerna är olika och arbetes insatser kan variera. Olika organisationer har helt enkelt olika kulturer. En orsak till det är att organisationer består av olika människor med olika intressen, erfarenheter och värderingar. Alla dessa olikheter avspeglar sig i organisationen (Granberg & Ohlsson 2000).

Organisationens kultur och klimat har också en 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 möjligheter att återhämta sig efter en förändring. Organisationens kultur har en direkt påverkan på organisationsmedlemmarnas effektivitet på arbetsplatsen. Det underlättar för organisationen att uppnå mål om samspel råder mellan kultur, mål och strategi. En fast struktur inom organisationens kultur möjliggör även för medlemmarna att stödja

uppsatta mål, skapa motivation samt personligt engagemang (Abrahamsson & Andersen, 2000). Schein (1992) understryker att lärandet har stor betydelsen i en kultur. Om en organisation befinner sig i en turbulent miljö kommer det att bli svårare att lära sig. Han menar även att medarbetarnas inställning också har stor betydelse.

En organisationskultur är även socialt utformad och underhållen av de individer som tillsammans formar organisationen. Organisationens tre huvudområden är att styra beteende genom att erbjuda handlingsmodeller, verka integrerande på organisationens medlemmar samt att minska ångesten hos individen. (1) De modeller som kulturen erbjuder är kognitiva och hjälper individen att förhålla sig till organisationen och dess omgivning. Genom att följa givna modeller anpassar hon sig automatiskt till organisationen och dess förhållningssätt till sin omgivning. (2) Organisationskulturen ser även till att en gemenskap skapas medlemmarna emellan som underlättar och i många fall skapar förutsättningar för att de ska kunna kommunicera med varandra så att ett smidigt samarbete ska kunna ta plats. (3) Tillsist bidrar kulturen till att minska organisations medlemmars ångest när man möter osäkerhet, tvetydighet t.ex. vid en förändring. Man kan säga att kulturen skapar strukturer som kan fungera som sociala försvarsverk mot ångest (Bang 1994).

#### 2.3.4 Förändringsarbetet

Föränderligheten i omvärlden medför förändringar i organisationerna. Dessa kan komma till uttryck i olika organisationsformer t.ex. ändrad verksamhetsinriktning, nya produkter, nedläggning, nedskärning, m.m. När vi pratar om förändring i denna uppsats syftar vi just på nedskärningar.

Förändring och organisation kan ses som ett motsatspar. Organisationen står för stabilitet och förutsägbarhet. Förändringen är de förhållanden som omintetgör stabiliteten och förutsägbarheten. Trots detta förändras organisationer hela tiden, förändringar som oftast är framtvingade av förändringar i organisationens omvärld.

Organisatorisk förändring innebär som sagt att någonting ändras på ett eller annat vis. Detta kan ske på följande sätt:

- Det utvecklas nya element utöver de som redan finns i organisationen.
- Existerande element kopplas samman eller delas upp på ett nytt sätt.
- Man avskaffar ett existerande element, vilket kan innebära att något nytt kommer i stället, men även att det ”gamla” överges, t.ex. nedläggning av en avdelning inom organisationen (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

Lewin (1951) har utarbetat en modell som oftast förknippas med förändringsarbete. Denna beskriver förändringsprocessen i tre faser: upptining (unfreezing), förändring/rörelse (changing) och återfrysning (refreezing). Upptiningen är en form av obalans i organisationens system, ett stadium då behov och förståelse för förändringen skapas. I förändringsfasen utarbetas nya strategier för lösning av det problem som uppstått. Förändringen fortgår en period, för att slutligen stabiliseras. Organisationen har då kommit in i återfrysningssfasen och nya normer, värderingar eller beteendemönster kan skapas.

### 2.3.5 Förändring och kommunikation

När man gör en stor förändring i en organisation anser Yukl (2002) att det svåraste och mest betydelsefulla ansvaret som vilar på ledarskapet är att guida och underlätta processen. Han menar att det ställs ett annorlunda krav på ledarskapet än tidigare, där den traditionella bilden av en ledare är mer en envägsprocess: där ledaren leder och de andra låter sig ledas. Ledaren skulle vara den som fattade beslut, planerade arbetet, löste tekniska problem och anställde personal. Ledarens roll vid en förändring blir att vara en mentor, bygga upp en ömsesidig förståelse, utveckla medlemmarnas färdigheter och hantera konflikter (Yukl, 2002).

Människor skapar och utvecklar sin egen förståelse i interaktion med andra människor. Detta sker främst via samtal och dialog med andra människor. Eftersom vår förståelse av verkligheten ofta är integrerad med våra jag så är vi inte alltid medvetna om den. Vi kan därför inte redogöra för den. Däremot kan vi i interaktion med andra människor bli medvetandegjorda om vårt speciella sätt att förstå verkligheten. För att chefer ska kunna leda sina medarbetare till utveckling bör de ta medarbetarnas sätt att förstå sin och företagets arbete som utgångspunkt. Chefer måste ta det som vid första påståendet verkar så självklart på allvar, nämligen att var och en tolkar information och intryck utifrån sin egen förståelse. Chefen bör bjuda in medarbetaren till en öppen och ärlig dialog, som inbegriper en aktiv reflektion över arbetet. Utifrån sådana reflektioner kan ledare och medarbetare tillsammans ge arbetet en mening ( Sandberg & Targama 1998).

En förutsättning för att förändringsarbetet ska fungera så friktionsfritt som möjligt är att de anställda får kunskap och förståelse till förändringen (Angelöw 1991). Tillgång till information under en förändring är viktigt både för de anställdas tillit till organisationen och för att de ska få en uppfattning om i vilken utsträckning uppsägningar eller nedskärningar blir rättvisa. Bristen på information kan öka ryktesspridning och spekulationer, vilket leder till ökad otrygghet. Information kan även minska den osäkerhet som en nedskärning innebär. Ovissheten kan alltså minskas genom att ledningen informerar om vad som ska hända och vad personalen kan vänta sig av förändringarna. Det är även av stor vikt att organisationsledningen tillgodoser de kvarvarandes behov av information, genom att underlätta kommunikationen mellan ledning och anställda (Näswall 2003).

Appelbaum och Donia (1998) menar till skillnad från Sandberg och Targama, Angelöw och Näswall att det kan vara negativt att gå ut med information till de anställda i ett förtidigt stadium. De anser att det istället skapar ryktes spridningar, om vem/vilka i organisationen som kommer att sägas upp. Detta leder i sin tur till att de anställda känner stress och oro inför vad som kommer att hända.

## 2.4 Motivation

### 2.4.1 Definition av motivation

Hedin (1997) menar att vilja handlar om motivation. Ordet kommer av det latinska verbet ”movere” som betyder att röra sig. Motivation handlar alltså om vad som kan få oss i rörelse. Motivationen kan vara något ”inre” som lusten att lära, antingen för att

man upplever själva kunskapen som viktig och relevant eller för att kunskapsinhämtandet ses som egenutveckling. Motivation kan också var ”yttre”. Med yttre motivation är syftet att t.ex. klara en skrivning eller få bra betyg, skaffa sig en utbildning eller få en möjlighet att visa sin kompetens. Såväl inre som yttre motivation kan förekomma med varierande styrka hos en och samma person (Hedin 1997).

## 2.4.2 Olika motivationsteorier

Det finns vissa grundläggande behov för att människan alltid ska känna sig motiverad t.ex. att äta, sova och utveckla sociala relationer mm. Man är alltså, instinktivt, motiverad till att överleva. Veron (1971) menar att denna sorts motivation även är den grund, som sätter sina spår i alla former av sammanhang, inte mins på arbetsplatsen.

Herzberg (1959) konstaterar utifrån sin tvåfaktorteori att det finns olika slags faktorer som å ena sidan gör människor missnöjda med sina arbetsförhållanden och å andra sidan leder till arbetsglädje och motivation. Den första faktorn kallar han för ”hygienfaktorer” eller ”otillfredsställande”. Dessa utgörs av olika ”omgivningsförhållanden” som till exempel fysisk miljö, administration, ledning eller personalpolitik, lönesummans storlek, trygghetsförhållande etc. När dessa inte motsvarar den arbetandes krav och förväntningar leder detta till missnöje. Om dessa faktorer förbättras försvinner missnöjet men det blir inte automatiskt en positiv effekt. Den andra faktorn som ingår i Herzbergs två faktorteori är motivatorer eller ”tillfredställande”. Dessa utgörs av de förhållanden som är mer direkt relaterade till arbetet, till exempel att man lyckas med en intressant och ansvarsfull uppgift, vilket får väsentliga konsekvenser för arbetsmotivationen. Ett motiverande arbete är sålunda ett som ger tillfälle till meningsfulla prestationer och utrymme för utveckling, erkänsla, uppskattning, framgång med arbetsuppgiften etc. Herzberg konstaterar även i sin forskning betydelsen av ett tillräckligt kvalificerat arbetsinnehåll och möjligheter till utveckling i arbetet. Bristar det i dessa två faktorer leder det till sänkt välbefinnande, lägre arbetsengagemang och även tecken på ohälsa. Maslow (1954) har en teori om att människans behov är möjliga att dela in i en hierarkisk ordning, behovshierarkin. På den lägsta nivån finns de fysiologiska behoven av föda, sömn etc. På nästa nivå finns behoven av trygghet och säkerhet till liv och hälsa. På det tredje steget är man behov av social gemenskap och kärlek. På den fjärde det så kallade jagbehoven, d.v.s. självrespekten, upplevelsen av att man har ett värde, att man utträttar något väsentligt och att man uppskattas av andra. På ytterligare nästa nivå, den femte, finns behov av självförverkligande, d.v.s. att få utvecklas på ett sådant sätt att man kan tillvarata alla sina inneboende resurser och få leva ett fullvärdigt liv. Maslow nämner också en sjätte nivå: behov av kunskap och estetiska upplevelser för sin egen skull. Människan söker tillfredsställa sina behov, de behov som inte är tillfredsställda styr hennes beteende. Då flera olika behov är otillfredsställda, så är de på lägre nivåer starkare än de på högre.

## 2.4.3 Motivation på arbetsplatsen

Att vara motiverad inför sina arbetsuppgifter, och att ha rätt sorts motivation är mycket viktigt och grundläggande för att man ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt och för att man ska trivas. Det finns en viss skillnad mellan det arbete man gör för att försörja sig eller kunna klättra på den hierarkiska stegen och det arbete som man

tycker är roligt/trivs med att utföra. Det arbete man oftast är mest motiverad inför är det man tycker är roligast och trivs med (Veron 1971).

Det finns många faktorer som driver oss att arbeta. Vi måste t ex kunna försörja oss och känna oss delaktiga mm. Hopp och drömmar är för många den stora motivationskällan, och det är ofta hoppet som blir drivkraften i arbetet. Maccoby (1988) skriver att människan inte kan lösa problem utan hopp. Han menar att optimism, både irrationell och rationell, är det som får människor att bli motiverad till att agera, handla och utföra saker. Just hoppet gör att man kan utvecklas, man strävar uppåt, och skapar därmed möjligheter till att vara produktiv. På en arbetsplats är motivation inte något man enbart skapar själv, utan chefer, arbetsledare och kollegor hjälps åt att motivera varandra. Inte minst är det viktigt att trivas socialt för att kunna känna sig motiverad. För att kunna skapa motivation åt andra krävs förståelse av drivkrafterna och förmågan att skapa förutsättningar för att ta fram och utveckla dem. Det är viktigt att känna sig trygg i sin arbetssituation, då motivation är beroende av den känslomässiga grunden (Ibid).

#### 2.4.4 Survivors syndrome

”The survivors syndrome” är ett begrepp man stöter på i samband med personalnedskärningar och de känslomässiga reaktioner och beteendemönster som finns hos de som ”överlevt” en nedskärning. Detta syndrom karakteriseras av att de som ”överlevt”, känner skuld, likgiltighet, ångest inför sina arbetskamrater som lämnat organisationen. Vidare bidrar detta till minskad motivation, vilket är skadligt för organisationen och dess produktivitet, också för den enskilde individen (Appelbaum & Donia, 1998).

Personalnedskärningar medför oftast negativa känslor oavsett hur bra planerat och organiserat förändringsarbetet är. Människor reagerar olika på förändringar, en del ser möjligheterna, medan andra bara ser problemen. Ett av de problem som kan uppstå vid nedskärningar kan vara att organisationen gör processen allt för lång. Den kan vara flera månader och i värst fall flera år (Ibid)

Även Yukl (2002) menar att människor på alla nivåer i en organisation har tendens att reagera negativt på en förändring, vilket kan bero på många saker. Medarbetarna kan var rädda att förlora arbetet, få löneavdrag eller så tycker man helt enkelt att det gamla fungerade bra. Han menar att det är helt naturlig reaktion hos människor att vilja skydda sitt egenintresse och känslan av självbestämmanderätt.

## 2.5 Lärande

Det är idag närmaste självklart att individens lärande inte är avslutat i ungdomsåren. Tvärtom betraktas lärande numera allmänt som en livslång process. Därför har vi valt att definiera lärande genom ett citat av Ellström.

”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (Ellström, 1992:67).

Ellström (1992) menar att denna definition, kräver en viss precisering på två punkter: (1) vad som förändras hos individen, dvs. vad som lärs och (2) karaktären av individens samspel med omgivningen, dvs. hur lärandet sker.

### 2.5.1 Erfarenhetsbaserat lärande

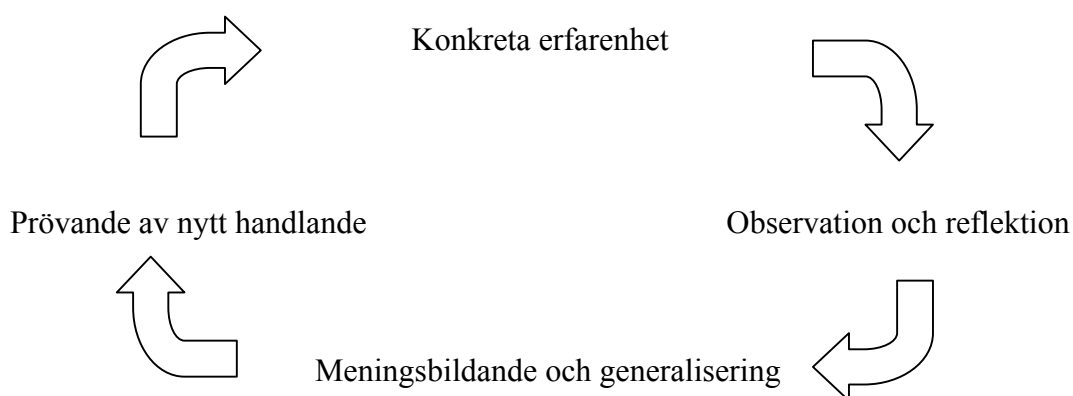
Erfarenhetsbaserat lärande innebär att vi lär till största delen genom våra erfarenheter, därför är det viktigt att inte glömma bort erfarenheter när man talar om lärande. Varje erfarenhet kan ge möjlighet till lärande. Vi bär med oss tidigare erfarenheter som kan vara både positiva eller negativa och de påverkar hur vi tar till oss nya erfarenheter, vilket då påverkar hur vi betraktar den nya kunskapen. Erfarenhetsbaserat lärande går ut på att man lär genom sina erfarenheter. Alla individer lär inte av sina erfarenheter, vilket kan bero på att individen medvetet eller omedvetet inte tar tillfället i akt för att lära (Boud, Cohen och Walker 1985).

Kolb (1984) har valt att definiera erfarenhetsbaserat lärande så här:

*”the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”*( Kolb,1984:38).

Kolb förklarar att denna definition betonar några kritiska aspekter av inlärningsprocessen. För det första betonas vikten av anpassning och inläring i motsats till innehåll och resultat. För det andra är kunskap en process i fortlöpande förvandling och inte en konstant enhet som kan anförskaffas eller överföras. För det tredje omvandlas subjektiva och objektiva erfarenheter med hjälp av lärande.

Att se lärandet som att det är förankrat i en upplevelse av konkret verklighet är socialpsykologen Lewin grundare till. Han framställde en modell av hur individen kan lära av erfarenheter som Kolb sedan har utvecklat och förändrat till en av de vanligaste förekommande modeller av erfarenhetsbaserat lärande. Kolbs lärcirkel bygger på att lärandet är förankrat i upplevelser av konkret verklighet.



**(Kolbs modell 1984:21).**

The Lewinian Experiential Learning Model visar att (1) individens konkreta upplevelser är basen för allt lärande, ny lärande såväl som fördjupat lärande. (2) Efter upplevandet görs en observation som ger djupare information om det upplevda samtidigt gör individen en reflektion över vad hon sett, hört och känt under upplevelsen. (3) Dessa observationer och reflektioner leder till att individen kan göra generaliseringar och bilda begrepp. (4) Den nya begrepps och teoribildningen leder till att individen provar den i praktisk handledning. Lärandet är med andra ord en sammanhållen process som äger rum när vi försöker begripa och hantera omvärlden och oss själva. Denna utveckling av lärandet förändrar ömsesidigt individen och hennes omvärld (Ibid)

### **2.5.1.1 Reflektion**

Reflektion är en grundläggande del när det handlar om lärande, därför att erfarenheten i sig inte är ett tillräckligt underlag för lärandet, utan lärande blir möjligt först när individen reflekterar. Reflektion är en mänsklig företeelse där individer återspeglar sina erfarenheter, funderar över den och sedan analyserar den. I denna process finns två huvudgrupper: erfarenheten och reflektionen som är baserad på erfarenheter. När en individ fått en erfarenhet så sätts det igång en process av reflekterande. Förmågan att reflektera är utvecklande hos individer. Reflektionen kan vara både medveten och omedveten men det behövs oftast en medveten reflektion för att få ett lärande. Den omedvetna reflektionen tillåter inte individen att göra aktiva och avsiktliga beslut om sitt lärande. Reflektionen i samband med lärandet är ett skeende där känslomässiga och intellektuella aktiviteter engagerar för undersökning av erfarenheter som hos individen leder till nya värderingar och förståelse (Boud, Cohen och Walker, 1985).

Boud, Cohen och Walker nämner tre grundläggande delar som är viktiga i reflektionsprocessen.

1. Återvändande till erfarenheten: ett viktigt moment är att återuppleva erfarenheten och minnas exakt vad som hände och reaktionerna under erfarenheten.
2. Uppmärksamma känslor: uppmärksamma positiva känslor som kan vara en bas för nytt lärande och undanröja negativa känslor som kan försvåra läroprocessen.
3. Omvärdering av erfarenheten: relatera den nya informationen till kunskap man redan har för att skapa lärande.

Resultatet av individens reflektion kan vara både affektiv och av kognitiv karaktär.

Individen utvecklar nya perspektiv på erfarenheten som man gjort som i sin tur leder till förändring i beteendet. Individen kan även få en mer positiv syn på lärandet som gör henne redo att tillämpa de nya kunskaperna i verkligheten. Detta leder i sin tur till att de nya kunskaperna får en förbindelse till individens handlande (Ibid).

### **2.5.2 Formellt och informellt lärande**

Ellström (1996) skiljer mellan det formella och det informella lärandet. Det formella lärandet är organiserat lärande på utbildningsinstitutioner. Formell utbildning motiveras av att det finns viktiga saker att lära som kan vara svårt utan ordnade inlärningssituationer. Informellt lärande sker i arbetet eller i det vardagliga livet.

Det informella lärandet kan ske genom olika former av erfarenhetsbaserat lärande som till exempel genom deltagande i utvecklingsprojekt eller genom nätverk ( Winther-Jensen, 1995). Ellström (1996) menar att lärandet alltså inte kan uteslutande definieras som en avsiktligt planerad och medveten process utan kan även vara oavsiktligt och



mindre medvetet. Det informella lärandet sätter vi igång på eget initiativ, det kan vara allt i från att läsa en bok till att medverka i en studie krets utan någon direkt lärare. När någon börjar ett nytt arbete krävs oftast en period av lärande, som är specifikt för just det arbete som ska utföras, vilket inte skulle kunna läras på något annat sätt i arbetet en s.k. inskolningsperiod. Detta blir väldigt tydligt när någon går direkt från utbildning till arbete.

### 2.5.3 Negativt och icke- lärande

Enligt Ellström (1992) är inte allt lärande nödvändigtvis av positiv natur d.v.s. av en sådan karaktär att det främjar individens utveckling och ger henne eller honom möjligheter att påverka sina livs- och arbetsvillkor. Lärandet kan även vara av negativ natur, vilket kan leda till minskad kvalifikation, passivisering och underordning. Ellström menar att lärandet inte alltid är avsiktligt och planerat utan vi lär hela tiden oavsett om vi vill det eller inte, om vi avser att göra det eller inte och det kan även vara en medveten eller omedveten process. Arbetsuppgifter som är mycket enformiga, tråkiga och som kräver mycket små intellektuella insatser kan leda till ”inlärld hjälplöshet” som kan få mycket negativa konsekvenser för individen.

Jarvis (1992) menar att människor inte alltid lär av sina erfarenheter och skiljer på tre olika typer av icke-lärande.

- Presumption
- Non-consideration
- Rejection

Presumption är en typisk relation på vardagslivet. I detta stadium känner man tillit till världen och därför kan vanliga vardagsmönster fortsätta. Detta sker helt mekaniskt och där finns inte någon bakomliggande tanke på detta. Det skulle vara omöjligt för individen att tänka på varje ord och varje händelse i en social situation.

Non-consideration är en annan respons på reaktioner som sker i vardagslivet. I detta stadiet är individen inte mottaglig för att lära sig. Detta kan bero på att individen är för upptagna för att överhuvudtaget observera att något nytt händer. Eller kan så kan det vara så att individen är rädd för att konsekvenserna av den nya händelsen, eller att individen är helt oförståelig med vad som händer.

Genom Rejection avvisar man lärande genom erfarenheter. Man skulle kunna tänka sig en äldre människa som anser att världen är så komplex och förstår inte hur den fungerar. Istället för att ta till sig det nya sättet att se på världen så avvisar man händelsen (Ibid).

### 2.5.4 Arbetsplatsen som läromiljö

Utformningen av arbetsuppgifterna är av stor vikt för möjligheterna till lärandet. Arbetsuppgifterna får inte vara alltför svåra för då kan de leda till stress och försämrade prestation för de anställda, och den får framförallt inte heller vara alltför lätt eftersom individen behöver se en utmaning i uppgiften för att på så sätt kunna alstra motivation.

Av stor betydelse är också individernas möjligheter att så långt som möjligt själva kunna påverka den aktuella arbetssituationen vad det gäller tolkningsutrymme av uppgiften, handlingsutrymme att lösa den och utrymme att värdera resultatet (Ellström, 1992).

En arbetsplats omfattar inte endast fysisk miljö utan även gemensamma beteenden, attityder, uppfattningar och idéer vilka utformar arbetsmiljön och mellanmänniskliga relationer. Det ställs olika krav på hur arbetsplatsen bör vara utformad för att den ska utgöra en pedagogisk miljö. Syftet är att lärande skall främjas för de anställda i deras dagliga arbete. En arbetsmiljö som främjar lärande kännetecknas av en stödjande atmosfär. Organisationskultur, struktur, teknologiska system och människor bör stödja organisationens förespråkade program. Individuella attityder, motivation, självuppskattning och engagemang är viktiga för lärande inom eller utanför organisationen. Individer accepterar nya idéer, färdigheter och kunskaper när de är intresserade av lärande eller hittar någonting som gagnar dem själva (Matthews, 1999).

Dalin (1997) beskriver precis som Matthews vad som kännetecknar en god läromiljö. Medarbetare som upplever uppgifter och mål som meningsfulla, motiveras till lärande. Deras enighet kring tydliga mål och de arbetsuppgifter som skall utföras har både betydelse för resultatet och för läromiljön. I den goda läromiljön är det viktigt med uppgifter som erbjuder nya utmaningar. En regelbunden och informell feedback från överordnade är ett annat viktigt inslag i den goda läromiljön. Medarbetarna bör vara medvetna om hur deras prestationer uppfattas av chefen. En uppskattning av vilken betydelse mål har för att lärandet ska kunna äga rum beror på hur man betraktar själva målbegreppet. Tycker man att mål är av grundläggande betydelse på hur man betraktar det som möjligt för en individ att formulera mål innan en handling. Dessa mål måste också vara möjliga att bibehålla oförändrade och dessutom måste det vara de som verkligen sedan styr handlandet (Ibid).

## 3. Metod

*Den första delen i vårt metodkapitel berör våra utgångspunkter, den andra delen redogör vi undersökningens tillvägagångssätt. Undersökningens kvalitet behandlar vi i vår tredje del och i den fjärde presenteras de etiska riktlinjer som vi följt under undersökningens gång, för att sedan sluta med en metoddiskussion.*

### 3.1 Utgångspunkter

#### 3.1.1 Kvalitativ strategi

Hur forskaren angriper sitt problemområde är beroende av den frågeställning man valt för undersökningen. I kvalitativ forskning lägger man vikt vid hur individerna uppfattar och tolkar den sociala verkligheten. Kvalitativ forskning bygger på att omvandla det som observerats, rapporteras, eller registrerats till skrivna ord. Denna forskning associeras ofta med småskaliga studier med ett begränsat omfång som involverar relativt få människor eller situationer. Forskaren kan uppfattas som det centrala "mätinstrumentet" och att forskarens värderingar och bakgrund kan ha en viktig påverkan i de data som samlas in. En viktig aspekt att tänka på när det gäller kvalitativ forskning är att den tenderar att lägga relativt stor vikt vid forskarens roll i konstruktionen av data (Denscombe 2000). Kvalitativ metod kännetecknas vidare av närhet till forskningsobjektet. Målet för forskaren är att han ska möta situationen ansikte mot ansikte i den miljö som enheten befinner sig i. För att göra det möjligt för forskaren att förstå situationen som individen befinner sig i måste man försöka att komma dem närmare in på livet (Holme & Solvang, 1997). Den miljö de studerande är verksam i är viktig för den kvalitativa forskaren och därför lämnas oftast detaljerade beskrivningar om denna. Den stora anledningen till detta är att man vill kunna se den kontextuella förståelsen för det sociala beteendet. Det kan vara svårt att förstå de studerande om man bortser från den miljö de varit verksamma i. Kvalitativ forskning är mer inriktad på generering till skillnad från den kvantitativa forskningen som prövar teorier (Bryman, 2000).

En kvalitativ forskningsstrategi är mest lämplig för att kunna besvara vårt syfte på bästa möjliga sätt. Eftersom vi är intresserade av att ta del av de erfarenheter som de kvarvarande anställda har från nedskärningen, blev det ett naturligt val att göra kvalitativa intervjuer. En kvalitativ ansats ger oss en större möjlighet att förstå nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande. Genom att använda sig av kvalitativa intervjuer får vi även möjlighet till att ta del av den miljö respondenterna är verksamma i.

### 3.1.2 Empirisk studie

Empirisk forskning handlar om att målmedvetet ge sig ut i verkligheten för att söka information som är lämplig och behövlig för studiens syfte. Det man söker efter är personer som besitter erfarenheter som kan vara användbara för studien (Denscombe, 2000).

I vår undersökning har vi för avsikt att se på nedskärningens betydelse för kvarvarande medarbetares motivation och lärande. Det mest lämpliga sätt att ta reda på detta var genom en empirisk studie.

### 3.1.3 Förförståelse

Vi började med att träffa personalchefen för att få lite bakgrund om företaget och hur nedskärningen gått till. Detta gjorde att vi fick mer kunskap om nedskärningen, vilket gav oss möjlighet att utveckla vår intervjuguide innan vi träffade medarbetarna. Eftersom det varit svårt att hitta litteratur om nedskärningar läste vi in oss på organisationsförändringar och hur de påverkar de anställda i organisationen. Genom att öka våra kunskaper om organisationsförändringar tror vi också att vi fått en bättre insyn i hur en nedskärning också fungerar.

## 3.2 Genomförande

### 3.2.1 Val av företag

När vi kommit fram till vårt problemområde började vi med att skicka e-post till företag som vi visste hade erfarenhet av personalnedskärningar. Vi fick dessvärre ingen respons. I stället fick vi kontakt med ett IT företag genom en personlig kontakt som presenterade vår undersökning. Personalchefen på IT företaget tyckte att det lät intressant, och välkomnade oss. Vår kontaktperson har varit den personalchef som var verksam under nedskärningarna. Det valda företaget har erfarenhet från ett flertal nedskärningar under de senaste åren, vilket var perfekt för vår studie. Våra kunskaper om företagets huvudsakliga affärsidé var ganska begränsade, därför började vi med att träffa personalchefen som gav oss en övergripande bild av företaget och hur nedskärningarna gått till. Detta gav oss en större insyn i hur de arbetade och deras huvudsakliga affärsidé. Vi har i samråd med vår kontaktperson valt att inte ange företagets namn.

### 3.2.2 Kvalitativa intervjuer

Intervjuer är en vanlig metod när man vill samla in kvalitativ information. Oavsett vilken typ av undersökning som görs, krävs det att undersökningen erhåller information samt att informationen registreras. Det avgörande för vilken information som ska samlas in är beroende av den frågeställning som valts för undersökningen. En fördel med kvalitativ intervjumetod är dess flexibilitet.

Strukturerade intervjuer har två huvuddrag, förbestämda frågor samt i vilken ordning de ska ställas. Medan öppna intervjuer ger respondenten mer utrymme åt fri konversation och intervjuaren har ett fåtal huvudfrågor. En semistrukturerad intervju hamnar mitt emellan en strukturerad och en öppen intervju, intervjuaren har mer specifika tema som ska beröras, en s.k. intervjuguide. Intervjuaren ges ändå möjlighet till att vara flexibel i hur frågorna ställs samt att ställa eventuella följdfrågor, vilket kan bidra till utveckling och fördjupning av svaren. I sådana fall är det viktigt att forskaren är uppmärksam på att inte ställa ledande frågor (Merriam, 1994).

Vi ansåg att det var mest lämpligt med kvalitativa intervjuer för att besvara syftet, eftersom vi är intresserade av att ta del av de erfarenheter de kvarvarande anställda fått genom nedskärningen och hur de har påverkat deras lärande. Vi anser dels att det skulle ha varit svårt för oss att få fram den information vi är intresserade av genom enkäter, på grund av att det kan vara svårt att sätta sig in i hur de anställda upplevt nedskärningen genom nedskrivna svar. Genom kvalitativa intervjuer får vi också en närmare och personligare kontakt med respondenterna.

Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer. Motiveringen är att vi tror att en öppen intervju hade gett oss väldigt mycket information som inte skulle vara relevant för vår undersökning utan skulle bli tidskrävande och svår att bearbeta. En semistrukturerad intervju ger oss däremot möjlighet till att ställa mer specifika frågor kring ämnet, samtidigt som det ger möjlighet till att ställa följdfrågor och låta respondenten tala fritt.

### 3.2.3 Val av intervjupersoner

Vid kvalitativ forskning är det vanligt att man inte är medveten om hur stort urvalet ska vara när forskningsprojektet börjar, dock brukar kvalitativa urval vara mycket mindre än kvantitativa. Strategiska urval grundar sig på att man väljer ut de som ska ingå i undersökningen utifrån redan kända egenskaper (Denscombe,2000).

Eftersom vi inte hade någon kännedom om de anställda förlitade vi oss på vår kontaktperson, eftersom hoppades att han besatt mer kunskap om de anställda och nedskärningsprocessen. Våra kriterier och önskemål kring urvalet av intervjudeltagare var, att de skulle ha varit med om nedskärningen samt ha en likvärdig befattning. Vi lämnade våra kriterier och önskemål till personalchefen som sedan förmedlade vår undersökning till 5 personer som han ansåg uppfyllde dessa kriterier. Vidare mailade han ut ett brev till de 5 personer som var aktuella för studien, i brevet lämnades en kort beskrivning om vilka vi var och vårt syfte (bilaga 1). De fem personer som blev tillfrågade om de kunde tänka sig att delta hade en positiv inställning till vår studie. Vidare lämnade personalchefen e-post adresserna till oss så att vi själva kunde kontakta respektive person för att boka tid för intervju. Vi skickade ut ett personligt e- mail till respektive respondent där vi tackade för att de tog sig tid till att träffa oss, samt förslag på tre dagar och tider då vi önskade träffa dem. Intervjuerna hölls i ett konferensrum på företaget. Innan intervjuerna påbörjades talade vi om vad vi var intresserade av och frågade om det gick bra att vi spelade in intervjuerna. Varje intervju tog mellan 30-50 minuter. Det var ingen av respondenterna som misstuckte att vi spelade in intervjuerna. Alla fem var otroligt positiva och tyckte att vårt uppsatsämne var väldigt intressant och aktuellt.

### 3.2.4 Intervju personer

Våra intervjupersoner har varit ”Conny”, ”Jesper”, ”Klara”, ”Lisa” och ”Lina” alla har varit mellan 26-38 år. Samtliga har en akademisk utbildning, Respondenterna har likvärdig befattning och har varit anställda på företaget sedan 1999-2000. Alla respondenter har varit med om nedskärningen.

### 3.2.5 Förberedelser inför intervjutillfället.

Kvale (1997) tar upp tre nyckelfrågor som forskaren bör tänka på vid planering inför intervju undersökningen, Vad?, Varför? och Hur? Det Kvale menar med vad? är att forskaren bör skaffa sig relevanta förkunskaper kring ämnet som ska undersökas. Det andra nyckelordet som han nämner är Varför? Med det menar han att det är viktigt att veta vad man har för syfte med sina intervjuer och vad det är för information som är viktig för att kunna besvara syftet med undersökningen. Innan man ställer den tredje frågan måste frågorna vad? och varför? vara besvarade. Frågan hur? besvarar man genom att ta del av olika intervjutekniker för att kunna välja den som är mest lämplig för att besvara sitt syfte med undersökningen.

Innan vi gick ut och gjorde våra intervjuer tog vi del av Kvales tre nyckelfrågor, vi hade skaffat oss relevanta kunskaper kring ämnet, genom att besöka företaget och vår kontaktperson som gav oss en övergripande bild om företagets huvudsakliga affärsidé, och hur nedskärningsprocessen gått till, där igenom har vi besvarat den första frågan vad? Vi hade genom vår intervjuguide stakat ut de frågor som var intressanta att få svar på för att kunna besvara vårt syfte. Nu har vi även besvarat Kvales fråga vad? Kvales sista fråga hur? besvarade vi automatiskt genom att ha tagit del av de olika intervjuteknikerna och på så sätt kommit fram till att en kvalitativ intervju var mest lämplig för att kunna besvara vårt syfte.

### 3.2.6 Utformning av intervjuguide

Inför utformningen av vår intervjuguide utgick vi ifrån Brymans (2000) grundläggande råd. Skapa en viss ordning på teman så att de följer varandra på ett naturligt sätt, som sedan kan ändras under intervjuens gång. Försöka att vara tydlig i sina frågor och att använda sig av ett begripligt språk som är anpassat efter respondenten, och att inte ställa ledande frågor.

Vi började med att dela in intervjuguiden i tre huvudgrupper, bakgrundsfrågor, nedskärningen, och lärande (bilaga 2) Utifrån dessa tre kategorier, utvecklades sedan ett par frågor som vi ansåg var intressanta att få svar på, för att kunna besvara vårt syfte. Då frågor utformades var vi noga med att inte ställa ledande frågor samt att undvika ja och nej frågor.

### 3.2.7 Bearbetning av intervjuer

Efter att vi gjort alla fem intervjuerna, lyssnade vi igenom banden och insåg då att vi fått väldigt mycket information som var intressant för vår studie men även en hel del som var irrelevant för att besvara syftet med undersökningen. Efter att lyssnat igenom samtliga intervjuer tog vi beslutet att sammanfatta intervjuerna, och ta med den information som ansågs viktig. Vi lyssnade igenom varje intervju noggrant. Vi sammanfattade och citerade uttalande som vi ansåg var viktiga för att styrka resultatet. Den information som vi inte tagit med i resultatet är sådant som inte varit relevant för syftet med undersökningen. Under intervjuernas gång turades vi om att intervjua och anteckna. Anteckningarna var till stor hjälp då det ibland kunde vara svårt att höra vad respondenterna svarat.

Samtliga av respondenterna stannade kvar efter att vi avslutat intervjuerna och bandspelaren stängts av, för att ställa en del frågor kring uppsatsen. Många gånger kom det upp diskussioner kring ämnet och även mer öppen information om nedskärningen. Den information som kom fram då har vi tagit med i den mån respondenterna gett sitt medgivande. I de fall information skulle kunna avslöja vem som har sagt vad, har detta inte tagits med i resultat.

Efter att skrivit ut samtliga intervjuer delade vi in resultatet i tre teman, bakgrund, nedskärning och lärande. Därefter klippte vi sönder alla intervjuer och delade upp de efter våra tre teman. Efter att läst igenom resultat delen och lyssnat igenom bandinspelningarna, omarbetades materialet. Då utformades fyra nya teman, nedskärningsprocessen, kommunikation och förståelse, motivationen samt lärande och utveckling. Vi ansåg dessa teman mer lämpliga i förhållande till vårt teoretiska och empiriska material. Därutöver började vi med en inledande bakgrund för ge en bättre insyn i hur nedskärningsprocessen gått tillväga. Vi avslutade med några reflektioner kring respondenternas syn på framtiden inom företaget.

## 3.3 Undersökningens kvalitet

### 3.3.1 Trovärdighet

Reliabilitet och validitet är välkända ord inom den kvantitativa forskningen men används även inom den kvalitativa forskningen. Reliabilitet eller tillförlitlighet har att göra med hur pålitlig undersökningen är och validitet eller giltighet har att göra med om man verkligen mäter det som varit avsett att mätas (Holme & Solvang, 1997).

Kvalitativ data är alltid produkten av en tolkningsprocess, och kvalitativ data blir först data när man använder den som sådan. Data är inte något som ligger och väntar på forskaren utan data är något som först produceras när man tolkar och använder den. I kvalitativ forskning är forskarens jag en integrerad del av forskningsinstrumentet (Denscombe, 2000).

Vidare kan det vara svårt att besvara frågan om tillförlitlighet på ett absolut sätt, men det är ändå möjligt att tackla kvalitativ forskning på olika sätt. Genom att redogöra för

studiens syfte och hur man gått tillväga vid sin empiriska studie ökar tillförlitligheten i studien. Om man som forskare lämnar denna information om sin studie ges det möjlighet för att se om en annan forskare fått samma resultat. Det är därför viktigt att man som forskare lämnar noggrann redogörelse för hur man gått tillväga vid sin studie. Genom att lämna en detaljerad beskrivning ger man läsaren möjlighet till att följa forskaren genom hela processen (Ibid).

Vi har vid vår studie försökt att i största möjliga mån ge en detaljerad beskrivning över hur vi gått tillväga vid vår empiriska studie. Genom detta kommer det underlätta för läsaren att följa hur vi tänkt kring våra val och tillvägagångssätt.

## 3.4 Etik

### 3.4.1 Etiska riktlinjer

Kvale (1997) tar upp tre etiska riktlinjer för forskning om människor: Samtycke, konfidentialitet och konsekvenser, Informerat samtycke: Forskaren bör underrättas om studiens syfte och upplägg samt vilka risker och fördelar det kan finnas med att delta i undersökningen.

Vår kontakt person gav oss e-mail adresserna till de personer som kunde tänka sig att delta i undersökningen. Innan vi träffade respondenterna skickade vi ett kort brev om vilka vi var och vad vi var intresserade av att undersöka. Vi har även i samråd med vår kontakt person bestämt att vi inte ska ange företagets namn utan bara att intervjuerna utförts på ett IT-företag.

*Konfidentialitet:* Forskaren ska inte lämna ut privat data som kan kännas igen av andra och som kan identifiera respondenterna. Privat data kan lämnas ut om respondenterna lämnar sitt samtycke. Det är därför viktigt att forskaren ändrar namn och andra saker som kan identifiera respondenterna när den presenterar de genomförda intervjuerna. Vilket gör att det blir en konflikt mellan etiska krav på konfidentialitet och grundläggande principer för vetenskaplig forskning, eftersom det blir svårt för andra forskare att få tag på förstahands källan (Kvale, 1997).

Innan vi genomförde våra intervjuer lovade vi samtliga respondenter konfidentialitet. Vi talade om att deras namn kommer att fingeras och det kommer heller inte framgå vilken utbildning respektive respondent har. Vi talade också om att det inte ska framgå vem som sagt vad. Vi har därför inte tagit med sådana saker som skulle kunna vara möjliga att identifiera respondenternas svar. Vi har också upplyst respondenterna att uppsatsen kommer att publiceras på Social- och beteendevetenskapliga bibliotekets hemsida. Vi tror att genom att lova respondenterna konfidentialitet har de också lämnat ärligare svar.

*Konsekvenser:* forskaren är ansvarig för de tänkbara konsekvenser som kan uppstå för respondenterna i samband med deltagandet i undersökningen. Konsekvenserna kan även beröra den grupp som respondenterna representerar. Den personliga närhet som uppstår



mellan forskaren och respondenten kan få respondenten till att lämna ut information som den sedan har svårt att stå för (Kvale, 1997).

Vi har i vårt resultat inte tagit med saker som skulle kunna skada vare sig respondenterna eller företaget.

## 3.5 Metoddiskussion

Vi tar i detta avsnitt upp de för- och nackdelar som funnits med den valda metoden. Vi har valt ett kvalitativt angreppssätt eftersom vi var intresserade av att ta del av de erfarenheter och upplevelse de kvarvarande anställda i en organisation fått.

Eftersom vår kontakt person på företaget har gjort vårt urval av respondenter kan vi inte heller säga hur partiska det varit i mot företaget. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat de svar som respondenterna lämnat till oss. Efter att intervjuerna var avslutade och bandspelaren stängts av fortsatte konversationen. Många gånger kom det fram information som var mer öppen och ärlig. Denna information har vi inte tagit med i resultat men vi är väl medvetna om att detta kan ha påverkat våra tolkningar i analysen och diskussionen. Banningen av intervjuerna kan ha påverkat hur respondenterna i vissa fall har svarat. Vi tror att om intervjuerna inte bandats hade vi fått mer ärlig och öppen information av respondenterna. Trots detta anser vi att det är nödvändigt att bända intervjuerna eftersom det ges större möjlighet till att lyssna igenom banden flera gånger, för att inte gå miste om viktig information.

## 4. Resultat

*Vi kommer här att presentera vårt resultat från våra intervjuer. Vi börjar med en bakgrunds beskrivning om företaget, därefter har vi delat in empirin under rubrikerna nedskärningsprocessen, kommunikation och förståelse, motivation, lärande och utveckling för att sedan avsluta med respondenternas syn på framtiden.*

### 4.1 Bakgrund

Företaget som vi fått tillträde till att göra våra intervjuer på är idag leverantör av konsulttjänster och affärslösningar baserade på Internetteknik.

Efter nedskärningen har företaget idag ca 420 anställda på olika kontor i Sverige och 5 kontor i utlandet. Innan dess var de ca 3100 anställda i 13 länder. Företaget har gått tillbaka till att vara ett renodlat konsult företag som specialiserar sig på konsulttjänster och affärslösningar. Deras kunskapsbas består av fyra hörnstenar: affärsutveckling, kommunikation och design, teknik samt projektledning. Utifrån dessa fyra hörnstenar är de anställda indelade i olika arbetsteam som är beroende av varandra.

De olika projektteamen som sätts samman efter uppdragens karaktär. Det är en flexibel organisation som anpassas efter kundernas behov och deras uppdrag sträcker sig därför från enskilda specialinsatser till helhetstaganden.

Innan nedskärningen satsade man väldigt mycket på personalen och deras kompetens. Det gör man idag också men pga ekonomiska skäl gör man det på annat sätt än tidigare. När företaget gick som bäst hade samtliga anställda en egen "utbildnings peng" som man fritt fick disponeras på olika utbildningar som man tyckte att man var i behov av. Man hade även en väl fungerande "academy" som en person skötte. Den person undersökte och uppdaterade de senaste kurser och utbildningar som fanns tillgängliga. Idag har man inte tillgång till någon "utbildningspeng" utan allt ska kosta så lite som möjligt och "academy" har kommit lite i det glömda.

När företaget gick som bäst ringde telefonerna oavbrutet, men ringandet avtog då förstod man att det var något som inte stod rätt till. Företaget stannade upp, den första tanken var att det bara var tillfälligt, sedan förstod man att den goda tiden var över. Nu kan man se att företaget är på väg upp igen, telefonerna har börjat åter börjat ringa. Efter alla nedskärningsprocesser har företaget nu en ny kontorslokal. Denna nya lokal ser de kvarvarande anställda som något mycket positivt, då de gamla lokalerna förknippades med nedskärningar och tråkigheter. Det anställda upplever detta som en nytändning.

Den nya lokalen är konstruerad som ett kontorslandskap som ger mycket ljus och luftighet. Man skulle kunna tänka sig att ett kontorslandskap är förknippat med en stökig arbetsmiljö. Det var inte något vi upplevde, utan tvärtom rådde det en harmonisk stämning över landskapet.

## 4.2 Nedskärningsprocessen

Första gången en nedskärning blev aktuell inom företaget fick de flesta respondenter reda på detta genom informationsmöte som hölls av platschefen på respektive kontor. Den gången var det väldigt många personer som skulle få lämna företaget. Man tog kontakt med en psykolog som de anställda som skulle lämna företaget kunde ringa till. Någon större fokus på de kvarvarande fanns inte. Vid detta tillfälle hade man inte heller hunnit kolla upp alla lagliga detaljer. Nedskärningen och nedskärningsperioden bidrog även till att många av de anställda fick flytta runt mellan de olika kontoren, många hade inte en riktig fast punkt.

Klara, Lisa, Conny, Jesper och Lina anser att det varit många turer med uppsägningar och totalt har det varit 12-13 nedskärningar på ca 3 år. Lina menar att det inte är vanligt att man är med om så pass många uppsägningar under sin arbetstid. Hon menar att man var ständigt väldigt orolig för att man skulle vara näste man som måste lämna sitt arbete. Det man fokuserade på under själva nedskärningsprocessen var i första hand att hjälpa den personal som skulle sägas upp, vilket bidrog till att de kvarvarande anställda på företaget kom i andra hand.

De första nedskärningarna uppfattade respondenterna som väldigt jobbiga, men efter att varit med om några blev det istället ett vardagligt fenomen:

Lisa en av respondenterna uttryckte sig så här beträffande nedskärningarna:

*”Det har blivit mer och mer blasé av allt, oj föresten nu har vi nya uppsägningar igen. Över en kopp kaffe”.*

Conny upplevde att det uppstod någon slags svart humor över nedskärningarna.

*”Vems tur är det att få sparken idag...”*

Jesper en av respondenterna hade en föraning om att företaget gick dåligt och att eventuella nedskärningar kanske skulle bli nödvändiga. En morgon fick han detta bekräftat genom nyhetssändningen innan han skulle gå. Väl på arbetet mötes han av en lapp på ytterdörren till kontoret, där det meddelades att ett informationsmöte gällande nedskärningen skulle äga rum.

Samtliga respondenter anser att de inte fått vara delaktiga i förändringsarbetet, Klara menar att det skulle vara svårt rent praktiskt att låta personalen vara aktiv under nedskärningsarbetet. Detta på grund av att man som individ alltid värnar om sitt eget, vilket kan bidra till att personalen uppfattar vissa nedskärningsområden som onödiga och felaktiga.

### 4.3 Kommunikation och förståelse

Den information som de anställda skulle ha fått gällande nedskärningarna har inte alltid nått fram till alla inom företaget, vilket man menar kan bero på att de har haft ett antal olika chefer, och därigenom har informationen nått fram på olika sätt.

Lina tycker att det funnits mycket bitterhet och ilska mot företaget bland de anställda i samband med nedskärningarna. Hon menar att detta kan bero på att de anställda fått information om de nya nedskärningarna i sista sekund.

Som Klara uttryckte sig:

*”Ja så där en 18 000 olika chefer, ha ha ha, skämt å sidor men nästan på, vi har i alla fall bytt chefer jätte ofta.”*

Samtliga respondenter menar att det skulle ha varit bra om ledningen tillåtit personalen prata mer öppet om nedskärningen när det var som jobbigast. I början fanns det en stor förståelse från ledningens sida att personalen kände sig nere och var i behov av att prata. Men efter det att nedskärningsprocessen blev vardagsmat försvann också förståelsen. I samband med detta uppstod också en del informationsmissar från ledningens sida. Lisa, en av respondenterna anser att nedskärningen varit en utdragen process. Klara håller med Lisa och menar att man istället skulle ha gjort en stor nedskärning från början för att undvika uppsägningar vart tredje månad som varit.

Lisa citerade en av cheferna så här:

*”Det är som Osthyvel principen, mar tar lite då och lite då!  
Det blir en sådan utnötning som inte är bra. Det är inte bra för personalen.”*

Jesper menar till skillnad från Klara och Lisa att det inte funnits något bra sätt att genomföra en nedskärning på. Han uttrycker sig så här:

*”Det kvittar nog hur företaget hade gjort för det hade nog blivit fel på något sätt ändå.”*

## 4.4 Motivation

Som vi tidigare nämnt har respondenterna inte känt sig delaktiga i förändringsprocessen. Några av respondenterna anser att en viss delaktighet hade skapat en större förståelse för nedskärningen. Respondenterna menar att om ledningen skapat denna förståelse hade också de kvarvarandes motivation ökat för fortsatt arbete under nedskärningsprocessen.

I samband med och efter nedskärningen fick många av de anställda nya arbetsuppgifter. Detta har inte bara berott på nedskärningen utan företaget har också fått många nya kunder, vilket gjort att det tillkommit nya arbetsuppgifter och nya sätt att arbeta på. Lisa påpekade att på grund av alla chefer som bytts ut under nedskärningsprocessen, har de nya cheferna inte alltid haft koll på vilken kompetens de anställda har. Detta har gjort att man under nedskärningsprocessen fick arbetsuppgifter som har varit utanför ens område.

Klara sammanfattade vissa av de nya arbetsuppgifterna under själva nedskärningen:

*”Man har fått ta arbetsuppgifter som jag har varit överkvalificerad för eller som inte varit inom min spetskompetens.”*

Samtliga av respondenterna ansåg att deras motivation minskade under nedskärningsprocessen, vilket innebar att även arbetseffektiviteten minskade. Lisa menar att företaget glömde bort att personalen satt och var ineffektiva och omotiverade. Hennes teori har varit att personalen inte hunnit återhämta sig mellan nedskärningarna, vilket gjort att de aldrig hunnit få upp effektivitet och motivation. Hon menar att detta skadar organisationen, och dess produktivitet men även att kvarvarande personal blir drabbad av detta. Jesper instämmer med Lisa och menar vidare att det som skedde var att hela företaget stannade upp, för att koncentrera sig på nedskärningen. Båda två anser att detta var något som skadade företaget och den arbetsglädje som funnits. Lina däremot menar att det är naturligt att företaget stannar upp under en sådan process, hela företaget låg på is, projekt stannade upp. Hon menar också att det tog ett tag innan allt blev som vanligt igen. Men när allt väl kom tillbaka till det vanliga, kunde man se att motivationen och arbetsglädjen kom tillbaka.

Även Klara instämmer genom detta citat:

*”Förr var arbetsplatsen mer en ”lekplats” där det ändå gjordes vettiga grejor. Men efter varje nedskärning har en bit av glädjen försvunnit”.*

I samband med nedskärningen uppstod även andra problem. Många av respondenterna ansåg att rollerna inom företaget blev oklara, man visste inte vem som ansvarade för vad och vem man skulle vända sig till då oklarheter uppstod. Återigen framhäver några

av respondenterna att motivationen minskade och att man tappade tempot i arbetet. Någon respondent menade även att några av de anställda gick in i sig själva och kunde inte fokusera på arbetet utan kände oro över förändringen skedde.

Lina, Lisa och Klara upplevde det jobbigt att se så många av sina arbetskamrater lämna arbetsplatsen. De menar att efter varje person som lämnade företaget försvann också en bit av den glädje och motivation som funnits.

## 4.5 Lärande och utveckling

Företaget hade en hög målsättning med kompetensutveckling från början. När företaget var som störst hade de en egen "academy", där de anställda kunde anmäla sig till de kurser som de ansåg sig vara i behov av. Varje anställd hade även en "utbildningspeng" som var avsedd endast för utbildning.

Det är annorlunda nu när företaget inte har några pengar att satsa på kompetensutbildning, och academy är till viss del nedlagd på grund av nedskärningen. Nu är det i stället upp till varje individ att söka egen kunskap, t.ex. genom att söka kunskap via internet. Trots detta har företaget fortfarande en viss policy ifrån ledningen på vad man vill att de anställda ska fokusera på och sälja in till kunderna. Just nu har man valt att satsa på den nya tekniken från Microsoft Dot Net och då får man kanske läsa på lite mer om det eller gå en utbildning. Samtliga respondenter är även medlemmar hos Microsoft där de har tillgång till olika portaler med en mängd information om det senaste teknikerna, som de kan ta del av när tillfälle ges. Här finns det stora möjligheter till att ta del av senaste tekniken kostnadsfritt.

Klara menar att

*"man kan även gå till sin närmaste chef och säga att man vill ta reda på mer om något och då finns det oftast möjlighet att få några timmar till att göra det på arbetstid. Bara man inte är uppbokad av annat."*

Vad det gäller utvecklingsmöjligheter under nedskärningsprocessen är respondenterna till viss del oeniga. Jesper känner att företaget satsat mer på vissa områden inom företaget och därigenom har de satsats mindre på de andra områdena. Conny menar däremot att det inte funnits några utvecklingsmöjligheter överhuvudtaget det senaste två åren. Vidare menar Conny också att det inte är något man funderat över under nedskärningsprocessen. Lisa anser att kompetensutveckling inte ligger i fokus under en nedskärningsprocess. Lina menar att de nya arbetsuppgifter hon fick i samband med nedskärningen har varit mycket positivt då detta har bidragit till utvecklingsmöjligheter och lärande. Samtliga respondenter menar dock att ens tankar på utveckling inte ligger i fokus under nedskärningsprocessen.

Inom företaget jobbar man väldigt mycket i projektgrupper. Inom dessa grupper ges utrymme till både självständigt arbete och att ta hjälp av varandra. Jesper, Lisa och Lina tycker att man inom gruppen kan ha väldigt mycket nytta av varandra, och dra nytta av varandras kompetens. Medan Conny tycker att det kan vara lättare sagt än gjort, och att alla sitter och håller på sitt eget. Men han menar att ambitionen är att dela med sig, men

att det alltid kan bli bättre. Klara förespråkar att man ska jobba mer enligt det amerikanska sättet ”extrem programming” som går ut på att man sitter två och två och programmerar tillsammans. Genom att arbeta på detta sätt kan man lära sig väldigt mycket av varandra, men också att jobbet man gör ska gå fortare och man för samtidigt hela tiden en dialog kring vilket som är bästa lösningen. Tyvärr har inte detta riktiga annamats.

Samtliga respondenter är helt eniga om att det är enormt viktigt att lära sig nya saker, dels för att det är viktigt att utvecklas själv men också för att det krävs inom detta yrke. De menar också att alla som jobbar på företaget är nyfikna personer som är sugna på att lära sig nya saker. Respondenterna anser också att det är viktigt att hålla sig ajour med de senaste inom tekniken.

Conny uttrycker sig så här angående sin syn på sitt lärande;

*”ja det är klart att det är viktigt, man kan inte göra samma saker hela tiden. För att vilja komma hit imorgon vill man lära sig något nytt. Det är en ren motivations grej.”*

Klara uttrycker sig så här:

*”Vi måste förnya oss för att Microsoft och dom där lirarna är j-vligt smarta som utvecklar nya grejor hela tiden, vilket gör att vi måste gå kurser hela tiden. Det är anledningen till att vi måste utveckla oss, det är kravet annars dör vi.”*

Samtliga av respondenterna anser att det är speciellt viktigt att hänga med i utvecklingen eftersom utvecklingen går fort framåt. De menar att de hela tiden måste hålla sig ajour med den nya tekniken. De menar också att det är viktigt att lära för ens personliga utveckling.

Det råder delade meningar mellan respondenterna om formellutbildning är det bästa sättet att lära sig på. Conny anser att man lär sig bäst genom icke- formell utbildning och att formell utbildning enbart är för att man ska ha något på papper. Medan Jesper tycker att det behövs fasta ramar och punkter för att lära och det kan bara göras genom en formellutbildning, han menar vidare att det informella lärandet är det som fyller tom rummet.

Klara berättar att en grupp inom företaget har arbetat de senaste veckorna med att kompetens inventera samtliga anställda, där de har tittat på vad de anställda har för kompetens och vad de är i behov av och vad de behöver kunna och vad man kan göra åt det. Genom detta har man kommit fram till att det anställda inte är intresserade av de 20 000 kronors kurser som man hade tillgång till innan nedskärningen, utan i istället handlar det om interna utbildningar, men ibland måste de ta in expert hjälp då det handlar om att certifiera oss inom något speciellt område, som kunderna kräver att vi har. Respondenterna anser också att en del av de kurser som hålls av utbildningsinstitutioner berör en väldigt liten del av deras arbete.

Innan nedskärningarna hade man inte alltid arbetsplatsmöten en gång i veckan och från början var inte dessa så givande. Men för ett par veckor sedan utvecklade man dessa genom att de anställda förbereder och håller föreläsningar för varandra, i samband med

mötena. Detta har varit väldigt bra menar några respondenter då de har haft möjlighet till att efter föreläsningen sätta sig och själva pilla lite med det man gått igenom. Det som också är bra är att man blir mer insatt i vad de andra på företaget sysslar med samt att man delar med sig av sina kunskaper. Samtliga respondenter anser att detta är ett utmärkt sätt att lära sig på. Genom att kunna testa sig fram till olika lösningar kan man lära sig väldigt mycket.

## 4.6 Framtiden

Respondenterna vet inte vad som kommer att hända med företaget i framtiden. Men en del är ändå positiva och tro på företaget och att vindarna kommer att vända, och att den värsta stormen har lagt sig. Ingen av dem känner sig oroliga längre över att bli av med arbetet.

Klara menar:

*” Anledningen till att jag stannat så länge beror på mina arbetskamrater. De som jag har arbetat närmast med alltså mina kollegor som utvecklar och konsulterat mig, dom har jag alltid trivts väldigt bra med. Sedan kan man tycka att ledning, organisation och administration har fungerat lite sämre. Man har hela tiden trott att det ska vända och bli bättre.”*

## 5. Analys och Diskussion

*Vi kommer i detta avsnitt försökt att se vilken betydelse nedskärningen har haft för kvarvarande medarbetares motivation och lärande, vilket har varit vårt syfte med uppsatsen. Detta gör vi genom att ta avstamp i den empiri som vi tidigare presenterat, därefter kopplar vi samman detta med den teori som vi använt. Slutligen väver vi in våra egna tankar och funderingar.*

### 5.1 Förändringen

Det har framkommit ur vårt empiriska material att företaget har genomfört 12-13 nedskärningar på 3 år, det vill säga att företaget har skurit ner var tredje månad i samband med kvartalsrapporten. Respondenterna var eniga om att det hade varit bättre om företaget satsat på att göra en stor nedskärning med en gång istället för många små. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att en organisationsförändring innebär att någonting ändras på ett eller annat vis t.ex. genom nedskärning. Appelbaum och Donia (1998) samt Yukl (2002) anser att det kan vara svårt att bortse från de negativa känslor som uppstår i samband med personalnedskärningar, oavsett hur välplanerat och organiserat förändringsarbetet är, eftersom individer uppfattar och reagerar olika på en förändring. Vidare menar de att en nedskärning kan bli en för långdragen process.

Respondenterna menar precis som Appelbaum och Donia att en nedskärningsprocess kan bli väldigt utdragen process. Vi är eniga med respondenterna om att det hade varit bättre om företaget hade haft ett mer långsiktigt perspektiv på förändringsarbetet och på så sätt förhindrat alla dessa nedskärningar. Men vi tror precis som Yukl, Appelbaum och Donia att det svårt att bort se från de negativa känslor som uppstår vid en nedskärning, när det inte medför något gott för de anställda. Vi inser också att det kan vara svårt att från början se hur pass stor nedskärningen som måste göras för att rädda företaget.

Några av respondenterna anser att företaget glömde bort att personalen satt och var ineffektiva och omotiverade. De menar att de anställda aldrig hunnit återhämta sig mellan nedskärningarna, vilket gjort att de aldrig hunnit få upp motivationen och effektiviteten. Vidare anser de att detta har skadat organisationen och dess produktivitet men även den kvarvarande personalen blev drabbade av detta. Lewin (1951) har utvecklat en modell som förknippas med förändringsarbete. Han har delat in den i tre faser: upptining, förändring, återfrysning. Upptining är en form av obalans i organisationens, system, ett stadium då behov av förståelse för förändringsarbetet skapas. Abrahamsson och Andersen (2000) diskuterar om att organisationens kultur och klimat har en avgörande betydelse för hur de anställda reagerar på, samt uppfattar de nya arbetsuppgifterna. De menar också att organisationer vars kultur tillåter sina medarbetare att visa känslor samt erbjuder delaktighet har större chans att återhämta sig efter en förändring. Vidare menar de också att organisationens kultur har en direkt påverkan på organisationsmedlemmarnas arbetseffektivitet.



Respondenterna har vid ett flertal tillfällen påpekat att deras arbetseffektivitet och motivation minskat under nedskärningen. Precis som Abrahamsson och Andersen påtalar är organisationskulturen viktig för de anställdas arbetsmotivation. Vi tror att anledningen till att de anställda var ineffektiva och omotiverade kan bero på att organisationskulturen kom i obalans och att de inte har gått igenom Lewins upptinings fas där förståelse utvecklas. Om företaget inte hade genomgått så många nedskärningar som de gjorde hade de troligtvis kunnat behålla en del av den starka organisationskultur som fanns innan nedskärningen. Detta hade kunnat bidra till att personalen hade hunnit återhämta sig och kanske hade detta gjort att de anställdas motivation kommit tillbaka snabbare. Som det framgick i empirin så fokuserade ledningen på att hjälpa de som skulle få lämna företaget och de som skulle vara kvar blev bortglömda. Detta kan också ha skadat företagets kultur och klimat. Det är viktigt att ledningen inte tar de kvarvarande anställda för givet, då det är dessa som ska stå för den framtida organisationskultur och klimat. Men å andra sidan tror vi att även om ledningen hade fokuserat mer på de kvarvarande hade nog de anställda ändå känt sig omotiverade då en nedskärning aldrig medför några positiva känslor.

## 5.2 Betydelsen av kommunikation och förståelse

Samtliga av våra respondenter anser att de inte fått vara delaktiga i förändringsarbetet, vilket de inser kanske hade kunnat vara svårt rent praktiskt, eftersom varje individ värnar om sitt. Som framgår av vårt empiriska material ansåg respondenterna att det skulle ha varit bra om ledningen tillät personalen att prata mer öppet om nedskärningen, när det var som jobbigast. Från början fanns en förståelse men efter hand som nedskärningarna blev vardagsmat försvann förståelsen om att de anställda behövde prata av sig. Yukl (2002) påpekar att vid ett förändringsarbete är det ledarnas uppgift att guida medarbetarna genom förändringen. Han menar att det ställs annorlunda krav på ledarskapet. Sandberg och Targama (1998) menar att om cheferna ska kunna leda sina medarbetare till utveckling så måste de beakta medarbetarnas sätt att förstå sitt och företagets arbete. Det är viktigt att cheferna bjuder in medarbetarna till en öppen och ärlig dialog, där man reflekterar över arbetet.

Vi är eniga med Yukl att det krävs ett annat ledarskap vid ett förändringsarbete än vid normala arbetsförhållanden. Vi tror inte att ledningen har insett att det krävs ett annat ledarskap vid ett förändringsarbete, då chefen mer ska fungera som en mentor. Respondenterna tycker att det hade varit bra om ledningen hade tillåtit de anställda att prata mer öppet om nedskärningen. Detta är i enlighet med Sandbergs och Targamas resonemang att det är viktigt att cheferna bjuder in de anställda till en öppen dialog. Det har framkommit i våra intervjuer att ledningen hade en förståelse från början att de anställda var i behov av en öppen dialog. Men efter det att nedskärningarna blev vardagsmat försvann denna förståelse. Vi tror att anledningen till att denna förståelse försvann beror på att ledningen inte såg vikten av att ha en öppen dialog genom alla de nedskärningsprocesser som företaget gått igenom.

I vårt empiriska material framgår det att respondenterna haft väldigt många olika chefer. Detta har bidragit till att informationen kommit fram på olika sätt och ibland har de

försvunnit på vägen. En av respondenterna tycker att det har funnits mycket bitterhet mot företaget i samband med nedskärningarna. Detta kan bero på att de anställda fått information om de nya nedskärningarna i sista sekund. Både Angelöw (1991) och Näswall (2003) är eniga om att information är en förutsättning för att förändringsarbetet ska kunna fungera så friktionsfritt som möjligt och för att de anställda ska få kunskap och förståelse om förändringen. Applebaum och Donia (1998) anser att det kan vara negativt att gå ut med information för tidigt till de anställda eftersom det kan skapa ryktesspridningar om vem och vilka som ska lämna företaget.

Om informationen till de anställda varit bättre, hade säkert också en del av bitterheten bland de anställda minskat mot företaget och dess ledning. Att cheferna har varierat under nedskärningsprocessen kan vi tycka vara förståeligt, då vissa chefer säkert också fått lämna företaget. Men vi tycker dock inte att detta kan ursäkta de informationsmissar som funnits, då ledningen skulle ha arbetat fram en bättre "arbetsplan" för förändringsarbetet. Vi anser att det skulle ha funnits en bättre kommunikation mellan cheferna på de olika kontoren för att förhindra att de anställda fick olika information. Vi är inte eniga med Appelbaum och Donia om att förtidig information kan skapa ryktesspridningar utan vi tror att information till de anställda bara kan vara bra för att minska oro vid dessa tillfällen.

### 5.3 Förändringens betydelse för motivationen.

Respondenterna uttryckte vid flera tillfällen under intervjuerna att man känt otrygghet inför att vara nästa man som skulle få lämna företaget. Vidare menar de att om ledningen skapat större förståelse hade också de kvarvarandes motivation ökat för fortsatt arbete under nedskärningsprocessen. Som tidigare nämnts fokuserade ledningen på att hjälpa de anställda som skulle lämna företaget. Den första faktor som Herzberg (1959) kallar "hygienfaktorer" eller "otillfredsställande" utgörs av olika "omgivningsförhållande", som till exempel den fysiska miljön, ledningen, personalpolitiken eller trygghetsförhållande etc. När dessa inte motsvarar den arbetandes krav och förväntningar leder detta till missnöje. Trots att dessa faktorer förbättras och missnöjet försvinner behöver inte detta leda till automatisk positiv effekt.

En anledning till att företagsledningen inte sett de "omgivningsförhållande" som Herzberg nämner kan bero på att ledningen har lagt fokus på förändringsarbetet, vilket kan ses som naturligt. Detta kan ha bidragit till att de anställdas krav och förväntningar på deras arbete lett till missnöje och på så sätt har arbetsmotivationen minskat. Vi är eniga med respondenterna om att ledningen skulle ha skapat större förståelse för den otrygghet som de kvarvarande kände i samband med nedskärningen. Hade man skapat denna förståelse så hade kanske också en del av arbetsmotivation ökat.

Som framgår i vår empiri fick många av de anställda nya arbetsuppgifter, och på grund av de olika chefer som företaget har haft under nedskärningsprocessen, blev de anställda ibland tilldelade arbetsuppgifter som inte alltid passade med deras kompetens. En av respondenterna sammanfattade de nya arbetsuppgifterna med; *Man har fått ta arbetsuppgifter som jag har varit överkvalificerad för eller som inte varit inom min spetskompetens*". I Herzbergs andra tvåfaktorteori redogör han för motivatorer eller

”tillfredställelse” dessa behandlar de förhållande som är mer direkt relaterade till arbetet. Ett motiverande arbete ger tillfälle till meningsfulla prestationer och utrymme för utveckling etc. Ellström (1992) och Veron (1971) menar att arbetsuppgifter varken får vara försvåra eller för lätta. Eftersom detta får inverkan på arbetsmotivationen.

I Herzbergs tvåfaktorteori kan man även dra paralleller till Maslows (1954) behovstrappa speciellt steg fyra och fem.

Vi anser att företaget skulle ha tagit tillvara varje individs kompetens i samband med att de nya arbetsuppgifterna delades ut under nedskärningen. Hade företaget gjort detta kanske personalens arbetsmotivation hade ökat som Herzberg och Maslow nämner. Precis som Ellström menar får en arbetsuppgift inte vara för lätt, då detta kan leda till minskad motivation. Samtidigt tror vi att man måste förstå att det kan vara svårt under en sådan process att tillgodose allas behov, eftersom det inte finns lika tydliga ramar längre, och för att företagets produktion minskat. Detta har gjort att det inte funnits lika många arbetsuppgifter under nedskärningen som det gjort innan. Vilket kan ha bidragit till att de kvarvarande har fått ta arbetsuppgifter som har varit utanför deras kompetens och på så sätt har deras arbetsmotivation minskat. Vidare anser vi att ledningen kunde ha varit bättre på att informera de anställda om vilka jobb som fanns inom företaget under nedskärningen. Då detta kunde ha skapat en större förståelse hos de anställda att de ibland fick ta arbetsuppgifter som varit för lätt.

### 5.3.1 Survivors syndrome

I vår empiri har det kommit fram att respondenterna har känt att motivationen har minskat under nedskärningsprocessen. Vidare uttryckte sig respondenterna att en bit av arbetsglädjen försvunnit i samband med att arbetskamrater lämnat arbetsplatsen. En av respondenterna upplevde att arbetsplatsen innan nedskärningen var mer som en ”lekplats” där man ändå utförde sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Applebaum och Donia tar upp några av de konsekvenser som uppstår hos dem som ”överlevt” nedskärningen. Maccoby (1988) anser att motivation inte är något som skapas av den enskilde individen utan chefer, arbetsledare och kollegor hjälper till att motivera. Han menar också att det är viktigt att man trivas socialt för att kunna känna motivation i sitt arbete.

De känslomässiga reaktioner och beteendermönster som ”Survivors syndrome” beskriver är något som vi tydligt kunnat se hos de kvarvarande anställda på företaget. Vi tror att ”survivors syndrome” är något som inte går att bortse ifrån i samband med att individer tvingas lämna ett företag. Maccoby pratar om att motivation inte är något som skapas av den enskilda individen utan är något som skapas gemensamt inom företaget. Detta har vi tydligt kunnat se hos våra respondenter då motivationen minskat allt eftersom arbetskollegor lämnat organisationen. Vi kan dock se att detta kan vara normalt att arbetsglädjen försvinner och att det kan svårt påverka detta. Eftersom arbetskollegor försvunnit har detta bidragit till att en del av den sociala samvaron inom företaget minskat, även detta kan vara en faktor till minskad arbetsmotivation. Vi kan se att det Maccoby pratar om när det gäller motivation har tydligt samband med ”survivors Syndrome”.

## 5.4 Förändringens betydelse för lärande

### 5.4.1 Erfarenhetsbaserat lärande

Inom företaget arbetar man väldigt mycket i projektgrupper, inom dessa grupper ges utrymme till både självständigt arbete och att ta hjälp av varandra. De flesta av respondenterna tycker att man inom gruppen kan ha väldigt mycket nytta av varandra, och dra nytta av varandras kompetens. En av respondenterna menar dock att det kan vara lättare sagt än gjort, och att alla sitter och håller på sitt eget. Men han menar att ambitionen är att dela med sig. En annan av respondenterna förespråkar att man jobbar enligt ”extrem programming” som går ut på att man sitter två och två och programmerar tillsammans. Genom att göra på detta sätt kan man lära sig väldigt mycket av varandra. Boud, Cohen & Walker (1985) menar att de tidigare erfarenheter som vi bär med oss kan vara positiva eller negativa och påverkar hur vi tar till oss nya erfarenheter. Detta påverkar också hur vi betraktar ny kunskap. De menar också att alla inte lär genom sina erfarenheter, vilket kan bero på att individen medvetet eller omedvetet inte tar tillfället i akt för att lära.

Vi anser att de positiva och negativa erfarenheter som respondenterna har med sig sen innan påverkar deras syn på vilken nytta man kan ha genom att delge varandra erfarenheter. En av respondenterna tycker att det kan vara lättare sagt än gjort att ta del av varandras erfarenheter i projektgrupperna. Vi tror att detta kan bero på att han sedan tidigare har negativa erfarenheter med sig, vilket skulle kunna påverka hur han tar till sig nya erfarenheter. Medan de andra respondenterna kanske har mer positiva erfarenheter när det gäller att dela med sig inom projektgrupperna. Detta kan vara en anledning till att de har olika uppfattningar om det finns möjligheter till att delge varandra sina erfarenheter och kompetens.

Som framgår av vårt empiriska material tycker respondenterna att arbetsplatsmötena som de har en gång i veckan är mycket lärorika. Dessa möten håller medarbetarna själva i och varje vecka är det en ny medarbetare som ansvarar för mötet. En av anledningarna till att respondenterna är positiva till dessa är att de menar att efter mötet ges det möjlighet till att själv prova det som gått igenom under mötet. Respondenterna menar att detta är ett mycket bra sätt att lära sig. Kurt Lewin framställde en modell av hur individer lär genom sina erfarenheter. Denna modell har sedan utvecklats och förändrats av Kolb (1984) och är nu en av de vanligaste förekommande modeller av erfarenhetsbaserat lärande. Kolbs lärcirkel bygger på att lärande är förankrat i upplevelser av konkret verklighet.

Vi kan se att det finns ett tydligt erfarenhetsbaserat lärande bland våra respondenter. Eftersom att de genom arbetsplatsmötena ges en chans till erfarenhetsbaserat lärande, då det varje vecka är någon ny av de anställda som håller i föreläsningen. Denna person har inför mötet läst på och lärt sig något nytt som denna vill vidare befordra till de andra anställda. Efter mötet ges det möjlighet för de anställda att själva sätta sig ner och arbeta med det som gått igenom. Genom detta kan varje anställd prova sig fram till den bästa lösningen. Vi menar att de anställda lär genom sina erfarenheter när de testa och arbetar sig fram med det ”nya materialet”. Vi kan se att de genom Kolbs modell lär sig genom

de olika ”stadium”, konkreta erfarenheter, observation och reflektion, meningsbildande och generalisering och prövande av nytt handlande.

Samtliga respondenter är helt eniga om att det är enormt viktigt att lära sig nya saker, dels för att det är viktigt att utvecklas själv, dels för att det krävs inom deras yrke. Respondenterna anser att det är viktigt att hålla sig ajour med det senaste inom tekniken. Som en av respondenterna uttryckte sig; *”Vi måste förnya oss för att Microsoft och dom där lirarna är j- vligt smart som utvecklar nya grejor hela tiden, vilket gör att vi måste gå kurser hela tiden. Det är anledningen till att vi måste utveckla oss, det är kravet annars dör vi.”* Boud, Cohen & Walker( 1985) menar att reflektion är en grundläggande del när det handlar om lärandet, därför att erfarenheten i sig inte är ett tillräckligt underlag för lärandet, utan lärandet blir först möjligt när individen reflekterar. Reflektion är en mänsklig företeelse där individer återspeglar sina erfarenheter, funderar över dem och sedan analyserar dem.

Precis som Boud, Cohen och Walker påpekar är inte en erfarenhet tillräckligt underlag för lärande, utan man måste reflektera över det. Vi menar att samtliga respondenter har reflekterat över hur viktigt det är att lära sig nya saker, genom detta kan de ta in nya erfarenheter. De har också reflekterat över hur viktigt det är att hålla sig i ajour med den senaste tekniken för att inte bli över körda av t.ex. Microsoft.

#### 5.4.2 Formellt och informellt lärande

Respondenterna hade stora möjligheter till att delta i olika formella utbildningar genom deras egen ”academy” innan nedskärningen. Men då organisationen tvingades till att skära ner på personalen tvingades man också dra in på de formella utbildningarna och den ”academy” som fanns innan nedskärningen är till viss del nedlagd. Det råder delade meningar bland respondenterna om det är formell utbildning eller informell som är bäst. En av respondenterna anser att det krävs formell utbildning för att få fasta ramar, han anser att informell utbildning bara fyller det tomrum som finns efter formell utbildning. En annan respondent anser att det bästa sättet att lära är genom informell utbildning. Vidare anser samtliga respondenter att de inte finns ett lika stort intresse i att delta i de kurser som de tidigare hade möjlighet att delta i. En av respondenterna ansåg att det ibland var en väldigt liten del av kurserna som var intressant för deras arbete. Ellström (1996) och Winther-Jensen (1995) skiljer på det formella lärandet och det informella. Det formella lärandet sker genom planerade utbildningar, medan det informella sker i arbetet eller det vardagliga livet. Det informella lärandet kan ske genom olika former av erfarenhetsbaserat lärande, t ex då man deltar i något utvecklingsprojekt eller genom nätverk. Vidare menar Ellström att lärande inte alltid är något som kan ses avsiktligt planerat och som en medveten process utan kan även vara oavsiktligt och mindre medvetet.

Innan nedskärningen bestod respondenternas lärande i huvudsak av kurser som var arrangerade av speciella utbildningsinstitutioner. Detta är inte längre aktuellt på grund av ekonomiska skäl. Respondenterna är oeniga om formell eller informell utbildning är det bästa. Vi tror inte att det alltid går att bortse från formellutbildning då det ibland kan behövas fasta ramar och strukturer, eftersom vi tror att det kan vara svårt att lära sig vissa saker på egenhand. Efter nedskärningen satsar man mer på informell utbildning där det i huvudsak är personalen själva som står för utbildningen, detta sker i samband

med arbetsplatsmötena som vi tidigare nämnt. Men precis som respondenterna säger så måste de ibland ta in experthjälp när det handlar om certifiering. Vi tror att även om nedskärningen i sig inte är något positivt. Kan den ändå ha haft en positiv inverkan på respondenternas lärande och deras reflektion över hur de lär sig. Genom att de efter nedskärningen insett att det informella lärandet är viktigt och betydelsefullt.

### 5.4.3 Negativt Lärande och icke- lärande

Som framgår av det empiriska materialet ansåg samtliga respondenter att det inte fanns några möjligheter till utveckling under nedskärningsprocessen, de menar också att detta inte är något som ligger i fokus under en nedskärning. En av respondenterna ansåg att organisationen satsade mer på vissa delar inom företaget än på andra. Schein (1992) undertrycker att lärandet har stor betydelse i en kultur. Om organisationen befinner sig i en turbulent miljö kommer det att bli svårare att lära sig. Ellström (1992) däremot menar att lärandet inte alltid är avsiktligt och planerat utan vi lär hela tiden oavsett om vi vill det eller inte, om vi avser att göra det eller inte. Det kan även vara en medveten eller omedveten process. Jarvis (1992) menar till skillnad från Ellström att individer kan hamna i ett stadium som han kallar för non- consideration där individen inte är mottaglig för att lära sig. Detta kan bero på att individen är för upptagen för att observera att något nytt händer.

Vi tror att en av anledningarna till att respondenterna haft skilda uppfattningar om det funnits möjligheter till utveckling eller inte under nedskärningen, kan vara precis som Jarvis menar med Non- consideration, att de anställda inte är mottagliga för att observera att något nytt händer. Men å andra sidan kan det vara som Ellström säger att man lär sig även om man inte är medveten om det, och därför precis som Boud, Cohen och Walker menar blir inte lärande möjligt förrän individen reflekterar över det. Anledningen till att respondenterna haft olika uppfattningar om utvecklingsmöjligheter under nedskärningsprocessen, kan vara att de inte reflekterat över sitt lärande. Det skulle kunna vara så att respondenterna lärt sig något under nedskärningen utan att de varit medvetna om det.

### 5.4.4 Arbetsplatsen som läromiljö

Företaget hade innan nedskärningen en väldigt hög målsättning gällande kompetensutveckling. Som vi tidigare nämnt hade de en egen utvecklad ”academy” där de anställda kunde anmäla eller söka efter de kurser som de var intresserade av att gå. Varje anställd hade även en egen utbildningspeng som de fick disponera fritt på behövande utbildningar. Men det är annorlunda nu när företaget inte har några pengar att satsa när det gäller utbildningar. Nu är det upp till varje individ att själv söka efter kunskap, Tex genom att söka kunskap via Internet. Trots detta finns det fortfarande kvar en viss policy uppifrån ledningen vad man vill att de anställda ska fokusera sig på. Samtliga anställda är även medlemmar hos Microsoft där de har tillgång till olika portaler med en mängd information. En av respondenterna påpekade att man även kan gå till sin närmsta chef om man är intresserad av att ta reda på något speciellt, och då kan man få några timmar på arbetstid till sökning av kunskap bara man inte är uppbokad på annat. Det ställs olika krav på hur arbetsplatsen bör vara utformad för att den ska

utgöra en pedagogisk miljö. Syftet är att lärandet skall främjas för de anställda i deras dagliga arbete. En arbetsmiljö som främjar lärandet kännetecknas av en stödjande atmosfär. Matthews, 1999 och Dalin, 1997 anser att organisationskultur, struktur, teknologiska system och människor bör stödja det av organisationen förespråkande program. Individuella attityder, motivation, självuppskattning och engagemang är viktiga för att lärande inom och/eller utanför organisationen. Individer accepterar nya idéer, färdigheter och kunskap när de är intresserade av lärande eller hittar något som gagnar dem själva. Granberg och Ohlsson (2000) anser att en välutvecklad företagskultur är en grund och förutsättning för en lärande organisation.

Innan nedskärningen hade företaget den stödjande atmosfär som Matthews nämner för att främja lärandet. Man satsade väldigt mycket på personalen och deras lärande. Trots att man har drabbats av ett antal nedskärningar försöker företaget att främja lärandet, men idag på mindre kostsamma sätt. Vi ser det som mycket positivt att företaget försöker hitta andra vägar till lärande. Man kan se detta som att företaget alltid har varit en lärande organisation där man har satsat på de anställdas utbildning, mycket för att skapa ett förtroende hos kunderna. Även idag när det går sämre för företaget och det inte finns några ekonomiska möjligheter kan vi ändå se att företaget försöker hålla sin höga policy ut mot kunderna.

## 5.5 Framtiden

Respondenterna vet inte vad som kommer att hända med företaget i framtiden. Men de är ändå positiva och tror på företaget och att vindarna kommer att vända. En av respondenterna menar: *”Anledningen till att jag stannat kvar så länge beror på arbetskamraterna. De som jag har arbetat närmst med alltså mina kollegor som utvecklar och konsulterar mig, dom har jag alltid trivts väldigt bra med. Sedan kan man tycka att ledning, organisation och administration har fungerat lite sämre. Men man har hela tiden trott att det ska vända och bli bättre”*. Bang (1994) anser att en organisationskultur är en socialt utformad och underhållen av de individer som tillsammans formar organisationen. Han har delat in organisationen i tre huvudområden. I en av dessa nämner han att organisationskulturen ser till att en gemenskap skapas medlemmarna emellan som underlättar och i många fall skapar förutsättningar för kommunikation och ett smidigt samarbete bland de anställda. I en av de andra huvudgrupperna menar Bang att organisationskulturen även bidrar till att minska organisationsmedlemmarnas ångest när man möter osäkerhet.

Genom detta citat och genom Bangs teori ser vi hur viktig den gemenskaps som organisationskulturen skapar mellan de anställda är för att man ska trivas på det företaget man arbetar på. Men även att gemenskapen kan bidra till att hålla skenet uppe fast att det är svårare tider

## 6. Sammanfattning och slutsatser

Utifrån vår empiriska studie identifierade vi en del faktorer som vi ansåg kan ha påverkat de kvarvarande anställda på företaget. En av de slutsatser som vi kan dra och som ständigt återkom under intervjuerna, var att de kvarvarande anställda tappade den arbetsglädje och motivation som tidigare funnits inom företaget. Att motivationen och arbetsglädjen försvann kan vi se som naturligt. Detta för att en nedskärning inte är rolig för någon, det är speciellt tråkigt att få se de kamrater som man jobbat med och trivts med lämna företaget. Frågan vi ställer oss nu är om företaget hade kunnat göra något för att minska att motivationen och arbetsglädjen försvann hos de kvarvarande. Vi tror dock inte att det går att bortse från de känslomässiga reaktioner och beteende mönster som ”survivors syndrome” kännetecknar.

Men vi kan även se att nedskärningen har bidragit till en del bra saker. Respondenterna menar förvisso att de inte har utvecklat och lärt sig något under nedskärningen. Men vi tror att detta kan bero på en del olika faktorer, dels att de inte har reflekterat över sitt lärande under processen, och dels för att de inte har varit mottagliga för lärande under denna period. Det som har varit bra är att de anställda på grund av att det inte finns några ekonomiska möjligheter, har hittat nya vägar till lärande. Vi kan se att det skett en tydlig förskjutning från ett klart formellt lärande innan nedskärningen till ett mer informellt lärande under och efter nedskärningen. De har insett att man kanske inte alltid är i behov av en kostsam utbildning utan att man kan lära av varandra. Detta gör de bland annat genom projektgrupperna och arbetsplatsmötena som har blivit mycket bättre efter nedskärningarna. Vi tror att detta har varit möjligt för att företaget alltid har satsat på de anställdas utbildning samt lärande och sett vikten av att ha en lärande och utvecklande miljö.

Det har även framkommit i resultatet att det var en hel del informationsmissar och dålig dialog mellan de anställda och ledningen. Vi tycker att ledningen borde ha förstått vikten av en öppen dialog med sina anställda och att de fick den information de behövde. Detta hade kanske skapat en större förståelse bland de anställda för nedskärningen. Men vi tror fortfarande att deras motivation och arbetsglädje hade blivit drabbade. En annan anledning till detta är att företaget har varit med om väldigt många olika nedskärningar under en kort period, som det framkom i resultatet har de anställda aldrig hunnit återhämta sig mellan nedskärningarna. Alla nedskärningar som företaget har varit med om har inte bara skadat varje enskild individ. Utan även den starka organisationskultur som företaget hade innan nedskärningarna har tagit skada, detta för att de anställda har tappa tilltron på företaget och ledningen.

Slutligen kan vi konstatera att en nedskärning har stor betydelse för hur de kvarvarande anställdas motivation påverkas, och att det kan vara svårt att förhindra detta. Eftersom det kan vara svårt för ledningen att tillgodose alla de anställdas behov, oavsett hur ledningen går tillväga är det alltid någon som blir drabbad. Vi tycker dock att ledningen skulle ha haft en större förståelse för de kvarvarande och insett att de också behövt prata och uttrycka sina känslor. På vår fundering som vi hade i inledningen om hur de



kvarvarandes utveckling och lärande påverkas av en nedskärning. Kan vi tillsist säga att hur lärandet påverkas tror vi bero på hur företaget ser och värderar lärandet.

## 7. Förslag på vidare forskning

I inledningsskedet av detta arbete hade vi en tanke om att jämföra ledningen och den kvarvarande personalens uppfattningar om nedskärningsprocessen. Denna jämförelse kan vi fortfarande se som högst intressant, när det genom detta arbete har visat sig att ledningen inte alltid tagit hänsyn till den kvarvarande personalen behov. Frågan vi tycker hade varit intressant att forska vidare i är om ledningen har en annan uppfattning om vilken hänsyn de tagit till de kvarvarande. Vi tycker att personalnedskärningar är ett högst aktuellt ämne där det borde forskas mer på vilka konsekvenser en nedskärningsprocess får för de kvarvarande anställda.

# Referenser

- Abrahamsson, B & Andersen, J.A (1998). *Organisationer- att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Angelöw, B (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Studentlitteratur. Lund
- 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.
- Bang, Henning (1994) *Organisationskultur*. Studentlitteratur Lund.
- Boud, D., Cohen, R & Walker, D. (1985). *Using experience for learning*. Buckingham: Open university press.
- Bryman, Alan. (2000) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi: Malmö
- Dalin, Å (1997). *Den lärande organisationen*. Studentlitteratur, Lund
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur
- Egidius, H. (1999). *Pedagogik för 2000-talet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet, problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Nordstedts Juridiska AB.
- Ellström, Per-Erik (1996). *Arbete och lärande -förutsättningar och hinder för lärande i det dagliga arbetet*. Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Eriksson, M & Hallsren, L (2003). *Tre år efter avvecklingen - arbete, hälsa och hälsoutveckling för uppsagd civilanställd personal inom försvaret*. Arbetslivsinstitutet, 2003:9.
- Granberg, O & Ohlsson, J (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedin, A (1997). *Nycklar till kunskap: Om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*. Studentlitteratur: Lund
- Hertzberg F, Mausner, F & Snyderman (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. Inc.
- Holme, M & I, Solvang Krohn, B (1997). *Forskningsmetodik- kvalitativa metoder*. Lund; Studentlitteratur.

- Jacobsen, DI & Thorsvik, J (1995). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarvis, P (1992). *Paradoxes of Learning*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers
- Kvale, S.(1997). *Den kvalitativa forsknings intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D (1984). *Experiential Learning. Experienceas The Source of Learning And Development*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Lewin, K (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Irvington Publishers.
- Maccoby, Michael (1988). *Arbeta - Varför det?*, Stockholm Svenska Dagbladets Förlag
- Maslow, Abraham H (1954). *Motivation and Personality*. (2:a utgåvan). New York: Haper & Row.
- Matthews, P (1999). *Workplace Learning. The Learning Organisation*, 6, (1).
- May, T (1999). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam,S,B. *Fallstudie som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Neuman, W.L (1994). *Social Research Methods- Qualitative and Quantitative Approaches*. (4th ed). Needham Heights: Allyh & Bacon.
- Näswall, Katharina, Hellgren, Johnny & Sverke. Magnus (2003) *Anställningsotrygghet, individen på den flexibla arbetsmarknaden*. Studentlitteratur, Lund
- Sanberg, J & Targema, A (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Schein, Edgar H (1992). *Organizational culture and Leadership*. San Fanisco: Jossey-Bass Publishers.
- Veron, Philip (1971). *Motivation*. Studentlitteratur, Lund.
- Winther- Jensen, T (1995) *Från livsfas till livsform, nordisk antologi om vuxenpedagogik och vuxenutbildning*. Stockholm: Folkuniversitetet.
- Yukel, Gary A (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentenc Hall International Inc.

# Bilaga 1

Hej!

Vi heter Karin Nilsson och Jennie Hansson och läser med inriktning mot Personal och Arbetsliv på Lunds universitet. Vi håller just nu på att skriva uppsats i arbetslivspedagogik som berör lärande i arbetslivet, där vi är intresserade av att se vilka hinder och utvecklingsmöjligheter anställda har vid personalnedskärningar. Genom kontakt med Er personalchef har vi fått den stora förmånen att få tillträde till Ert företag, som kommer att bli underlaget för vår uppsats.

Vi skulle vara jätte tacksamma om du skulle kunna tänkta dig att ställa upp på en intervju. Vi kommer att behandla intervjuerna helt konfidentiellt, vilket innebär att namn och befattning kommer att fingeras. Intervjun kommer att ta ca 30-50 minuter och kommer att äga rum på din arbetsplats i ett avskilt rum. Intervjuerna är väldigt betydelsefulla för vår uppsats och vi hoppas därför att du vill dela med dig av dina erfarenheter.

Tack på förhand!

MVH

Karin och Jennie

# Bilaga 2

## Intervjuguide medarbetare

### Bakgrundsfrågor

- Namn?
- Ålder?
- Vilken är din högsta utbildning?
- Hur länge har du varit anställd på företaget?

### Arbetsuppgifter

- Vad är din nuvarande befattning/arbetsuppgift på företaget?
- Hade du någon annan befattning/ arbetsuppgift innan nedskärningen?
- Hur arbetar Ni inom företaget?(grupp/självständigt)

### Nedskärningen

- Hur fick ni anställda reda på att en nedskärning skulle ägarum?
- Vilka var dina reaktioner kring detta?
- Känner du att du varit delaktig i förändringsarbetet?
- Fanns det några hinder fanns i samband med nedskärningarna? (sämre arbetsplats/arbetsuppgifter, produktionen stanna upp.....)
- Fanns det några utvecklingsmöjligheter fanns i samband med nedskärningen? (arbetsplats/arbetsuppgifter, utbildning.....)

### Lärande

- I samband med nedskärningen deltog du då i någon formell utbildning? (eller stannade hela företaget upp)
- Känner du att du varit delaktig i valet av utbildning/ar som du ska delta i?
- Sker lärande för dig enbart genom formell utbildning eller känner du att du lär på något annat sätt också?

- Känner du att din arbetsplats är en ständig utveckling?
- I vilken omfattning upplever du att dina kunskaper tas tillvara på företaget?
- Tycker du att det är viktigt att lära sig nya saker, och i så fall varför?
- Vad är livslångt lärande för dig?
- Upplever du att företaget satsar på kunskapsutveckling?
- Har ni regelbundna arbetsplatsmöten? (får du ut något av dessa, lär du dig något?)
- Hur tror du att din framtid kommer att se ut?