



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Den svenska nedskärningsmodellen

The Swedish downsizing model

Författare: Pontus Wiklund & Mattias Åhlander

Handledare: Bengt Persson

Examinator: Carl Olsmats

Ämne/huvudområde:

Kurskod: 1030

Poäng: 15hp

Ventilerings-/examinationsdatum: 2015-09-07

Vid Högskolan Dalarna har du möjlighet att publicera ditt examensarbete i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Du ökar därmed spridningen och synligheten av ditt examensarbete.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Sammanfattning:

Målet med detta examensarbete är att skapa en modell för svenska förhållanden, vilken kan användas för att minimera de negativa konsekvenserna av nedskärningar men även lyfta fram de positiva effekterna som en nedskärning medför.

Utifrån modellen Realistic Downsizing Preview (RDP) (Appelbaum & Donia, 2001) har vi arbetat fram en egen modell över hur en nedskärningsprocess bör utföras för att få ett så lyckat resultat som möjligt. Vi vill med vår modell främja de positiva effekterna utav nedskärningar och hur organisationen skall arbeta för att uppnå dessa, på detta sätt bör de samtidigt kunna förebygga de negativa effekterna.

Vår studie är en kvalitativ litteraturundersökning där stort fokus har lagts på insamlandet av artiklar och arbeten som behandlar ämnet *Survivor Syndrome* och hur organisation bör arbeta med nedskärningar. Det insamlade materialet har sedan analyserats källkritiskt för att sedermera kunna bli en bidragen faktor vid skapandet av vår modell "Den Svenska Nedskärningsmodellen"(SNM). Vi utförde två intervjuer, den ena var på SSAB och den andra var på NCC Construction. Detta gjordes efter modellen var klar för att kunna prova den praktiskt samt för att få synpunkter. I vår modell kommer störst fokus att läggas på tre nyckelfaktorer, dessa är arbetet med *utförarna, överlevarna och offren*.

Arbetet riktar sig till ledningen på större svenska organisationer som står inför en nedskärning.

Summary:

The objective with this study is to form a model for Swedish conditions, which can be used to minimize the negative consequences of downsizing but also highlight the positive aspects of downsizing. We created our own model for how a downsizing process should be executed to obtain the most successful result possible, by using the model Realistic Downsizing Preview (RDP) as a foundation. The aim with our model is to highlight the positive aspects of downsizing and to minimize the negative effects of downsizing, and show organizations how they can work to accomplish the task.

This is a qualitative based literature study where we have put a big amount of effort into collecting articles and papers that focuses on the subject Survivor Syndrome and how organizations should work with downsizing. The collected data was then critically analyzed, so that it could be used as a factor in the creation of our model “The Swedish Downsizing Model” (SNM). We performed two interviews, one at SSAB and the other at NCC Construction. We performed the interviews after the model was created, the purpose was to test the model in real life and to get some key notes. Our model focuses on three key factors, which is the executioners, the survivors and the victims.

The study addresses to corporate management at larger Swedish organizations which are about to perform a downsizing.

Ordförklaring

Attrition: Gradvis reduktion av arbetsstyrka genom att inte ersätta personal som sagt upp sig eller pensionerats

Arketyper: Prototyper för idéer.

Cynism: Känslokall livsåskådning.

LAS: Lagen om anställningsskydd.

Moment 22: En form utav dödläge, exempelvis "För att få ett jobb krävs arbetslivserfarenhet, men för att få arbetslivserfarenhet krävs ett jobb".

Nedskärningar: Systematisk reduktion av arbetsstyrka.

Nyckelpersoner: De individer som besitter specifik kompetens som är viktig för organisationen.

Offer: De individer som förlorar sina arbeten vid nedskärningar.

Sist in först ut: Den som blev anställd sist är den första som förlorar sitt arbete.

Survivor guilt: Överlevares skuld känslor över att just dom fick vara kvar i organisationen.

Survivor Syndrome: Negativa symptom som uppkommer hos människor som överlevt traumatiska händelser.

S&P Firmor: Ett aktieindex över 500 stora börsnoterade amerikanska firmor som skall vara representativa för den amerikanske ekonomin.

Trygghetsrådet: Trygghetsrådet är en icke vinstdrivande stiftelse vars mål är att stötta uppsagda tjänstemän, förtroendevalda och arbetsgivare inom privat sektor i samband med uppsägning eller omställning.

Utförarna: De individer som utför nedskärningen.

Överlevare: De individer som blir kvar i organisationen efter nedskärningen.

Innehåll

Inledning	1
Problemformulering	2
Syfte	3
Referensram	3
Survivor syndrome	3
Survivor response	6
Karismatisk ledning och makt	13
McClellands behovsteori	13
Deltagande utveckling	14
Lagar	14
Trygghetsrådet	16
Metod	17
Datainsamling	17
Primär datainsamling	17
Sekundär datainsamling	17
Intervju	19
Källkritik	22
Metodkritik	24
Artikelanalys	24
Innan offentliggörandet av nedskärningen	24
Varför skära ner? Rätt anledning till att skära ner	24
Alternativ till nedskärningar	28
Offentliggörandet av nedskärningen	29
Under nedskärningsprocessen	33
Vikten av information	33
Vikten av kommunikation	34
Behandla överlevare och offer med värdighet och respekt	36
Öka ledningens tillgänglighet	37
Användning av ceremonier för att underlätta omställningen	37
Moralhövare	38
Efter nedskärningen	38
Låt de anställda vara med och bestämma	38
Strukturera om till rätt storlek (Rightsizing)	39
Jobberikning	39

Se till att överlevare känner igen nya möjligheter	40
Psykologiska kontrakt	41
Cyniskt synsätt	41
Upplevd rättvisa.....	43
Empirianalys	43
Resultatdiskussion	46
Den Svenska Nedskärningsmodellen.....	47
Innan nedskärningen	48
Alternativ.....	48
Offentliggörandet	49
Under nedskärningen	50
Utförarna	51
Överlevare.....	51
Offer	52
Efter nedskärningen	53
Förväntade resultat.....	53
Slutsats	54
Litteraturförteckning	56
Bilagor:	58
Bilaga 1.	58
Bilaga 2.....	61

Inledning

Downsizing är inte ett nytt fenomen, downsizing eller *nedskärningar* blev ett stort akademiskt och praktiskt problem eftersom många företag i den offentliga verksamheten hade ett behov av att minska sina utgifter under 1980-talet.

(Gandolfi, 2008) Nedskärningar började även bli vanligt i Japan och Sverige eftersom omstruktureringar på 1990-talet medverkade till *nedskärningar* i industrin och följaktligen ökning i nivåerna av arbetslöshet. Sedermera började *nedskärningar* att ses som en omstruktureringsstrategi. Det främsta målet med den strategiska *nedskärningen* är att utgifterna ska sparas, andra viktiga mål är att öka produktiviteten och lönsamheten i företaget. (Appelbaum, Evarad, & Hung, 1999)

Ordet nedskärning kan ha flera olika betydelser, men i vårt arbete syftar vi till att det är en systematisk reduktion utav arbetsstyrkan. (Didonato & Kleiner, 1994)

Det har påvisats i många studier att majoriteten av de organisationer som väljer att skära ner på arbetskraft har misslyckats med att uppnå sina organisatoriska och ekonomiska mål efter att ha utfört en *nedskärning*. (Gandolfi, 2009)

Trots detta visar en undersökning gjord av Cascio på 311 S&P firmor som har utfört en *nedskärning* mellan 1981 till 1990, att *nedskärningar* i sig inte leder till förbättrade ekonomiska resultat. (Gandolfi, 2008)

Trots detta är *nedskärningar* fortfarande aktuella idag, i dagsläget sker stora nedskärningar hos exempelvis SSAB och SKF. *Nedskärningar* påverkar hundratals miljoner människor världen över och det är inte endast de som blir uppsagda som drabbas, utan även de som blir kvar i företaget efter uppsägningarna, de så kallade *överlevarna*. (Gandolfi, 2008)

Det uppstår ofta ett symptom som inom forskning i ämnet kallas för *Survivor Syndrome*, vilket kan beskrivas som en samling negativa känslor som *överlevare* kan komma att känna efter en nedskärning. Dessa symptom kommer tas upp under arbetets gång, och vi kan redan nu avslöja att dessa symptom påverkar *överlevare* och organisationen kraftigt.

Även ledning och mellanchefer kan komma att påverkas kraftigt utav *nedskärningarna* då det är de som måste ta besluten om *nedskärningar* och utföra själva handlingen. Det är även de som har uppgiften att lindra de negativa effekterna som uppstår vid *nedskärningar*.

Problemformulering

Utifrån befintlig litteratur om fenomenet *Survivor Syndrome*, som är en samling negativa känslor som kan uppkomma av *nedskärningar* har vi funnit att de är anpassade efter Amerikanska förhållanden där inget eller väldigt lite fokus läggs på lagar, med andra ord kan dessa teorier inte lämpligen appliceras på Svenska organisationer rakt av utan de måste bearbetas med hjälp utav Svenska lagar och fackliga organisationer.

Enligt Lars- Gunnar Larsson (2015) är det vedertagna sättet som finns att organisationer följer de lagar, förordningar, riktlinjer och kollektivavtal som finns. Det styrs mycket utav samhällets regler, lagar och de kollektivavtal som finns hos de olika organisationerna.

Alla organisationer i Sverige har ett eget ansvar gentemot sin nedskärning och därav kan nedskärningarna se olika ut beroende på vilken organisation som skär ner. Det som är gemensamt för alla organisationer som utför nedskärningar är att de måste följa de svenska lagar som finns. Detta innebär exempelvis att omplaceringsmöjligheter måste utvärderas och eventuellt genomföras innan de kan skära ner på personal. I medbestämmandelagen står det att arbetsgivarna för organisationerna som skär ner har en skyldighet att förhandla med de fackliga organisationerna innan de kan fatta beslut om nedskärningar, dessa förhandlingar skiljer sig mellan olika organisationer. De kan exempelvis finnas personal i en organisation som har förstärkt anställningsskydd vilket skyddar dessa från att bli uppsagda under nedskärningen. I anställningsskyddslagen står det att organisationerna måste följa turordningslistor vid nedskärningar, dock är turordningslistan dispositiv så visst förhandlingsutrymme finns för organisationerna. Organisationerna har sedan ett eget ansvar hur de väljer att behandla personalen före och efter nedskärningen. (Iseskog, 2014)

Brockner (1992) betonar vikten av att behålla *nyckelpersoner* vid en *nedskärning* då dessa personer kan fungera som informella ledare vilka har ett stort inflytande på sina kollegor.

Det finns idag ingen nedskärningsmodell som är anpassad efter gällande svensk lagstiftning som organisationer i Sverige kan använda. Därför ämnar vi att skapa en modell för att fylla detta tomrum.

Syfte

Syftet med detta arbete är att skapa en nedskärningsmodell anpassad för Svenska förhållanden, vilken syftar till att lindra negativa effekter och lyfta fram positiva effekter av nedskärningar.

Referensram

I detta kapitel kommer vi presentera lagar som organisationer bör ha i beaktning vid nedskärningar, vi kommer även att gå igenom modeller och teorier som är gjorda inom området nedskärningar och som fungerar som grund för skapandet av vår egen modell.

Survivor syndrome

Organisationer tenderar till att inte riktigt förstå hur stora negativa effekter nedskärningar får på *överlevarna*, de har även stora problem med att kunna förutspå vilka problem det kommer bli med att motivera *överlevarna* som har tagit stor skada av att ha bevittnat sina kollegor bli av med sina arbeten. Detta är paradoxalt då det är oerhört viktigt att kunna motivera sina anställda till att prestera bättre, dels för företagets framgångar men även för att slippa fler nedskärningar i framtiden. (Appelbaum, Delage, Labib, & Gault, 1997)

Noer (1993) har identifierat 12 olika typer av negativa känslor som *överlevare* kan känna efter nedskärningar.

Det är viktigt att organisationer är införstådda med de negativa känslorna som *överlevarna* kan komma att känna och vikten av att förebygga dem. Dessa 12 typer av negativa känslor kommer presenteras och beskrivas nedanför.

Arbets-osäkerhet

Överlevare har funderingar och tankar om hur länge de kommer att få behålla sina arbeten. De kan känna att de inte är förberedda på att kunna hitta jobb och även oroliga för att det inte finns likvärdiga jobb någon annanstans. Denna oro kan i hög grad påverka det dagliga arbetet.

Orättvisa

Överlevare kan känna att nedskärningen har varit orättvis och de kan även börja betvivla ledningens kompetens och hur de har styrt organisationen. Då de flesta organisationer utför nedskärningar för första gången har de inte någon vana inom området, av detta skäl blir inte nedskärningen planerad, styrd eller utförd på ett effektivt och bra sätt.

Depression, orolighet och trötthet

Nedskärningsprocessen är stressfull, både för *utförarna* som måste säga upp individer, men även för *överlevarna* som blir av med sina kollegor. Ingen i organisationen är förberedd på nedskärningar, detta inkluderar *utförarna* som har uppdraget att omstrukturera organisationen.

Enligt en undersökning utförd av American management association på 1142 Amerikanska företag som har skurit ned på personal, visade det sig att nästan hälften av de undersökta *nedskärningarna* var dåligt eller undermåligt förberedda och hade inte kunnat förutspå de problem som medföljer vid nedskärningar.

(Appelbaum, Delage, Labib, & Gault, 1997)

Minskat risktagande och sämre motivation

Många *överlevare* känner rädsla inför att avancera inom organisationen, acceptera nya arbetsuppgifter eller att diskutera arbetsrelaterade problem.

Detta då de riskerar att få kritik eller att de inte utför arbetsuppgifterna tillfredsställande vilket kan resultera i att de tror att de kommer bli nästa offer vid framtida *nedskärningar*.

Misstro och svek

Vissa *överlevare* kan inte längre se någon framtid för organisationen eller heller inte känna sig som en medlem i organisationen. De kan få svårt att motivera varför de skulle bry sig om sin arbetsgivare då de upplevde att organisationen inte brydde sig om sina kollegor som blev offer för *nedskärningen*.

Brist på ömsesidigt engagemang

En del *överlevare* kan känna att de har blivit svikna av organisationen, de känner att de inte har blivit behandlade med den respekt och värdighet som de känner att de förtjänar. Den stabila och ömsesidiga relation som byggts upp över år riskerar då att fallera.

Otillfredsställelse över planeringen och kommunikationen

När kommunikationen och förberedelsen för nedskärningsprocessen är bristfällig tenderar *överlevare* att vara misstänksamma gentemot hela processen.

Enligt en undersökning utförd på 1020 HR-ansvariga gjord 1992 var det endast 44 procent av de undersökta organisationerna som hade kommunicerat ut sina planer till de anställda och endast 34 procent berättade för *överlevarna* vad deras roll i den nya organisationen skulle vara. (Appelbaum, Delage, Labib, & Gault, 1997)

Missnöje över nedskärningsprocessen

Nedskärningar som utförs okänsligt eller på ett förödmjukande sätt skapar ilska hos *överlevarna*.

Brist på strategisk riktning

När organisationer fokuserar på kortsiktiga monetära mål tenderar detta till att *överlevarna* börjar ifrågasätta organisationens långsiktiga mål.

Många organisationer kommunicerar ut sina långsiktiga mål men på kort tid förändras deras prioriteringar drastiskt, vilket leder till att ledningens energiriktning förändras och organisationskulturen fallerar.

Brist på förtroende för ledningen

Vissa *överlevare* kan känna att ledningen inte längre är kompetent nog att följa organisationens grund-åtaganden.

Kortsiktigt vinstökande intresse

Överlevare kan känna rädsla för att ledningen kommer utföra fler *nedskärningar* om de monetära vinsterna inte når önskvärda nivåer inom en snar framtid.

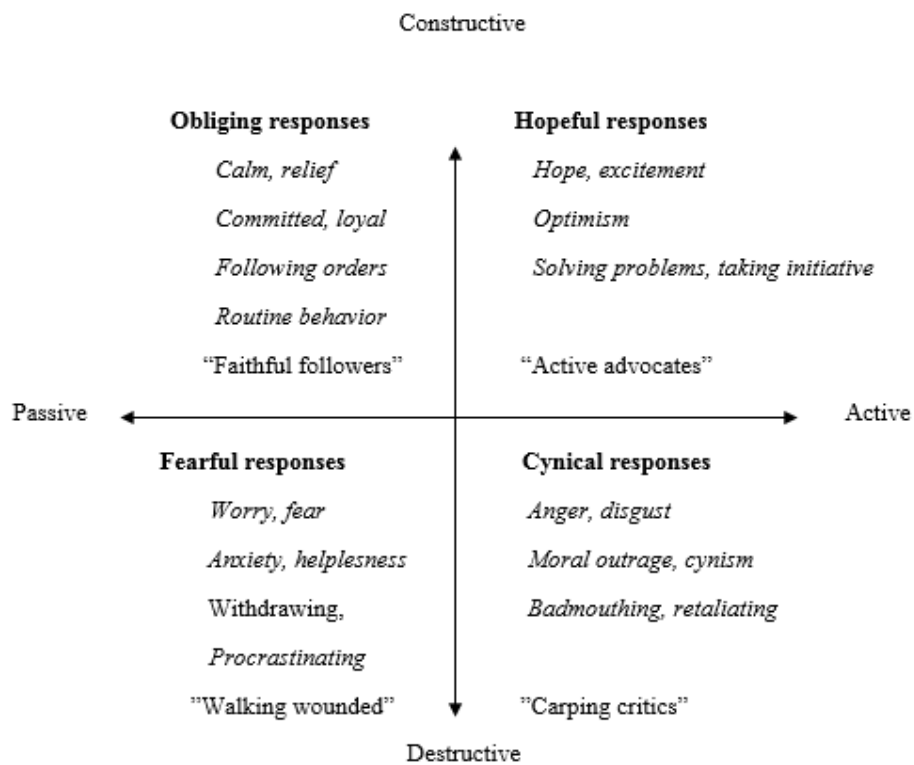
Känsla av permanent förändring

Överlevare kan få en känsla av att organisationen aldrig kommer att bli lika bra som den en gång har varit.

Survivor response

Noers 12 typer av negativa känslor som *överlevare* kan känna är en generell beskrivning av hur *överlevare* kan uppfatta en *nedskärning*. I den beskrivningen förs det inte fram att olika *överlevare* kan reagera olika på *nedskärningar*.

Mishra & Spreitzer (1998) Beskriver hur *överlevare* kan reagera på *nedskärningar* med hjälp utav fyra olika arketyper, the obliging, the hopeful, the fearful och the cynical. De två förstnämnda ger konstruktiva reaktioner då de reflekterar *överlevarens* tro på att de inte kommer bli hotade eller skadade utav *nedskärningen*. De två sistnämnda är destruktiva då dessa *överlevare* tror att det finns en stor risk att *nedskärningen* kommer att skada eller hota deras arbete. De fyra arketyperna kommer att beskrivas mer utförligt nedan:



Figur. 1 Archetypes of survivor response. Fritt efter (Mishra & Spreitzer, 1998)

De förpliktande överlevarna (The Obliging Response: "Faithfull Followers")

De förpliktande överlevarna känner också att de inte har de personliga resurser som krävs för att adekvat hantera nedskärningen, dock ser de inte nedskärningen som lika hotfull jämfört med de rädda överlevarna. Förpliktande överlevare tror inte att nedskärningen kommer påverka dem negativt personligen. De tycker att nedskärningen är gynnsam för organisationen och är därför villiga att göra vad som förväntas av dem. Detta gör att de förpliktande överlevarna blir konstruktiva samt passiva till nedskärningen (se figur 1). (Mishra & Spreitzer, 1998)

Rent beteendemässigt är de förpliktande överlevarna ofta lugna, lättade eller tacksamma över nedskärningen eftersom de inte känner sig personligt hotade utav den. De är även kognitivt lojala och engagerade till ledarna och gentemot nedskärningsprocessen. Istället för att sky arbetet som de rädda överlevarna gör, kommer de förpliktade överlevarna förmodligen följa ledarnas order lydigt. Då dessa överlevare känner att de inte har de resurser som krävs för att personligen hantera nedskärningen kommer de frivilligt vänta på att villkoren

förbättras och de kommer fortsätta arbeta både i bra och dåliga tider. (Mishra & Spreitzer, 1998)

De förväntansfulla överlevarna (The Hopeful Response: "Active Advocates")

De förväntansfulla *överlevarna* är motsatsen till de rädda *överlevarna*. Dessa *överlevare* känner att de har resurserna som krävs för att hantera *nedskärningen* och de känner sig inte hotade utav den (se figur 1). (Mishra & Spreitzer, 1998)

Eftersom dessa *överlevare* inte känner sig hotade är denna arketyper manifesterad emotionellt hos *överlevarna* genom förväntningar på framtiden och att det kommer bli bättre än vad det var innan *nedskärningen*.

Rent kognitivt är de optimistiska till resultatet och de har en känsla av att de får vara med och förbättra prestationen i organisationen.

De förväntansfulla *överlevarna* kommer aktivt och konstruktivt försöka förbättra det nuvarande förhållandet i organisationen genom att diskutera de problem som har uppstått och sedan vidta åtgärder för att lösa dessa.

Istället för att bara blint följa order kommer de ta risker och försöka komma på nya sätt att förbättra förhållandena i organisationen. (Mishra & Spreitzer, 1998)

De rädda överlevarna (The Fearful Response "Walking wounded")

Dessa *överlevare* är rädda eftersom de ser *nedskärningen* som skadlig för organisationen och dess anställda, de har även en tro om att de inte har några resurser för att påverka deras nuvarande situation. Det här leder till ett passivt samt destruktivt beteende som riktas mot ledningen och nedskärningsprocessen (se figur 1). (Mishra & Spreitzer, 1998)

De rädda *överlevarna* upplever ofta även känslor såsom depression, oro och rädsla samt även kognitiva känslor, typiska kognitiva känslor som brukar uppkomma är ångest, minskad koncentration, hjälplöshet och en känsla av förlorad kontroll. (Balazs & Kets de Vries, 1997)

Det finns även en risk för att dessa *överlevare* förlorar sitt engagemang till organisationen eftersom de solidariserar med de anställda som förlorade sina jobb.

(Brockner, Grover, Reed, DeWitt, & O'Malley, 1987)

Det är ganska vanligt att de rädda överlevarna skyggar arbetet rent beteendemässigt och försöker skjuta fram eller försena olika beslut inom organisationen. De rädda *överlevarna* kan känna att de har lite resurser för att hantera nedskärningen och väljer då att fly genom att vara frånvarande, försenade eller genom att fokusera på aktiviteter eller intressen som inte är arbetsrelaterade. (Mishra & Spreitzer, 1998)

De cyniska överlevarna (The Cynical Response: "Carping Critics")

Till skillnad från de förpliktade *överlevarna*, tror de cyniska *överlevarna* att de har de personliga resurserna som krävs för att hantera *nedskärningen*. Men liksom de rädda *överlevarna* känner de cyniska *överlevarna* sig personligt hotade av det faktum att de kan bli skadade av *nedskärningen*. Därför är de väldigt aktiva och destruktiva gentemot *nedskärningen* (se figur 1). (Mishra & Spreitzer, 1998)

Beteendemässigt är dessa *överlevare* irriterade och upplever ofta känslor som ilska, förbittring och avsky. Kognitiva känslor som uppstår kan manifesteras av moralisk upprördhet, cyniskhet eller en uppfattning om att de psykologiska kontrakten har kränkts. Eftersom de cyniska *överlevarna* känner att de inte har de personliga resurserna för att hantera *nedskärningen* så arbetar de i förebyggande syfte. De cyniska *överlevarna* motverkar ofta ledningen istället för att stödja dem. De kan ifrågasätta ledningen under nedskärningsprocessen, och i extrema fall kan de även aktivt sabotera eller på olika sätt hämnas på ledningen. (Balazs & Kets de Vries, 1997)

De hoppfulla och de cyniska arketyperna är aktiva, detta då *överlevarna* tror att de har kapaciteten att kunna hantera *nedskärningen*, medan de rädda och de förpliktade är passiva då dessa *överlevare* känner misstro gentemot sin kapacitet att klara av *nedskärningen*. Dessa arketyper fångar *överlevares* tankemönster, känslor och beteende som de använder för att kunna hantera stressen som *nedskärningar* medför, det är dock värt att notera att inte alla *överlevare* kommer

uppleva komponenter inom en arketyp utan de kan uppleva olika komponenter selektivt. (Balazs & Kets de Vries, 1997)

The Realistic Downsizing Preview (RDP)

Steven H Appelbaum och Magda Donia har tillsammans skapat RDP-modellen vars syfte är att fungera som ett vaccin för att förhindra uppkomsten av *Survivor Syndrome*. RDP kan ses som ett *nedskärnings-* och kommunikations-paket. Med kommunikation som kärna skall RDP kunna hjälpa de anställda med information om de övergripande förändringar gällande såväl system som direkta förändringar som påverkar dem. (Appelbaum & Donia, 2001)

Enligt Appelbaum & Donia (2001) blir RDP en avgörande faktor för att hantera *överlevarnas* behov genom att förbättra kvaliteten av kommunikation och genom att öka ledningens roll i att förhindra *Survivor Syndrome*. De viktigaste resultaten utav användandet av RDP är en generell lindring av *Survivor Syndrome*, samt skapandet och underhållandet utav *överlevarnas* tillit. Fyra nyckelproblem behandlas, dessa är:

- Strategiska problem
 - Särbehandla inte chefer under svåra tider.
 - Planera *nedskärningen* så att den inte blir långdragen
 - Planera *nedskärningen* så ytterligare *nedskärningar* undviks.
 - Skapa regler och normer för att identifiera onödiga positioner

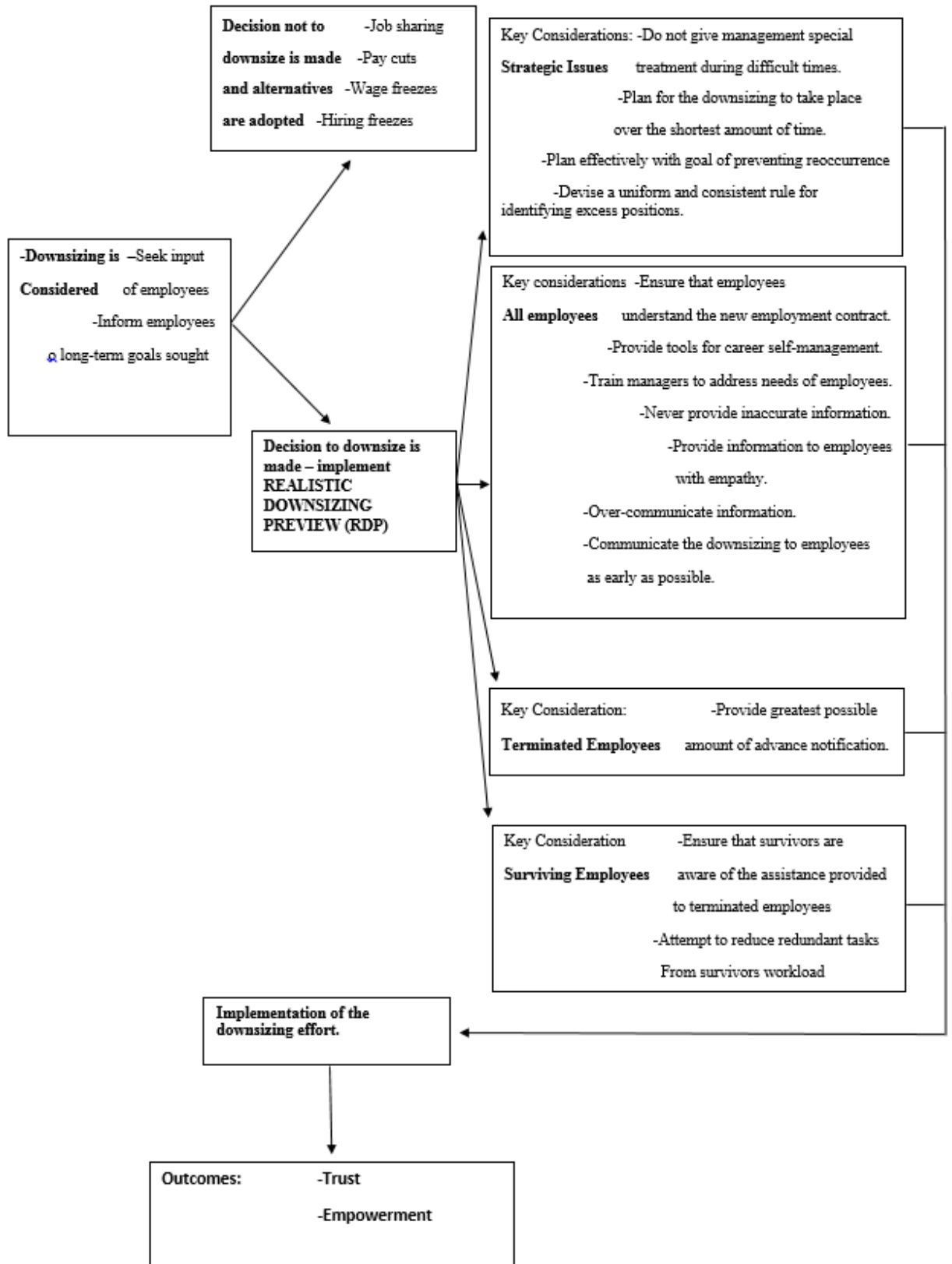
- Problem som involverar alla anställda
 - Se till att de anställda förstår den nya organisationen.
 - Ge verktyg så att de anställda kan utvecklas i arbetet.
 - Träna chefer så de förstår de anställdas behov.
 - Överkommunicera information.
 - Tillkännage *nedskärningen* så fort som möjligt till de anställda.

- Problem gällande *offren*

- Tillkännage vilka som blir avskedade så fort som möjligt.

- Problem gällande *överlevare*
 - Se till att *överlevare* får information om den hjälp som ges till offren.
 - Försök reducera överflödiga uppgifter från *överlevares* arbetsuppgifter.

Genom att åtgärda dessa problem bör resultatet av RDP leda till att *överlevarna* känner tilltro till organisationen samt känner egenmakt. (Appelbaum & Donia, 2001)



Figur. 2 *Realistic Downsizing Preview*. Fritt efter (Appelbaum & Donia, 2001)

Karismatisk ledning och makt

En karismatisk ledare kan ses som en individ som skapar entusiasm och glädje hos de anställda, dessa ledare mottar en hög grad av lojalitet, hängivenhet och förtroende. Dessa ledare har även förmågan att utveckla, formulera och kommunicera visioner till de anställda. Förr ansågs karisma vara en medfödd egenskap, men på senare tid har forskning visat att karisma är en egenskap som kan tränas upp. Det som främst utmärker en karismatisk ledare är att de oftast uppfattas som representativa för en förändring till något bättre. Karismatiska ledare har en förmåga att fånga upp kollektiva intressen genom att formulera mål som uppnås genom uppslutning och samarbete. Karismatiska ledare besitter även förmågan att uppnå dessa mål genom att delegera uppgifter, makt och ansvar så att det stimulerar kreativitet och utveckling kring de organisatoriska mål som måste genomföras. Det är viktigt att ledningen kritiskt bedömer hur väl den karismatiska ledaren läser av organisationens situation och vilka mål denne sätter för organisationsutvecklingen så att de överensstämmer med organisationens mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

McClellands behovsteori

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) anser McClelland att alla människor agerar utifrån tre grundläggande behov, dessa tre behov är:

- Behov av makt
- Personer som har ett behov av makt, tenderar ofta att vilja påverka och kontrollera andra individer. Dessa personer dras till situationer som kan generera status och prestige, därav strävar de även efter ledande positioner. Utmärkande drag för dessa personer är att de har god kunskap i kommunikation med andra och finner glädje i att tala till och undervisa i större grupperingar.

- Behov av samhörighet
 - Alla individer har ett behov av att umgås i grupp, men personer som har ett extra starkt behov av känna tillhörighet och vänskap tenderar till att ha ett kraftigare behov av att känna sig omtyckta. Detta resulterar i att dessa personer avsiktligt undviker konflikter och kritik för att undgå att bli avvisade.
 - Dessa individer försöker att anpassa sig efter hur de tror att andra individer vill att de skall vara, de har även ett starkt behov av att hjälpa andra människor.
- Behov av prestation
 - Prestation kan beskrivas som att utföra något eller att uppnå något. Människor med starkt prestationsbehov har en förmåga att söka sig till utmaningar eller situationer där de är tvungna att ta personligt ansvar för att lösa problem. De tenderar även till att sätta mer realistiska mål, vilket gör att de är starkt inriktade på att nå resultat och är rädda för att misslyckas. Dessa individer undviker onödiga risker genom att analysera situationen innan de åtar sig att utföra något och de vill ha snabb och konkret reaktion på sitt utförda arbete. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Deltagande utveckling

Denna typ av strategi innebär att det inte enbart är ledningen som utför förändringen utan alla i organisationen har ett ansvar för dess utveckling och måste därför aktivt vara med förändringsprocesserna. Denna förändringsstrategi har en central ställning i Skandinavien och kan sammankopplas med det som kallas organisationsutveckling. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Lagar

Medbestämmandelagen anger att arbetsgivaren har den primära förhandlingskyldigheten gentemot de fackliga organisationerna. Därav måste arbetsgivaren förhandla med dessa innan de kan fatta beslut om nedskärningar, denna förhandlingskyldighet gäller även företag som saknar kollektivavtal om det finns anställda som är medlemmar i en facklig organisation. Väntar arbetsgivaren med att förhandla blir denne skadeståndsskyldig.

Enligt *anställningsskyddslagen* ska uppsägningar vara den absolut yttersta åtgärden för att lösa problemen som arbetsbrist medför. Det måste finnas saklig grund för uppsägningar, dessa kan vara antingen arbetsbrist eller personliga förhållanden. Detta betyder att det inte finns saklig grund om arbetsgivaren kan omplacera arbetstagaren till ett annat arbete inom arbetsgivarens verksamhet enligt 7§, 2 stycket i *anställningsskyddslagen*. Arbetsgivaren har alltså en skyldighet att undersöka om det går att omplacera innan denne tillgriper uppsägningar. (Iseskog, 2014)

Därefter ska arbetsgivaren skapa turordningslistor för de olika turordningskretsarna i företaget, detta betyder att varje driftenhet ska ha en egen turordningslista. Vid uppsägning på grund utav arbetsbrist ska arbetsgivaren först ta ställning till arbetsbristen, sedan omplaceringen och slutligen turordningen. Grundregeln för dessa turordningslistor är sist in, först ut. Arbetstagare med nedsatt arbetsförmåga eller särskild sysselsättning samt även fackliga förtroendemän har förstärkt turordningsskydd. Sedan kan kollektivavtal ändra reglerna eller överenskomma om annat eftersom företrädesreglerna, liksom turordningsreglerna är dispositiva. (Iseskog, 2014)

För att ett turordningsavtal ska kunna vara ogiltigt krävs det att avtalet innehåller någon form av osakligt nyttjande av rätten att träffa kollektivavtal. Detta betyder alltså att avtalet kan bli ogiltigt om det strider mot god sed på arbetsmarknaden, diskrimineringslagen eller missgynnande av föräldraledighet. Detta betyder även att turordningsreglerna inte kan ogiltigförklaras enligt lagen om anställningsskydd, men den kan ogiltighetsförklaras med stöd av diskrimineringslagen. (Iseskog, 2014)

Om arbetstagaren ska kunna vara kvar på företaget efter *neds kärningen* måste denne ha utsatt kompetens för arbete. Arbetsgivaren har en dubbel bevisbörda gällande kravet på tillräckliga kvalifikationer, arbetsgivaren måste alltså kunna bevisa att vissa kompetenskrav skulle gälla vid en nyrekrytering och att de berörda arbetstagarna inte uppfyller dessa krav. Iseskog (2014) belyser att denna kompetens enbart gäller minimikravet.

Alltså behöver den anställda bara uppnå de minimikrav som hade ställts på en nyanställd och inte de önskade kraven, som följd kan det bli svårt för dessa individer att klara av de arbetsuppgifter som ställs och måste därför tränas/läras upp. (AB, 2015)

Den som blir omplacerad har inte någon laglig rätt att behålla de gamla anställningsvillkoren eftersom anställningsskyddet enbart är ett skydd till anställning och inte till en viss befattning. Detta betyder att lönen kan förändras efter en omplacering om inte den anställda har ett tillämpligt kollektivavtal som reglerar rätten till samma lön vid en omplacering. Om arbetstagaren inte accepterar att bli omplacerad har arbetsgivaren rätt att säga upp den personen förutsatt att arbetsgivaren har erbjudit ett så skäligt omplaceringsalternativ som möjligt. Omplaceringsreglerna till skillnad från turordningsreglerna är tvingande till arbetstagarens förmån. (Iseskog, 2014)

Slutligen är det viktigt att notera att arbetsgivaren har bevisbördan att påvisa de omplaceringsmöjligheter som finns eller om det saknas omplaceringsmöjligheter. I dessa sammanhang finns det även en oklarhetsregel som säger "om det i efterhand framstår som oklart om omplaceringsmöjlighet fanns, har inte arbetsgivaren fullgjort sin omplaceringsskyldighet." (Iseskog, 2014)

Trygghetsrådet

Det finns flera olika trygghetsråd i Sverige och vilket trygghetsråd organisationen tillhör styrs av vilken bransch organisationen tillhör. För att vara berättigad att använda sig utav ett trygghetsråd krävs det att ett kollektivavtal har upprättats. (trs, 2015)

Trygghetsrådet är en icke vinstdrivande stiftelse vars mål är att stötta uppsagda tjänstemän, förtroendevalda och arbetsgivare inom privat sektor i samband med uppsägning eller omställning.

Trygghetsstiftelsen är för de anställda inom det statliga avtalsområdet där arbetsgivarverket är avtalsparten.

Trygghetsfonden används till arbetare inom den privata sektorn, avtalsparten i trygghetsfonden är LO och Svenskt näringsliv.

Omställningsfonden riktar sig till anställda inom kommuner och landsting. Då blir parterna bl.a. arbetsgivarförbundet Pacta, kommunal och akademialiansen, offentliganställdas förhandlingsråd samt Sveriges kommuner och landsting. Utöver dessa trygghetsråd finns det flera andra som riktar sig till anställda tjänstemän i fastighetsbranschen, kollektivanställda i fastighetsbranschen, för anställda i kommunnära företag, för anställda inom svenska kyrkan samt för anställda inom Kooperationer. (trs, 2015)

Metod

I följande kapitel kommer vi redogöra hur vi gått tillväga för insamlandet av data, de metoder som använts och varför vi valde dessa.

Datainsamling

Primär datainsamling

Datainsamling kan ske på två olika sätt, det första sättet är att forskaren samlar in datamaterialet själv, detta kallas insamling utav primärdata. Vi valde att utföra två intervjuer för att samla in primärdata till vårt arbete. (Edling & Hedström, 2003)

Sekundär datainsamling

Vi har även valt att använda oss utav sekundärkällor eftersom vi då fått tillgång till stora mängder sekundärdata. Datainsamlingen skedde genom snöbollsmetoden, denna typ av metod används ofta vid intervjuer, det innebär att en respondent tipsar om någon ny person att intervjua och denne tipsar i sin tur om någon ny och så vidare. (Holloway & Wheeler, 2009)

Vi har dock applicerat denna metod när vi har samlat in tryckt data, detta innebär att vi fann en relevant artikel för ändamålet och läste denna, därefter används referenserna i artikeln för att finna andra relevanta artiklar i ämnet.

Vi valde att använda sekundärkällor för att vi då fick väldigt mycket mer data, som dessutom tidigare har blivit granskad och publicerad.

Sekundärdata är oftast skapad av framstående forskare, och därför bör den data som inhämtats vara av god kvalitet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998).

Vid användande av sekundärdata används data som redan finns. Sekundärdata är därmed både billigare och enklare att samla in, därför är det optimalt att börja använda den typen av källa, skulle inte sekundärdata räcka kan en forskare använda sig utav primärdata. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998)

Vi samlade in data ifrån tre olika databaser, den första var Högskolan Dalarnas egen databas Summon, den andra var Google scholar och den tredje var Emerald insight. Vid användandet av databasen Summon var alla artiklar peer-review, vilket innebär att de är publicerade och granskade utav områdeskompetenta forskare. Vid sökning med Google scholar användes sökordet ”downsizing” och sorteringen skedde efter relevans. När vi sökte i databasen Emerald insight och fann en relevant artikel, rekommenderade databasen fler artiklar i ämnet utifrån popularitet, vilket gjorde att vi fick ännu fler artiklar att granska.

Vi läste artiklarna var för sig och antecknade delar som ansågs vara av intresse, sedan diskuterade vi oss fram till vilka artiklar som var relevanta för vårt arbete och således sållades artiklar bort som inte överensstämde med vårt syfte.

Denna uppsats bedrevs med en kvalitativ ansats då denna metod mer syftar till att förstå bakgrunden till varför något är som det är. Den kvantitativa metoden är för oss inte relevant då den baseras på insamling och analysering av större mängder data och då inte går in på djupet. (Sjöberg & Wästerfors, 2008)

Inom den kvalitativa forskningen ställs det krav på att den ska ha hög reliabilitet och validitet, det är med andra ord inte bara relevant för kvantitativ forskning att dessa två variabler är höga. Med validitet menas att forskaren verkligen mäter det

som ska mätas, validitet beskrivs som en egenskap att vara solid, rimlig och välgrundad. (Sjöberg & Wästerfors, 2008)

Validiteten i vårt arbete bör vara hög då alla de artiklar som användes valdes ut med stor noggrannhet och analyserades grundligt för att de säkert skulle passa in i arbetets syfte.

Med reliabilitet ställs frågan hur väl det som ska mätas mäts? Då vi har använt oss utav peer-review artiklar bör detta öka reliabiliteten i vårt arbete, eftersom de artiklarna har blivit granskade och publicerade. (Sjöberg & Wästerfors, 2008)

Intervju

För utformningen av modellen valde vi att intervjua Alexis Rydell då han har forskat mycket i ämnena nedskärning och nedläggning, han har exempelvis skrivit en doktorsavhandling om nedläggningar och därför anser vi att han är en väldigt kompetent och trovärdig person att rådfråga.

Under intervju med Rydell på hans kontor på Högskolan Dalarna där vi bland annat diskuterade upplägget för hur vår modell skulle kunna se ut, berättade han att *överlevare* kan reagera olika på *nedskärningar*. Därefter hjälpte han oss att finna matnyttiga artiklar som behandlar detta ämne. (Rydell, 2015)

Efter skapandet av modellen valde vi att intervjua nyckelpersoner inom nedskärningar på två stora organisationer. Detta gjordes för att utvärdera hur väl modellen tas emot på arbetsmarknaden.

Vid användande av intervjuer är det viktigt att intervjuaren tänker på följande:

Precisering av syfte och problem – Undersökningens uppläggning och omfattning påverkas utav vad informationen ska användas till liksom vem som ska använda informationen. Därför är det viktigt att intervjuaren kan svara på dessa två frågor innan han/hon utformar intervjun. I det här fallet var informationen endast avsedd till oss skribenter för att samla in information och praktiskt prova modellen.

Observationsenhet och undersökningsgrupp – Det är viktigt för intervjuaren att bestämma vad som ska vara observationsenhet och hur många observationer som ska göras. Utöver detta är det viktigt att veta hur populationen ska avgränsas. I den här undersökningen valde vi att intervjua två stora organisationer.

Metod för materialinsamling- Hur ska insamling av material gå till? Det går att använda sig utav telefonintervju, brevenkät, personlig intervju eller e-mail. Vi valde att använda oss utav personlig intervju.

Frågeformulär – Beroende av vilken metod som används för materialinsamling behövs det olika typer av frågeformulär. Det finns olika sätt att använda frågeformulär, antingen används formuläret av intervjuaren som hjälp när han/hon ställer frågor eller så lämnas formuläret till svarande i förväg vilket ger han/hon en chans att bli mer förberedd på de frågor som kommer ställas. Utöver detta måste intervjuaren välja om han/hon ska använda öppna frågor eller frågor med fasta svarsalternativ. Vi valde att lämna frågorna i förväg samt att använda öppna frågor eftersom vi ansåg att det skulle ge oss bäst information

Anledningen till att vi använde oss av personlig intervju var följande:

- Det blir en kontrollerad intervjusituation.
- Intervjun kan användas för mer invecklade frågor, det gäller speciellt då den tillfrågade har fått frågorna i förväg.
- Vi kan tolka kroppsspråket: säger ansiktsuttrycket något annat än orden, är intervjupersonen påläst på sitt område eller sitter han och läser innantill.
- Vi kan enkelt följa upp med frågor, speciellt då vi har valt att använda öppna frågor.
- Det skapas lättare ett förtroende mellan oss och de intervjuade om vi använder en miljö där de trivs.
- Det går ganska fort att utföra en personlig intervju.
- Vi kunde använda oss utav visuella hjälpmedel vilket var nödvändigt då vi hade skapat en modell som vi ville ställa frågor om.

Enligt Eriksson & Wiederheim-Paul (2006) bör intervjuaren använda sig utav Mats Hellmarks tio dödssynder vid utformandet av intervjufrågorna. Dessa är:

1. *Frågor som bara ger ja- eller nej svar* – Det är viktigt att undvika användandet utav ja- eller nej frågor.
2. *Frågor som i själva verket är ett påstående* – Om den tillfrågade inte får någon fråga utan bara ett påstående får intervjuaren inget svar tillbaka.
3. *Att ställa mer än en fråga samtidigt* – Om den intervjuade får mer än en fråga samtidigt blir det svårt att avgöra vilken fråga som besvaras.
4. *Värderingar i frågan* – När det finns värderingar i frågor kan det leda till att intervjupersonen blir försvarande.
5. *Outtalade förutsättningar i frågan* – Det kan vara sådana förutsättningar som gör det svårt för intervjupersonen att svara.
6. *Överlastande frågor* – Frågor som är för tillkrånglade och som skapar förvirring.
7. *Ledande frågor* – Frågor som leder intervjupersonen mot ett speciellt svar.
8. *Laddade ord i frågorna* – Används laddade ord kan detta få den intervjuade att kommentera ordet istället för att svara på frågan.
9. *Överdrifter i frågorna* – Överdrifter i frågorna får ofta den intervjuade att reagera på överdriften istället för frågan, detta kan leda till att intervjupersonen undviker frågan.
10. *Alltför komplicerade frågor* – Det är viktigt att inte försöka imponera på intervjupersonen genom att ställa komplicerade frågor, speciellt om intervjuaren inte är expert på området. (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2006)

Källkritik

Då vi har valt att skriva ett litteraturbaserat examensarbete har vi valt att lägga stort fokus på källkritik.

Källkritik är det bästa sättet för forskare att kunna motverka lögn, felaktigheter och desinformation. En bra ordförklaring av källkritik är att det är en blandning utav metodregler med uppgift att uppskatta sanningshalten i informationen samt att bedöma trovärdigheten i information och olika påståenden. (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007)

Källkritikens syfte är att avgöra om källan som mäts verkligen mäter det som ska mätas, med andra ord hur hög validitet den har.

Den har även som syfte att bestämma hur hög väsentlighet källan har för problemformuleringen, med andra ord hur hög relevans den har. Det tredje syftet som källkritik har är att avgöra huruvida källan saknar variationer i sina systematiska fel. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998)

Vi har använt oss utav Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud (2007) tre vanligaste källkritiska regler för att kunna bedöma sanningshalten i artiklarna.

Dessa är:

- Äkthet

Grundförutsättningen för källor är att de är äkta, om källmaterialet skulle vara förfalskat är sannolikheten för att materialet måste förkastas stor.

- Oberoende

För att fastställa informationens oberoende bör det finnas möjlighet att bekräfta data som används eftersom att trovärdigheten då ökar. Det är även viktigt att informationen inte är influerad av någon annan person eller andra omständigheter.

- Tendens

Som forskare bör tumregeln vara att aldrig tro på en enda tendiös källa, källan bör alltid kompletteras med minst en oberoende källa. För att kontrollera om källan är tendiös kan forskaren kontrollera om det finns några ordnade skevheter i urvalet av fakta som framställs. (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007)

För att fastställa äktheten, oberoendet och tendensen i informationen har vi enligt Ekeroth (1994) kontrollerat följande:

- Går det att lita på författaren?

Detta har vi gjort genom att kontrollera författarens status inom ämnesområdet, samt att kontrollera om författaren verkligen har anknytning till den institution som denne utger sig för att ha. På detta sätt har vi ökat äktheten i informationen.

- Finns det fler personer som hänvisat till samma dokument?

Genom att vi läste andra dokument som det hänvisas till i artiklarna kan vi kontrollera tendensen och utesluta att det inte enbart är en persons egna åsikter utan att det bekräftas utav flera olika oberoende källor, detta ökar även författarens oberoende då fler forskare har använt sig utav dokumentet som källa.

- Hänvisar författaren till andra källor i dokumentet?

Alla artiklar vi använt oss utav refererade till andra artiklar inom ämnet vilket bevisas genom att vi använt oss utav snöbollsmetoden.

- Har dokumentet publicerats?

Vi har enbart använt oss utav publicerade källor då dessa i regel alltid blir kvalitetskontrollerade innan dessa publiceras. Genom att vi använt oss utav publicerade artiklar stärker detta äktheten i informationen. (Ekeroth, 1994)

Metodkritik

Alla de artiklar vi använde oss utav i arbetet var amerikanska artiklar och utformade för att passa in på amerikanska organisationer, därför kan det bli svårt att applicera de teorier och modeller som beskrivs i dessa artiklar på svenska organisationer då ingen hänsyn tas till svenska anställningslagar.

Artikelanalys

I följande kapitel kommer vi presentera tidigare forskning inom ämnet, som vi kritiskt har analyserat och valt ut de delar som vi ansåg vara relevant för skapandet av vår modell.

Innan offentliggörandet av nedskärningen

Följande del av arbetet tar upp vad vi anser är relevant för ledningen i större organisationer att ha i beaktning innan nedskärningen blir offentliggjord.

Varför skära ner? Rätt anledning till att skära ner

Det är av stor relevans att beslutet är välgrundat och att *nedskärningarna* sker av rätt anledning, vilka är att det måste vara ett långsiktigt, välplanerat beslut samt måste det även ses som den sista utvägen. Genom att utföra *nedskärningarna* av rätt anledning får de anställda bättre förståelse för att *nedskärningarna* är nödvändiga för organisationens överlevnad och välstånd.

Det är även av stor betydelse på vilket sätt organisationen identifierar de poster som ska försvinna. Detta då det är relevant att de anställda ser rättvisan i vilka poster som försvinner och även att *nyckelpersonerna* i organisationen blir kvar. (Appelbaum, Delage, Labib, & Gault, 1997)

Beslutet att utföra *nedskärningar* är oftast ett strategiskt sådant vilket syftar till att reducera de onödiga och ineffektiva ”delar” som ständigt byggs upp i organisationer över tid. Förhoppningarna är att organisationen får en ökad affärsutveckling och en omstrukturering för tillväxt och framgång i framtiden. Det finns många anledningar till att organisationer väljer att skära ner på antal anställda. Dessa anledningar kan sammanfattas enligt följande:

- Förberedelse för sammanslagning och förvärv
- En snabblösning för att undvika nedstängning eller konkurs
- För att förbereda för privatisering
- För att reducera kostnader för fortsatt konkurrenskraft på en växande global marknad. (Appelbaum, Delage, Labib, & Gault, 1997)

Enligt Appelbaum, Delage, Labib, & Gault (1997) väljer organisationer som utför en *nedskärning* detta med förhoppningar om:

- Få smidigare kommunikation
- Minska det ”byråkratiska”
- Förbättra entreprenörskapet
- Påskynda beslutsfattandet
- Öka produktiviteten

Utöver Appelbaums anledningar så presenterar Nienstedt (1989) fem stora anledningar till *nedskärning*. Dessa är:

- Kostnadsreduktion
- Produktivitetsförbättringar
- För att bemöta konkurrens
- För att stabilisera organisationen efter en sammanslagning
- Öka effektiviteten

Kostnadsreduktion är kanske den mest prevalenta anledningen till att organisationer väljer att skära ned, främst på grund utav hård konkurrens. Denna hårda konkurrens är oftast en följd utav en ökande öppen och mer liberal ekonomi och en sämre ekonomisk utveckling blandat med en snabb föränderlig marknad, vilket tvingar organisationer att vara mer kostnadseffektiva.

Det andra stora skälet till *nedskärningar* är produktivitetsförbättringar, målet med detta är att kunna uppnå mer med mindre resurser. Idealiskt ska detta uppnås med att organisationen väljer ut en grupp av anställda som är mest kompetenta och effektiva att producera högkvalitativt. (Nienstedt, 1989)

Tankegångarna är att den nuvarande strukturen är bristande i form utav att för många ledare kan orsaka konflikter och ge brister i kommunikationen, detta kan i sin tur komma att hindra produktivetsförbättringar i organisationen. Detta resulterar i att organisationen vill identifiera och eliminera onödiga resurser. Ett av målen med *nedskärningen* är att få en plattare mer decentraliserad organisation vilket kommer att resultera i en ökad latent kommunikation. Detta innebär att informationen delas i hela organisationen, vilket minskar risken för upprepningar och leder till mer koordinerade ansträngningar.

Det kommer även att leda till ett mer smidigt funktionellt system vilket troligen kommer att resultera i en ökande produktivitet för organisationen.

Det tredje skälet till *nedskärningar* är för att en organisation ska vara beredda på att svara på hot från konkurrenter. Denna anledning till *nedskärning* är nära besläktat med de två tidigare nämnda anledningarna, detta då kostnadsreduceringar och produktivetsförbättringar är de två vanligaste strategiska svaren på hot från konkurrenter. (Nienstedt, 1989)

Det fjärde skälet är att *nedskärningar* sker som en följd utav en sammanslagning av organisationer och syftar till att stabilisera den nya organisationen, denna anledning börjar bli allt mer vanlig. I dessa fall blir de medel som använts för kostnadsbesparing, såsom reducering av anställda och omplaceringar en nödvändighet. (Nienstedt, 1989)

Den femte och sista anledningen är att *nedskärningar* är ett vanligt sätt att öka effektiviteten i organisationen. I dessa fall tror organisationen att kommunikationsvägarna blir kortare genom en reducering av lagren i en organisation samt att upprepning av information minskas. Förhoppningen är att detta kommer leda till att kvaliteten av information, kommunikation och resultat kommer öka. (Nienstedt, 1989)

Förutom de anledningarna som Nienstedt beskrivit menar Appelbaum, Simpson, & Shapiro (1987) även att den ökande effektiviteten inte enbart är möjlig genom en mindre och effektivare arbetsstyrka utan det krävs även att denna arbetsstyrka

på ett effektivt sätt använder sig utav teknologiska innovationer för att öka produktiviteten.

Utöver Appelbaum och Niedenstedts teorier om anledningar till att utföra *nedskärningar* så menar Casico W. F. (1993) och Manfred & Balazs (1997) att förväntade ekonomiska fördelar utav *nedskärningar* innefattar lägre kostnadsförhållanden, ökad avkastning av investeringar samt högre vinst och högre aktiekurs.

Vidare anser Casico, Young, & Morris (1997) att organisationer som använder sig utav *nedskärningar* bör kunna minska sina produktionskostnader, detta gör att de får bättre kontroll över sin prissättning, vilket resulterar i att deras konkurrenskraft på marknaden ökar. Han menar även att en följd utav *nedskärningar* blir en ökad avkastning till organisationens aktieägare.

Genom *nedskärningar* så kan ledningen lättare förutse framtida kostnader än framtida intäkter, följaktligen är en *nedskärning* ett bra sätt för att höja vinsten och tack vare detta så höjs aktiekursen. Mishra, Spreitzer, & Mishra (1998) Anser att en eliminering av mellanchefer ger reducerade omkostnader samt att de hierarkiska nivåerna blir färre.

Två viktiga aspekter som företag vilka planerar en *nedskärning* bör beakta är tiden och storleken på *nedskärningen*.

Tiden det tar för organisationen att utföra *nedskärningen* har en direkt påverkan på de anställda oavsett hur väl förberedda arbetsstyrkan är på *nedskärningen*. Då *nedskärningar* är en traumatisk upplevelse så är det i organisationens intresse att själva avskedningsprocessen utförs på det mest ändamålsenliga sättet. (Appelbaum & Donia, 2000)

Enligt Boroson & Burgess (1992) tenderar organisationer ofta att göra ett stort misstag, vilket är att de sprider ut *nedskärningarna* över månader och ibland även över flera år. Det är även vanligt förekommande att en *nedskärning* leder till ytterligare *nedskärningar* i framtiden, samt att organisationer ser *nedskärningar* som något normalt snarare än att se det som en sista utväg.

En bra indikator på framtida *nedskärningar* är *nedskärningen* som sker just nu, då organisationer som skär ner tenderar att göra det flera gånger. (Boroson & Burgess, 1992)

Det är otroligt viktigt att organisationer ser till att deras anställda inte ser sig själva som en kostnad utan istället upplever att de är en värdefull tillgång.

Lika viktigt är det att förklara för de anställda både att ledningen har utvärderat alla andra alternativ till *nedskärning* och att ledningen är väl medvetna om att detta beslut kommer att påverka alla inblandade kraftigt. (Appelbaum & Donia, 2000)

Alternativ till nedskärningar

Litteraturen lyfter fram fem alternativ till *nedskärningar*, där fyra anses vara relevanta då den femte inkluderar avskedning. Dessa kommer presenteras och sedan beskrivas mer utförligt nedan:

- Återkalla utlagda jobb och låt det egna företaget sköta dem.
(Bring contracted- out work back inside the company)
- Förflytta anställda inom organisationen.
(Reassigning employees to comparable jobs elsewhere in the company)
- Förkortad arbetsvecka eller arbetsdelning.
(Shorter work weeks or job sharing)
- Frys nyanställningar och införande av lönetak och bonustak.
(Freezing actions on new positions, filling vacant jobs, salary increases and bonuses)

Återkalla utlagda arbeten.

Denna strategi syftar till återkalla arbeten som varit utlagda på underentreprenörer och låta anställda inom organisationer utföra de uppgifterna. Strategin tillämpas då det finns lite arbeten.

Strategin tillämpas då arbeten börjar sina och på detta sätt kan anställda behålla sina jobb istället för att bli avskedade. Resultatet av denna strategi beror på hur mycket arbete som har varit utanför det egna huset. Det är även beroende av flexibiliteten och kunnigheten hos de anställda. (Beylerian & Kleiner, 2003)

Förflytta anställda inom organisationen.

Den här strategin går ut på att organisationen tränar ”överskottspersonalen” till att utföra andra arbetsuppgifter som annars skulle ha krävt nyanställning. Strategin kan organisationen välja att använda på den personal som har specifika kompetenser som organisationen är rädd om och som de inte vill förlora. (Tomasko, 1987)

Förkortad arbetsvecka eller arbetsdelning.

Många organisationer har valt att använda sig utav kortare arbetsveckor som en viktig del för att behålla anställda. Användandet av kortare arbetsveckor under de perioder då det inte finns tillräckligt med arbete ger ledningen och de anställda ett alternativ till utköp. Denna strategi inkluderar delat arbete, där två anställda delar på ett arbete, därigenom även på lön och förmåner. (Gordon, 1996)

Frys nyanställningar och införande av lönetak och bonustak.

Många organisationer har lyckats förhindra eller flyttat fram *nedsskärningar* genom en kombination av att inte nyanställa och införa ett tak på löneökningar. Genom en kombination av *attrition* och lönefrysningar har organisationer lyckats med att minska storleken på organisationen, men för att denna typ av strategi ska bli framgångsrik i det långa loppet krävs det centraliserad planering för att fylla platser genom omplacering av de redan anställda. (Tomasko, 1987)

Offentliggörandet av nedskaeringen

När beslutet om nedskaeringen väl är taget finns det mycket som *utförarna* måste ha i beaktning för att de negativa konsekvenserna ska kunna minimeras.

Ledningen måste utvärdera relationen mellan uppsägningarna och företagets strategi samt kultur. *Nedskärningen* brukar reflektera organisationens strategi genom ökad produktivitet med hjälp utav kostnadsbesparingar.

Kostnadsbesparingar kan ibland vara en lämplig strategi, men det är kanske inte den optimala strategin att använda hela tiden. (Brockner, 1992)

Nedskärningarna bör vara en logisk del i organisationens strategi. Om organisationens strategi är dåligt definierad i förhållande till *nedskärningarna* är risken stor att det inte är själva *nedskärningarna* som är grunden till organisationens kort- och långsiktiga problem, utan att det är strategins fel.

Relationen mellan *nedskärningarna* och organisationskulturen är en viktig del för att *nedskärningen* ska få så lite negativa konsekvenser som möjligt.

Om kulturen är stark i en organisation och om de anställda är mer än bara kollegor kan *nedskärningar* påverka organisationen negativt och överlevarna kan då bli fientligt inställda till organisationen. (Brockner, 1992)

För att minimera de negativa följderna utav *nedskärningar* bör ledningen sköta uppsägningarna på ett humant och respektfullt sätt. Detta kan de göra genom att kontinuerligt och i god tid informera de anställda om hur situationen ser ut och även i ett så tidigt skede som möjligt tillkännage vilka som blir uppsagda.

Organisationens rykte påverkas starkt av de uppsagdas känslor, om *nedskärningen* utförs på ett humant och bra sätt kommer detta återspeglas på organisationens rykte. Detta leder även till att *överlevarna* kommer att känna att organisationen bryr sig om sina anställda och resulterar i bättre moral samt produktivitet. (Brockner, 1992)

Något som tidigare har nämnts i arbetet är vikten av att organisationen behåller viktig kompetens som *nyckelpersoner* besitter. Nyckelpersoner finns i flera olika former, först och främst finns de individer som är de bäst presterande som organisationen vill behålla av självklara anledningar. Utöver dessa finns det de anställda som har blivit informella ledare, dessa personer kommer med bra åsikter och förslag som inspirerar den resterande gruppen. (Brockner, 1992)

Då *överlevarna* påverkas av de informella ledarna är det av stor vikt att organisationen ser till att dessa ledare får en positiv syn på *nedskärningarna*. Flera steg kan tas för att försöka hålla kvar nyckelpersonerna i organisationen. Organisationen bör informera *nyckelpersonerna* vad deras roll kommer att bli, samt berätta för dem hur viktig deras roll är för en lyckad *nedskärning*. Utöver detta så kan organisationen låta dessa personer vara med i arbetsgrupper, där de är med och beslutar i nedskärningsprocessen. (Brockner, 1992)

Det är viktigt att hela organisationen är med under hela nedskärningsprocessen, detta medför att de anställda lättare kan acceptera *nedskärningen* samt att de anställda känner att de får vara med och påverka. Vidare föreslår Freeman att organisationer med fördel kan använda sig utav förslag från kunder och leverantörer, då de kan komma med innovativa förslag och idéer som organisationen kan använda. (Freeman, 1994)

Utöver full medverkan från hela organisationen är det viktigt att ledningen visar sitt stöd och engagemang. (Appelbaum, Simpson, & Shapiro, 1987)

Organisationens vision, strategi och direktionser måste komma från en ledning som är lättillgängliga, stödjande, rätt fram och starkt förtroendeskapande, en ledning som kan branschen och dess medlemmar. (Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998)

Det är viktigt att de som ska utföra *nedskärningarna* är väl förberedda inför uppgiften, både för vad de kan förvänta sig i form av känslor och hur de bör bete sig för att bemöta dessa känslor. De bör förvänta sig att *överlevarna* kommer känna många olika känslor, i form av bland annat ångest, ilska, lättnad, skuldkänslor och avundsjuka. Många *överlevare* kommer att känna två eller fler av dessa känslor samtidigt, dessutom kommer vissa av känslorna inte upplevas som logiska utav *överlevarna*. *Överlevare* kan känna skuld över att just dom får vara kvar i organisationen, denna känsla kallas *survivor guilt*. (Brockner, 1992)

Människor kan i allmänhet känna skuld när de upplever att de har gjort något fel, men i fallet med *nedskärningar* känner *överlevare* att de inte har gjort något fel och får då svårt att förstå varför de har skuldkänslor.

Det faktum att *överlevare* klarat sig bättre än *offren* kan vara anledningen till att de känner skuldkänslor, detta gäller speciellt när *överlevarna* känner att de lika gärna

hade kunna varit de som blev uppsagda. Det är viktigt att ledningen och *utförarna* inte blir överraskade om eller när *överlevarna* känner känslomässig smärta, även fast det kan kännas irrationellt. (Brockner, 1992)

Överlevarnas emotionella smärta kan få destruktiva konsekvenser för dem själva och för organisationen, därför är det viktigt att *utförare* som kan förutspå detta ger *överlevarna* det andrum de behöver och kan på så sätt minska de negativa effekter som detta får. Vad som vidare komplicerar är att *utförarna* ofta gör ett undermåligt jobb, för det första så vill inte de flesta *utförarna* ställas inför uppgiften att skära ned på personal då människor i regel inte vill vara den som framför dåliga nyheter. Som ett resultat av deras obehag inför uppgiften ger detta ofta negativa konsekvenser på nedskärningsprocessen. (Brockner, 1992)

Utförarna kan på grund av detta upplevas som undvikande, följden kan då bli att *överlevarna* känner att de blivit orättvist behandlade och att *utförarna* inte har agerat rakryggat. I vissa fall har *utförarna* agerat för starkt, *överlevare* kan då känna att de inte har blivit behandlade med värdighet och respekt. För det andra saknar de flesta *utförarna* förmågan att på ett bra sätt kunna utföra *nedskärningar*, en del människor har en naturlig förmåga att kunna hantera dessa uppgifter medan andra endast kan lära sig genom erfarenhet. Dock utförs *nedskärningar* väldigt sällan, därför kan det bli väldigt svårt att få erfarenhet av denna typ av uppgift. (Brockner, 1992)

Att förbereda ledning och *utförare* för denna typ av arbete är inte en lätt uppgift, möjligen kan det införas en arbetsgrupp vars enda ändamålsenliga uppgift är att utveckla en lämplig plan för utförandet av nedskärningsprocesser. Eftersom att övning ger färdighet bör ledningen och *utförarna* dra stora fördelar av att öva eller använda sig utav rollspel för att lära sig hur de bäst kan utföra *nedskärningarna*. (Brockner, 1992)

Under nedskärningsprocessen

Följande kapitel kommer beskriva de delar som vi anser vara väsentliga under en nedskärningsprocess.

Vikten av information

När de anställda har fått information om att en *nedskärning* kommer att äga rum, kommer de att vara hungriga efter mer information. Några utav frågorna som kommer att uppkomma avser framtida händelser. Exempel på dessa typer av frågor kan vara:

- Vilka kommer att bli uppsagda?
- När kommer uppsägningen att ske?
- Varför sker uppsägningen?
- Kommer det bli fler nedskärningar i framtiden?
- Hur ska organisationen bestämma vilka som får stanna och vilka som får gå?
- Vilka steg har organisationen tänkt att utföra för att minska de negativa effekterna för offren? (Brockner, 1992)

Andra frågor som kan uppkomma handlar om händelser som sannolikt kommer att utvecklas med tiden:

- Hur kommer *överlevarnas* liv bli inom organisationen?
- Går det att lita på ledningen? (Brockner, 1992)

En tankegång som många har är att ge de anställda med så lite information som möjligt, detta för att om ledningen förser de anställda med information kommer detta endast leda till att *överlevarna* kan få kontraproduktiva idéer. Dock så är risken stor att de anställda redan har sådana tankar under hektiska tider, som *nedskärningar* faktiskt är. Genom att inte bistå de anställda med information tillåter ledningen dessa fantasier att löpa fritt i de anställdas huvuden. Detta kan leda till att de anställda själva försöker fylla de tomrum i tankarna, vilket leder till skador på organisation. Tilliten inom organisationen blir oftast reducerad under en nedskärningsprocess, *överlevarna* kan känna att orsaken till *nedskärningen* är ledningens tills motsatsen är bevisad. (Brockner, 1992)

Överlevare kan dessutom påverkas av skvaller från varandra, detta skvaller är ytterligare en faktor som kan göra att *överlevarnas* negativa syn på *nedskärningen* och organisationen förvärras om de inte får rätt och riktig information. Givetvis finns det specifika saker som ledningen inte kan eller får diskutera med *överlevarna*, men *överlevarna* kommer med stor sannolikhet känna att de har blivit rättvist behandlade om ledningen förklarar varför de inte kan förmedla den informationen. I korthet kan det sägas att *överlevarna* kommer försöka få information om all osäkerhet som *nedskärningarna* leder till, både på kort och lång sikt. Människor behöver konkreta detaljer om den närmsta framtiden likväl behöver de information om vad de kan förvänta sig av organisationen med tiden. Av dessa anledningar måste organisationen vara speciellt uppmärksam på både innehållet och typen kommunikation. (Brockner, 1992)

Vikten av kommunikation

Vikten av att ha god kommunikation genom hela nedskärningsprocessen kommer att ha en betydande effekt på hur *överlevarna* och organisationen återhämtar sig från *nedskärningen*. Hur organisationen kommunicerar genom *nedskärningen* är avgörande för att försäkra sig om att de anställda får riktig information i rätt tid snarare än förvrängda varianter av information genom skvaller. Kommunikationen har en avgörande effekt på omfattningen av *överlevares* symptom av *survivor syndrome*. Den erbjudna hjälpen som *överlevarna* får under nedskärningsprocessen är ofta undermålig, detta kommer att återspeglas i *överlevarnas* tro på organisationen. (Appelbaum & Donia, 2000)

Enligt Mishra, Spreitzer, & Mishra (1998) krävs det en öppen och ärlig kommunikation under och efter nedskärningsprocessen för att det ska skapas tillit genom hela organisationen. *Överlevare* är väldigt måna om hur *offren* blir behandlade vid en *nedskärning*, om de vet att *offren* har blivit väl omhändertagna kommer deras tilltro och tillgivenhet förbättras.

Överlevare måste få sådan information som de upplever är relevant och klar, detta är en viktig uppgift som *utförarna* av *nedskärningen* har, i annat fall kan *utförarna* känna frustration över att de har givit information till *överlevarna* som inte har blivit hörd. Det finns många olika typer av störningar under nedskärningsprocessen vilket gör det nödvändigt för ledningen att överkommunicera relevant information, detta kan med fördel utföras ansikte mot ansikte. Viktig information bör även kommuniceras flera gånger i olika kanaler. För att förstärka kommunikationen kan organisationer exempelvis använda sig utav informationsdisplayer och nyhetsbrev genom email. En viktig förutsättning som ledningen bör beakta för att kunna använda sig utav överkommunikation är att bara för att informationen är delgiven, betyder detta inte automatiskt att den har blivit hörd. Om inte informationen har blivit hörd, finns det en överhängande risk att skvaller blir den huvudsakliga informationskällan. Denna typ av information är oftare skadlig, snarare än stärkande för organisationen. (Brockner, 1992)

Vikten av att ge stöd

Nedskärningar påverkar direkt det ekonomiska välbefinnandet hos *offren* och hotar *överlevarna* indirekt då de undrar vart de ska ta vägen härnäst. Därför är det viktigt att organisationen bistår med konkret stöd för att hjälpa dem att lindra de negativa konsekvenserna. (Brockner, 1992)

Dessa stöd kan komma i olika former och de två vanligaste är avgångsvederlag och rådgivning till att hitta ett nytt arbete, vissa organisationer väljer att tillfälligt öka resurserna i sina hjälpprogram för att kunna hantera de ökande behoven som uppstår. Den direkta kostnaden för dessa och andra påtagliga hjälpprogram kan bli väldigt kostsamt för organisationen, dock väger oftast de positiva effekterna av dessa hjälpprogram tyngre än kostnaderna. (Brockner, 1992)

Organisationer känner ofta att de hamnar i ett *moment 22* då *nedskärningar* ofta sker av ekonomiska skäl, därför kan vissa organisationer få svårt att motivera kostnaden för att hjälpa *offren*.

Vissa organisationer är så förblindade av sina finansiella resurser att de inte inser hur mycket *nedskärningarna* kommer att kosta dem i form utav förlorad moral, initiativ, påhittighet och produktivitet. (Beylerian & Kleiner, 2003)

Utöver dessa stöd anser Cameron (1994) att organisationen bör ge stöd i form av tillkännagivande i ett tidigt skede till de anställda som blir uppsagda, detta ger dessa individer en chans att så snabbt som möjligt få ett nytt arbete. Utöver detta anser han även att det är av stor vikt att träna, omskola och ”färska upp minnet” hos *överlevarna* så att de kan omplaceras till andra tjänster i organisationen, detta för att de anställda ska känna sig så kompetenta och kapabla som möjligt.

Behandla överlevare och offer med värdighet och respekt

Ett bra sätt att behandla *offren* respektfullt är genom att tillhandahålla materiella former av stöd, exempelvis avgångsvederlag och hjälp att hitta nytt arbete.

De anställdas känsla av att ha blivit behandlade med värdighet och respekt är direkt kopplat till om vad som har sagts till *offren* och *överlevarna*, hur det har blivit sagt, när det sades och vart de var när informationen sades.

Dessutom är den direkta kostnaden för organisationen när de behandlar dessa triviala detaljer mycket lägre än den kostnad som organisationen får vid mer djupgående former av konkret hjälp såsom avgångsvederlag och stöd för att hitta ett nytt arbete. (Brockner, 1992)

En fråga som organisationen bör ställa sig vid *nedskärningar* är hur de ska kombinera de materiella formerna (ex. avgångsvederlag) av omhändertagande med de immateriella (respektfull behandling). Givetvis kommer *överlevarna* reagera bättre på *nedskärningen* desto mer organisationen lyckas kombinera dessa två former. (Brockner, 1992)

Det mest intressanta som flertalet studier inom ämnet har kommit fram till är att om *överlevare* känner att *nedskärningen* är rättvis och har skötts på ett respektfullt sätt, kommer kostnaden för omhändertagandet av *överlevarna* reduceras kraftigt.

Med andra ord, generellt reagerar *överlevare* mycket mer positivt om de känner att organisationen har varit generösa snarare än snåla med de materiella formerna som givits till *överlevarna* och *offren*. Dessa slutsatser bör inte komma som någon överraskning, dock om *nedskärningarna* implementerats på ett rättvist sätt kommer inte *överlevarnas* reaktioner vara lika beroende av mängden av konkreta materiella stöd som har givits till *offren*. (Brockner, 1992)

Enbart när *överlevarna* upplever att procedurerna som använts för att implementera *nedskärningarna* har varit orättvisa mot *offren* kan de påverkas starkt av mängden materiellt stöd som givits till *offren*. Med detta sagt så är inte det viktigaste att *offren* får det materiella stöd de behöver utan att *överlevarna* upplever att *offren* har blivit rättvist behandlade. (Brockner, 1992)

Öka ledningens tillgänglighet

Vid stressfulla tider, som *nedskärningar* är, känner *överlevare* sig förvirrade och upprörda. En vanlig reaktion under turbulenta tider från ledare, är att bli de blir mer tillbakadragna från den kvarvarande arbetsstyrkan. Detta tillbakadragande kan på vissa sätt vara förståeligt, då de kan känna att de själva är upptagna med sina egna bekymmer och rädslor. Dessutom skulle de flesta människor inte vilja vara den som levererar dåliga nyheter till kollegor. Trots detta bör ledare då öka sin tillgänglighet till *överlevarna* snarare än att dra sig undan från dem. Genom att bistå med information kan organisationen hjälpa människor att klara av stressfulla omständigheter. (Brockner, 1992)

Användning av ceremonier för att underlätta omställningen

Forskning har påvisat ett sammanband mellan stora förändringar i människors liv och användandet av formella ceremonier. Det är på något sätt lättare att hantera förändringar när människor tar sig tid att acceptera att deras värld har förändrats och känslorna de känner över detta såsom sorg, ångest och skuldskänslor. Dessa formella ceremonier ger människor en chans att acceptera förändringen och reaktionerna som medföljer. (Brockner, 1992)

Formella ceremonier kan anta många olika skepnader, de kan exempelvis vara att en mindre grupp *överlevare* tar en lunch tillsammans med vetskapen om att syftet med lunchen är att diskutera förändringarna på deras arbetsplats. Dessa ceremonier måste givetvis utföras och vara organiserade av någon med stor skicklighet i att hantera människors känslor. En potentiell nackdel som kan uppkomma är att då dessa ceremonier ofta sker på arbetstid kan upplevas kosta organisationen mycket resurser. (Brockner, 1992)

Kostnaden för dessa ceremonier kan dock motiveras kraftigt då *överlevarna* redan är så pass distraherade från sitt arbete vid denna tidpunkt att det går ut över deras arbetsprestationer. Därav förbättras *överlevares* reaktioner gentemot *nedskärningen* av ett sådant avbrott. (Brockner, 1992)

Moralhöjare

Ledningen måste vara medveten om varför de anställda reagerar negativt för att kunna motverka dessa reaktioner. En höjning av moralen är en viktig del för att motverka de negativa reaktionerna. Detta kan göras på flera sätt, organisationen kan exempelvis skapa belöningar, erbjuda utbildningar och hitta på roliga aktiviteter. Dessa aktiviteter kan anordnas utanför arbetet där de anställda kan samlas, enbart för att ha kul tillsammans. Organisationer kan med fördel utveckla övningar vilka har som mål att främja problemlösning och förbättra samarbetet. (Brockner, 1992)

Efter nedskärningen

Nedan kommer vi beskriva de delar som vi anser organisationer bör ha i beaktning efter att en *nedskärning* har ägt rum.

Låt de anställda vara med och bestämma

När ledningen tror att traumat efter *nedskärningen* har minskat bör *överlevarna* ges möjlighet att få en aktiv roll i formandet av den nya organisationen. En del organisationer har skapat deltagandeprocesser, där deltagarna blir uppmuntrade till att komma med förslag på hur organisationen kan få mer arbete gjort men med mindre anställda.

De anställdas synpunkter blir speciellt viktiga efter stressfulla händelser såsom exempelvis *nedskärningar*. *Överlevarna* har trots allt varit med om en händelse som hotar deras känsla av upplevd kontroll, känslan av upplevd kontroll kan möjligen återställas om *överlevarna* aktivt får vara med vid beslutsfattandet som berör organisationen efter *nedskärningen*. (Brockner, 1992)

Strukturera om till rätt storlek (Rightsizing)

Ett vanligt klagomål som finns hos *överlevarna* är att de inte enbart måste göra sitt eget jobb utan även överta delar av *offrens* tidigare arbetsuppgifter. Det är lika viktigt för en organisation att utvärdera om *nedskärningen* är lämplig, som att utvärdera om arbetsuppgifterna som faller på *överlevarna* stämmer överens med strategin. Vissa organisationer som har skurit ned på personal har lag ned stort jobb på att utvärdera huruvida de lågt värderade arbetsuppgifterna skall elimineras. Organisationerna jämförde de arbeten som de bör koncentrera sig på med de uppgifter som *överlevarna* de facto utförde, föga förvånande visade dessa undersökningar att det var stor skillnad på det utförda arbetena och de arbeten som *överlevarna* bör ha haft fokus på. Exempelvis upptäckte Colgate-Palmolive att deras forskare spenderade för mycket tid på att övervaka och rapportera istället för koncentrera sig på sina primära arbetsuppgifter. Nästa steg för organisationerna var att försöka göra sig av med de arbeten som inte längre var nödvändiga, för att på detta sätt strukturera om organisationen till rätt storlek. Genom att eliminera överflödiga arbetsuppgifter kan organisationen generera fördelar, inte minst det faktum att *överlevarnas* risk för känslan av överbelastning minskar. (Brockner, 1992)

Jobberikning

Det är inte enbart förändringen i mängden arbete som spelar in för *överlevares* reaktioner, utan även arbetets kvalitet och om de trivs med sina arbetsuppgifter. Om deras arbete har blivit mer intressant bör det leda till att produktiviteten och moralen ökar.

Miljön efter *nedskärningen* gör det möjligt att lättare förändra arbetet som de anställda utför för att göra det mer psykologiskt intressant, denna process benämns ofta som jobberikning. Det är lika viktigt att utvärdera hur arbetet utförs som att

utvärdera vad som görs för att strukturera om till rätt storlek. Att utvärdera hur arbetet blir gjort kan leda till nya kreativa vägar för att göra arbetet mer intressant. När *överlevares* arbeten har blivit förändrade för att bli mer intressanta kan organisationerna bli tvungna att utöka kostnaderna för att träna *överlevarna* i att hantera sina nya ansvarsområden. (Brockner, 1992)

Se till att överlevare känner igen nya möjligheter

Om *nedskärningen* utförs på rätt sätt är detta endast en liten del i en större organisatorisk förändring. En del *överlevare* kan känna att det inte längre finns några möjligheter till utveckling i organisationen, vilket sänker både moral och produktivitet. Men i verkligheten kan organisationen tillhandahålla flertalet möjligheter till utveckling efter en *nedskärning*, dessa möjligheter kan dock skilja sig markant från de möjligheter som erbjöds innan *nedskärningen*.

Därför är det organisationens skyldighet att göra det klart och tydligt för *överlevarna* att de nya möjligheterna som erbjuds, kan vara alltifrån nya sätt att arbeta mer effektivt till att anamma metoder vilka syftar till att höja de anställdas karriärmöjligheter på lång sikt. (Brockner, 1992)

Det finns enligt Brockner (1992) flera sätt för en organisation att presentera de nya möjligheterna, dessa är:

Låta överlevare arbeta mot uppnåbara mål och arbetsuppgifter

Nedskärningar medför att *överlevare* har ett behov av lyckade erfarenheter. Ett sätt att tillgodose detta behov är att tilldela arbetsuppgifter och sätta upp mål som *överlevarna* har stor chans att uppnå. Med förutsättningen att *nedskärningen* kommer medföra många olika arbetsuppgifter, är det av stor vikt att åtminstone ett par av uppgifterna tillåter *överlevarna* till att känna att de uppnått de uppsatta målen. När *överlevarna* återfått sitt självförtroende borde de vara bättre förberedda till att hantera några av de svårare utmaningarna som *nedskärningen* medför. (Brockner, 1992)

Tillkännage de belöningar som utdelas för det beteende som eftersträvas

Genom att observera de beteenden som andra blivit belönade för, blir det lättare för andra *överlevare* att adoptera det önskvärda beteendet. Uttalade belöningar är speciellt viktiga för att *överlevare* ska anamma nya beteenden. (Brockner, 1992)

Uttryck de nya karriärmöjligheterna

De flesta människor blir motiverade av att känna förhoppningar, till exempel känslan av att den nya arbetsituationen kommer att bli minst lika bra som den nuvarande. Dock kan de stora organisatoriska förändringar som medföljer vid *nedskärningar* få *överlevarna* att känna sig osäkra på sin framtid i organisationen, därför är det viktigt att organisationen belyser belöningarna och hur *överlevarna* skall göra för att uppnå dessa. En del organisationer som skär ned på personal väljer att bistå med karriärrådgivning, vilken fokuserar mer på att påvisa och förbättra individers värderingar och styrkor snarare än organisationen i stort. (Brockner, 1992)

Psykologiska kontrakt

Efter en *nedskärning* måste nya psykologiska kontrakt skapas, där ansvaret för utvecklingen av färdigheter och kunskap skall vara centralt. Kärnan i detta nya kontrakt kan vara självständighet i arbetet för de anställda, detta kan resultera i att de anställdas entreprenörsanda ökar. Det sker en förändring från arbetssäkerhet till anställbarhet. (Appelbaum & Donia, 2000)

Cyniskt synsätt

Om de 12 symptomen som Noer (1993) nämner, inte blir behandlade riskerar känslorna och rädslorna att förvärras.

Risken att *överlevare* säger upp sig ökar och så gör även känslan av tomhet om inte ledningens kommunikation förbättras, detta kan även leda till att *överlevarna* ser ledningen som orättvisa och att de inte bryr sig. Med tiden kommer *överlevarna* även känna sig mindre självsäkra på sin förmåga att hantera sitt eget arbete, samt att de även kommer känna stor osäkerhet kring framtiden.

När känslan av hjälplöshet kombineras med pessimism kan utgången bli cynism, detta förstärks ytterligare när *överlevarna* upplever att nedskärningen vara orättvis. (Appelbaum & Donia, 2000)

Cynism eller brist på förtroende för ledningen och förändringar är de mest skadliga känslorna för organisationen eftersom att organisationens trovärdighet minskar. (Appelbaum & Donia, 2000)

Enligt Reichers, Wanous, & Austin (1997) medför cynism en förlorad tillit för *utförarna* vilket får skadliga effekter på moralen och produktiviteten hos *överlevarna*.

Det finns fler anledningar till att *överlevare* förlorar tillit för ledningen, många av dessa anledningar är även faktorer som leder till ökad cynism.

Exempelvis ökar risken för cynism om inte *överlevarna* blir informerade om förändringar på arbetsplatsen och om de inte blir erbjudna att medverka vid beslutfattandet. Dessutom leder minskad tillit och förtroende för ledningen, till att *överlevarnas* engagemang, motivation, produktivitet och tillfredsställelse gentemot sitt arbete sjunker. (Appelbaum & Donia, 2000)

Det är viktigt att en organisation försöker motverka cynism, följande tio strategier går enligt Reichers, Wanous, & Austin (1997) att använda för att minska och hantera cynismen i organisationen:

1. Låt de anställda vara med och bestämma om frågor som direkt påverkar dem.
2. Markera och belöna relationsstärkande beteende hos *utförarna*.
3. Håll de anställda uppdaterade om pågående förändringar.
4. Tidsoptimera.
5. Försök att minimera oplanerade förändringar.
6. Öka trovärdigheten.
7. Hantera det förflutna. Tillkännage misstag, be om ursäkt och gottgör.
8. Visa upp framgångsrika förändringar

9. Använd tvåvägskommunikation, detta för att kunna se förändringen med överlevarnas ögon.
10. Ge överlevare tillfällen att uttrycka sina känslor. (Reichers, Wanous, & Austin, 1997)

Upplevd rättvisa

Ett sätt att ta reda på huruvida *överlevarna* känner att de och *offren* har blivit rättvist behandlade är genom att ställa sju viktiga frågor. Dessa frågor är följande:

1. Är *neds kärningen* rättfärdigad?
2. Stämmer *neds kärningen* överens med organisationskulturen?
3. Gav ledningen tillräckligt med information i förväg?
4. Gav ledningen adekvata förklaringar?
5. Påverkades även högt uppsatta?
6. I vilken mån togs *offren* omhand om?
7. I vilken grad fick de anställda vara med vid beslutsfattandet om *neds kärningen*? (Brockner, 1992)

Empirianalys

I det här kapitlet analyserar vi den empiri som vi samlade in under intervjuerna som vi utförde och sammanställer den.

Bägge intervjupersonerna pratar om att det är viktigt med att så tidigt som möjligt involvera facket i förhandlingarna då vi ställer frågor om hur deras organisation går tillväga vid nedskärningar. De bägge nämner även att respektive organisation har ett eget sätt att arbeta med nedskärningarna, Erik Arnberg (Rehabiliteringssamordnare på SSAB) nämner även att trenden han ser är att det tenderar till att bli mer amerikaniserat vilket vi anser talar för att vår modell som till stor del är inspirerad av de amerikanska tillvägagångssätten ligger rätt i tiden.

Utförarna av nedskärningarna är i bägge organisationerna de närmaste cheferna, i bägge organisationerna så får utförarna träning och i NCC:s fall så sker träning kontinuerligt på årsbasis. Cheferna på NCC delegerar dock ofta själva utförandet till HR-avdelningen då dessa anses ha mer kompetens till att utföra nedskärningen.

På SSAB anses det vara viktigast att nedskärningen är rättvis, relevant och att det dessutom går att bevisa att nedskärningen är ett måste, Erik Arnberg menar även att det är viktigt att rätt sak sägs i rätt tid och framhäver att kommunikations-fasen är viktig.

På NCC anses tydliga förhållningssätt och klara riktlinjer vara av stor vikt, Lars-Gunnar Larsson (Arbetsmiljöchef på NCC) anser även att ärlighet och respekt mot de som drabbas är av stor vikt och betonar vikten av att alla ska behandlas lika.

Både på NCC och SSAB använder de sig utav trygghetsfonden för att hjälpa offren under och efter nedskärningen. På NCC har de även samarbete med arbetsförmedlingen och erbjuder hjälp till alla offer som vill ha hjälpen.

Då SSAB oftast löser nedskärningarna utan att behöva säga upp folk så finns det inte något direkt stöd eller forum för överlevarna.

Då NCC oftast har haft väldigt stora nedskärningar menar Lars-Gunnar Larsson att det är oerhört svårt att låta anställda vara med och påverka vid nedskärningarna men menar att de alltid följer de lagar och förordningar som finns. Även på SSAB upplever Erik Arnberg svårigheter med att låta de anställda vara med och påverka då ordern om nedskärning kommer uppifrån i hierarkin men betonar samtidigt att det är oerhört viktigt att anställda ska få vara med och påverka.

På de bägge organisationerna utarbetar de en tidsplan och bägge intervjupersonerna anser att det är av stor vikt att denna plan följs, Erik Arnberg säger dessutom att följderna kan bli förödande om inte tidsplanen följs då detta kan inge hopp hos de som blir uppsagda.

På NCC följer de arbetsrättslagstiftningen och lägger stor vikt vid kollektivavtalen vilka kan variera lite beroende på vilket fackförbund som är inblandat vid förhandlingarna. På SSAB följs LAS och MBL. Och Erik Arnberg på SSAB menar att dessa lagar ger struktur och att urvalet blir naturligt, han menar även att

dessa lagar gör att det blir så bra som möjligt för överlevare, offer och för utförarna.

På de bägge organisationerna så förs det en dialog med fackförbunden och dessa är i allra högsta grad med och påverkar utformningen utav nedskärningen. På SSAB säger Erik Arnberg att deras VD till och med har berömt facket för deras arbete. På bägge organisationerna går de efter turordningslistan men i enstaka fall har de förhandlat för att få ha kvar viss kompetens i organisationen.

Erik Arnberg på SSAB upplever att sjuktalet har ökat efter nedskärningarna och att detta hade kunnat förebyggas genom en förändring utav organisationskulturen. För att hantera dessa problem följs i princip alla sjukanmälningar upp och de sjukskrivna erbjud olika former av stöd och hjälp. På NCC menar Lars-Gunnar Larsson att de enda problem han har sett är att individernas ekonomier påverkas.

Lars-Gunnar Larsson ser även positiva effekter utav nedskärningar, han menar att nedskärningen kan bli en knuff i en ny riktning. Det kan handla om att få ett nytt jobb eller att de börjar plugga och gör något de velat göra en längre stund.

På frågor om modellen i sig tycker bägge intervjupersonerna att modellen är bra och Erik Arnberg på SSAB anser att det är bra att överlevarna finns med.

Då vi frågade om de hade några förslag på förbättringar av modellen svarar Erik Arnberg på SSAB att modellen kanske skulle ha haft en ”Risk och konsekvensanalys. Lars-Gunnar Larsson på NCC anser att inom deras bransch blir inte punkten ”Låta de anställda vara med och bestämma” aktuell i deras fall, då de normalt inte skär ner för att omorganisera.

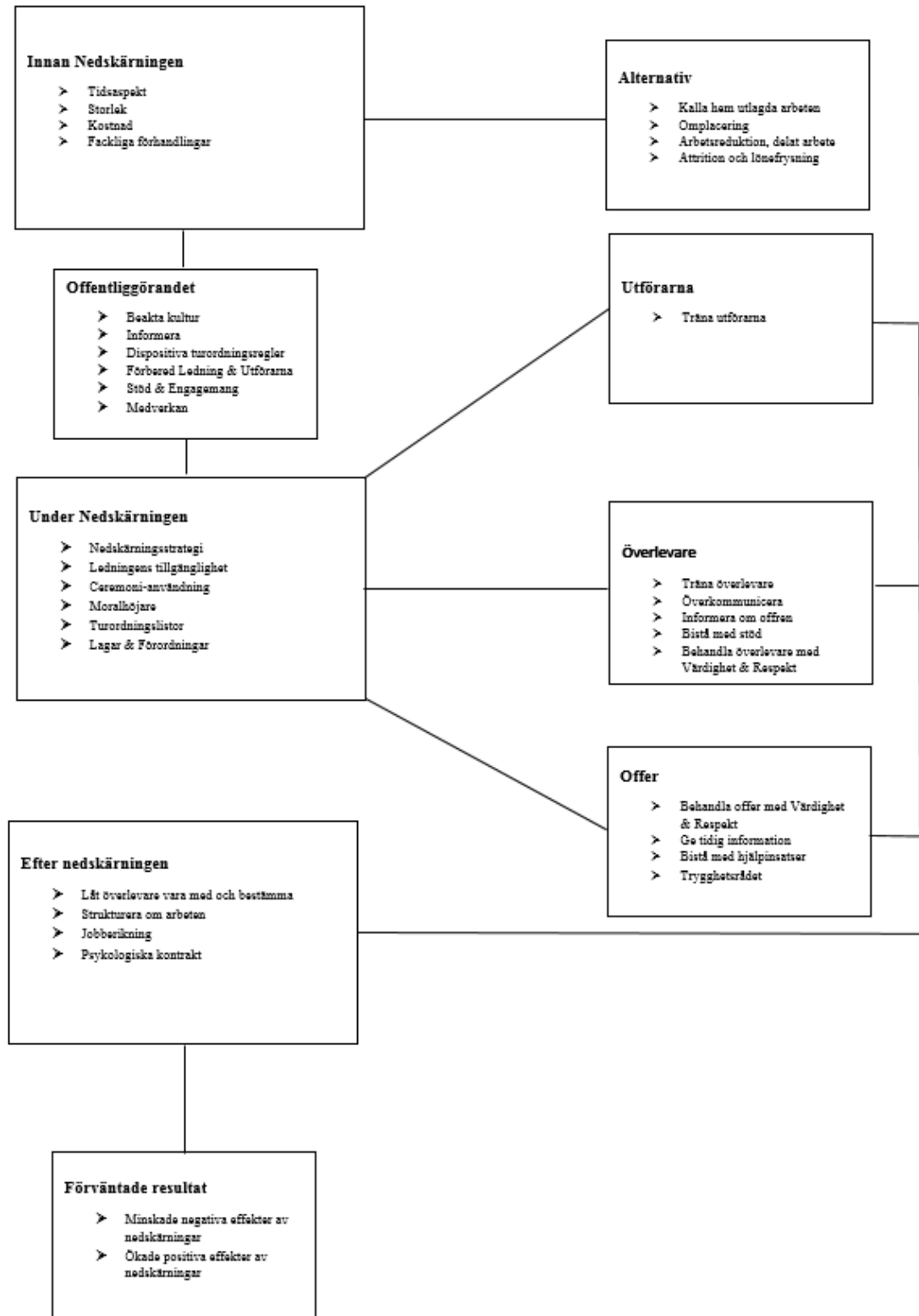
Bägge intervjupersonerna tycker att modellen följer en logisk struktur och för att citera Erik Arnberg ”Jag tycker den verkar hur bra som helst.” Lars-Gunnar Larsson anser dock att själva strukturen i början av modellen inte riktigt stämmer överens med hur NCC i dagsläget går tillväga.

Som sista fråga frågade vi om de tror att det går att arbeta efter modellen i praktiken och bägge intervjupersonerna svarar ja. Erik Arnberg på SSAB tycker att vi har fått med många viktiga delar, bland annat ledningstillgängligheten och moralhöjare.

Resultatdiskussion

Efter att vi analyserat empirin har vi ställt den mot den teoretiska referensramen, resultatet av detta har utmynnat i en nedskärningsmodell för Svenska organisationer. Vi kommer först att presentera delarna i modellen och sedermera föra en diskussion om varför vi anser att dessa delar bör resultera i att de negativa effekterna av en nedskärning lindras och de positiva effekterna lyfts fram.

Den Svenska Nedskärningsmodellen



Figur. 3 Den Svenska Nedskärningsmodellen

Innan nedskärningen

- Tiden det tar att utföra en *nedskärning* är en viktig del att ha i beaktning, då den har en direkt negativ påverkan för hur *överlevarna* upplever processen. Därför är det av stor vikt att en tidsplan utformas för att minimera processtiden.
- Det är av stor relevans att storleken på *nedskärningen* bestäms för att förebygga framtida *nedskärningar*, då organisationer som skurit ned på personal tenderar att göra det igen.
- Det finns flera typer av kostnader vid en *nedskärning*, dessa är alla viktiga att lägga stort fokus på. Dels finns aspekten att anställda måste se sig själv som en tillgång och inte en kostnad samt att även organisationen måste se dem som en tillgång. Många organisationer ser *nedskärningar* som en kostnadsbesparing, men missar ibland att själva *nedskärningen* kommer bli en kostnad, i synnerhet om nedskärningsprocessen skall bli lyckad.
- Organisationer är av lag tvingade till att förhandla med fackliga organisationer så att de har en chans att påverka beslutet innan en nedskärningsprocess kan påbörjas, om arbetsgivaren inte förhandlar innan processen blir denne skadeståndsskyldig.

Alternativ

Det finns flera alternativ till nedskärningar som organisationer bör överväga innan de bestämmer sig för att utföra en *nedskärning*. Tidigare i arbetet har fyra alternativ beskrivits utförligt vilka vi anser vara relevanta att ha med då vi vill påvisa att alternativ till *nedskärningar* finns. Alternativen syftar alla till att på olika sätt undgå att behöva skära ned på personal, bland annat genom pension, arbetsreduktion, frivilliga uppsägningar och lönefrysning.

Offentliggörandet

- *Nedskärningar* bör stämma överens med företagets strategi, då en bristfällig strategi kan vara upphovet till nedskärningen, därför är det viktigt att organisationen ser över sin strategi innan de implementerar *nedskärningen*. Det är även viktigt att organisationen skapar en strategi för hur *nedskärningen* skall gå till, ett alternativ kan vara att skapa en arbetsgrupp vars enda syfte är att utveckla en strategi.
- Organisationer som skall skära ned på personal bör beakta sin organisationskultur, en stark organisationskultur kan leda till ett ökat förändringsmotstånd, eftersom individerna inom organisationen inte bara är kollegor utan även vänner.
- Organisationen måste vara noggranna med att informera sina anställda, detta för att korrekt information dels skapar tillit men även motverkar ryktesspridning. Om inte *överlevarna* inte får information ökar detta risken för cynism, vilken är en icke önskvärd bieffekt utav *nedskärningar*.
- Turordningsreglerna som organisationer måste förhålla sig till är dispositiva, därför ges en möjlighet till att i viss mån förhandla med fackorganisationen för att behålla viss nyckelkompetens.
- Det är viktigt att utförarna och ledningen är väl förberedda på hur dels *överlevarna* kommer reagera men även hur *nedskärningen* skall utföras. Om de inte är väl förberedda kan det få förödande konsekvenser på hur *nedskärningsprocessen* kommer att uppfattas.
- Organisationer bör visa stort stöd och engagemang till sina anställda för att bibehålla tillit och för att *överlevare* och *offer* ska veta att organisationen bryr sig. Genom att visa stöd och engagemang ökar även moralen och engagemanget i organisationen.
- Organisationen bör låta de anställda medverka vid nedskärningar i så stor omfattning som möjligt då detta gör att de anställda lättare kan acceptera nedskärningsprocessen. Genom att låta de anställda medverka i processen minskar risken för sänkt engagemang, motivation, produktivitet och arbetstillfredsställelse hos de anställda.

Under nedskärningen

- Det finns två typer av strategier som ofta används vid *nedskärningar*, där den ena är en kortsiktig och snabblöslig strategi som till stor del går ut på *attrition* för att minimera antalet uppsägningar. Den andra strategin är en långsiktig strategi som fokuserar på att eliminera stillestånd och att förenkla delar i organisationen i syfte att förhindra framtida nedskärningar.
- Under *nedskärningar* känner överlevare sig ofta förvirrade och det är därför viktigt att ledningen inte blir mer tillbakadragna utan snarare mer lättillgängliga, om de inte finns tillgängliga kan *överlevare* komma att känna sig övergivna vilket ökar risken för cynism.
- Formella ceremonier ger *överlevarna* en chans att klara av förändringen och bearbeta de reaktioner som medföljer. Det är även en chans för organisationen att diskutera med *överlevarna* och en chans att berätta för dem om deras nya roll samt hur viktiga de är för organisationen.
- Det är av stor vikt för organisationen att öka *överlevarnas* moral för att minska de negativa reaktionerna av *nedskärningar*, det ger även organisationen en möjlighet att utveckla aktiviteter vars mål är att främja problemlösning och förbättra samarbetet.
- Organisationer måste beakta turordningslistor, grundregeln är sist in först ut, vilket innebär att den som senast blev anställd är den första som får gå. Men som tidigare nämnts är reglerna kring turordningslistorna dispositiva, vilket ger utrymme till viss förhandling.
- Det finns flertalet lagar som måste följas, bland annat måste anställningsskyddslagen, medbestämmandelagen och diskrimineringslagen följas, om dessa inte följs kan organisationen bli skadeståndsskyldiga.

Utförarna

- Det blir extremt viktigt för organisationer som ska göra en *nedskärning* att träna deras *utförare* så de kan göra ett bra jobb. *Utförarna* måste vara väl informerade om nedskärningsprocessen så de kan förmedla relevant och klar information till *överlevarna* samt svara på eventuella frågor som uppkommer.
- Annars kan det uppstå frustration från *överlevarna* som tycker att informationen var tvetydlig vilket lätt leder till skvaller eller falsk informationsspridning, samtidigt skapas även frustration bland *utförarna* som anser att de har förmedlat informationen till *överlevarna* men inte blivit hörda. Det är även viktigt att träna *utförarna* så de kan hantera de känslorna som *överlevarna* kommer uppleva så de inte känner sig övergivna av organisationen. Eftersom *nedskärningar* inte förekommer särskilt ofta bör organisationen även låta *utförarna* öva i form av rollspel för att lära dessa hur de på bästa sätt kan förmedla nedskärningsprocessen till de anställda.

Överlevare

- Stort arbete bör läggas på att träna, omskola och utbilda *överlevarna* inför deras nya arbetsuppgifter, om detta görs kommer *överlevarna* vara bättre förberedda på vad som väntar dem efter *nedskärningen*.
- Genom att överkommunicera ut information till *överlevarna* försäkras sig organisationen om att informationen som ges är den rätta och felaktig information i form av skvaller förebyggs. Viktig information bör överkommunicerats ut till *överlevarna*, gärna i flera olika forum för att öka informationens tillgänglighet till *överlevarna*. Bristfällig kommunikation kan leda till att *överlevarna* känner att ledningen inte bryr sig, det kan även leda till känslor av hjälplöshet och tomhet hos *överlevarna*. Om *överlevarnas* känslor av hjälplöshet kombineras med pessimism kan detta skapa cynism, vilket beskrivs som en av de mest skadligaste av känslor för organisationen.

- *Överlevarna* är väldigt måna om att *offren* blir väl omhändertagna, så även informationen om detta bör organisationen överkommunicera ut till *överlevarna*.
- Organisationer bör arbeta aktivt med att bistå *överlevarna* med stöd och stöttning på alla sätt de bara kan, detta kommer lindra de negativa konsekvenserna markant för *överlevarna*.
- Genom att behandla *överlevarna* och *offren* med värdighet och respekt reduceras kostnaderna för omhändertagandet av *överlevarna*.

Offer

- Det är viktigt att behandla *offren* med värdighet och respekt eftersom det får en direkt koppling till deras känsla gentemot organisationen. Deras känsla av att ha blivit behandlade med värdighet är kopplad till hur, när och vart nedskärningsbeslutet blev förmedlat. Om organisationen sköter förmedlingen i ett tidigt skede och på ett bra sätt samt informerar om att nedskärningen är tvungen, bör det leda till minskat motstånd från *offren* och *överlevare*.
- Organisationen bör se till att *offren* får information så snabbt som möjligt om att de blir avskedade, om de inte får tillräckligt med tid för att leta efter ett nytt arbete kan resultatet bli att dessa människor talar illa om organisationen och *överlevarna* kommer få en negativ inställning gentemot organisationen.
- Organisationen bör bidra med konkret stöd till *offren*, om de inte får exempelvis avgångsvederlag eller hjälp att hitta nytt arbete kommer detta att spridas till *överlevarna* som kan komma att få en negativ syn på organisationen vilket bidrar till försämrad produktion, moral, initiativtagande, tillit och tillgivenhet.
- Trygghetsrådet kan vara en stor hjälp till organisationer i arbetet med *offren*, förutsatt att kollektivavtal gäller och att organisationen är medlem i trygghetsrådet.

Efter nedskärningen

- *Överlevnas* känsla av kontroll kan återställas om de aktivt får vara med vid beslutsfattanden som berör organisationen efter *nedskärningen*. Det ger även organisationen trygghet att låta de anställda komma med förslag hur arbetet kan effektiviseras när organisationen blivit mindre. Detta leder till ökad moral och tillit från *överlevarna*.
- Det är viktigt för organisationen att strukturera om arbeten så att inte *överlevarna* får mer arbete än vad de klarar av. En omstrukturering kan även resultera i att överflödiga arbetsuppgifter elimineras.
- Det är av stor vikt att *överlevarna* trivs med sina arbetsuppgifter, både de gamla och de nya. Om *överlevarna* trivs med sina arbetsuppgifter bör detta leda produktiviteten och moralen ökar. Organisationen måste vara tydliga med vilka de nya arbetsuppgifterna är och att låta *överlevarna* arbeta mot uppnåbara mål.
- Organisationen bör även visa vilka nya karriärmöjligheter som finns, detta för att öka motivationen hos *överlevarna*.
- Nya psykologiska kontrakt måste skapas efter en *nedskärning*, här bör ansvaret för utveckling och färdigheter vara centralt.

Förväntade resultat

- Genom användande av vår modell och att stegen som är beskrivna följs, bör detta resultera i att negativa effekter av en *nedskärning*, exempelvis cynism, risken för arbets-osäkerhet, *överlevnas* känsla av orättvisa, depression och minskad motivation lindras markant.
- Användandet av modellen bör även leda till att positiva effekter av en *nedskärning* kan dras. *Överlevare* kan exempelvis känna att det finns utvecklingsmöjligheter i organisationen och att ledningen ser och lyssnar på dem. Modellen bör även resultera i en ökning av förtroende, tillit, motivation, engagemang, tillfredsställelse, tillgivenhet och produktivitet.

Slutsats

Nedan presenterar vi de slutsatser som kan dras av arbetet, vi lyfter även fram de mest kritiska delarna vid användning av modellen samt förslag till framtida forskning.

Syftet med vårt arbete var att skapa en nedskärningsmodell anpassad för svenska förhållanden, vars syfte är att lindra negativa effekter av *nedskärningar* och att lyfta fram de positiva effekterna av *nedskärningar*. Syftet anses vara uppfyllt så till vida att en nedskärningsmodell för svenska förhållanden har skapats samt att den har utvärderats av praktiker som är meriterade inom ämnet.

Slutsatser som kan dras av studien är att det krävs stort engagemang och stor kunskap från hela organisationen, för att på ett bra sätt kunna arbeta med *nedskärningar* då det finns många olika aspekter och delar som bör beaktas. Med den här studien hoppas vi kunna bidra med kunskap vars syfte är att hjälpa organisationer att hantera *nedskärningar* på ett humant och strukturerat sätt.

De artiklar vi har valt att använda är utformande efter amerikanska förhållanden. Amerikanska förhållanden skiljer sig en del gentemot svenska, det finns exempelvis kulturskillnader och skillnader i lagar och förordningar samt de fackliga organisationernas påverkan. Detta är något som vi har haft i beaktning då vi har valt ut vilka artiklar och vilken information som vi anser stämma överens med svenska förhållanden. Vi har även varit noga med att endast använda artiklar som är skrivna av framstående forskare inom området, dessa artiklar är även granskade och publicerade, vilket stärker relevansen i informationen. Bägge intervjupersonerna som fick utvärdera modellen ansåg att den var väldigt bra och skulle kunna användas i praktiken. Genom denna positiva bedömning av två meriterade individer inom ämnet anser vi att syftet med arbetet är uppfyllt.

Organisationer som väljer att använda vår modell vid en *nedskärning*, bör lägga stort fokus på delarna i arbetet som tar upp omhändertagandet av *överlevare*, *offer* och *utförarna*, då dessa tre delar är av stor vikt för hur väl organisationen kommer att fungera efter *nedskärningen*. Modellen bör ses som en rammodell som kan anpassas efter organisationers egna förutsättningar.

Förslag på vidare forskning är att utföra ytterligare undersökningar på hur väl ”Den Svenska Nedskärningsmodellen” fungerar i praktiken. Skulle det efter dessa undersökningar påvisas att modellen har brister kan framtida forskare vidareutveckla modellen, eller skapa en egen med ”Den Svenska Nedskärningsmodellen” som grund.

Litteraturförteckning

- AB, K. i. (den 26 4 2015). *www.konsultakademin.se*. Hämtat från :
<http://www.konsultakademin.se/?id=127-130#>
- Appelbaum, S. H., & Donia, M. (2000). The realistic downsizing preview: A management intervention in the prevention of survivor syndrome (part1). *Career development international, Vol. 5 Iss 7*, 333-350.
doi:10.1008/EUM0000000005384
- Appelbaum, S. H., & Donia, M. (2001). The realistic downsizing preview: "A management intervention in the prevention of survivor syndrome (Part 2)". *Career development international, Vol 6 Iss 1* , 5-19.
doi:10.1108/13620430110380990
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: Aftermath of downsizing. *Career development international, Vol. 2 Iss 6*, 278-286.
- Appelbaum, S. H., Evarad, A., & Hung, L. T. (1999). Strategic Downsizing: Critical success factors. *Management Decision, Vol. 37 Iss 7*, 535-549.
doi:10.1108/00251749910285674
- Appelbaum, S. H., Simpson, R., & Shapiro, B. T. (1987). Downsizing: The ultimate human resource strategy. *Business quarterly*, 1-9.
- Arnberg, E. (den 08 06 2015). Rehabiliteringssamordnare SSAB. (P. K. Wiklund, Intervjuare)
- Balazs, K., & Kets de Vries, M. M. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations, Vol. 50 Iss 1*. doi:10.1177/001872679705000102
- Beylerian, M., & Kleiner, B. H. (2003). The downsized workplace. *Management research news, Vol. 26 Iss 2/3/4*, 97-106. doi:10.1108/01409170310783817
- Borosan, W., & Burgess, L. (1992). Survivors syndrome. *Across the board, Vol. 24 Iss 1*, 41-50.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California management review*, 9-27.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for Our Friends. *Administrative science quarterly, Vol. 32 Iss 4*, 526-541.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human resource management, Vol. 33 Iss 2*, 189-211.
- Casico, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned. *Academy of management, Vol. 7 Iss 1*, 95-104. doi:10.5465/AME.1993.9409142062
- Casico, W., Young, C., & Morris, J. R. (1997). Financial consequences of employment change decisions in major US. 1175-1189.
- Didonato, S., & Kleiner, B. H. (1994). Successful Downsizing. *Work study, Vol. 43 Iss 1*, 14-17. doi:10.1108/EUM0000000003991
- Edling, C., & Hedström, P. (2003). *Kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ekeroth, P. (1994). The World Wide Web Unleashed. 356-359.
- Eriksson, L. T., & Wiederheim-Paul, F. (2006). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.
- Eriksson, L. T., & Wiederheim-Paul, F. (1998). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan* . Stockholm: Nordstedt juridik AB.
- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation implications for human resource management. *Organization science, Vol 4 Iss 1*, 213-238. doi:10.1287/orsc.4.1.10

- Friberg, F. (2006). Dags för uppsats. *Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*, 43-44.
- Gandolfi, F. (2008). Learning from the past- Downsizing Lessons for Managers. *Journal of management research*, Vol 8 Iss 1, 3-14.
- Gandolfi, F. (2009). Training and Development in an Era of Downsizing. *Journal of management research*, Vol. 9 Iss 1, 3-14.
- Gordon, D. (1996). Fat and me. 210-212.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2009). *Qualitative research in nursing and healthcare, 3rd edition*. Chichester, West-Sussex: Wiley-Blackwell.
- Isekskog, T. (2014). *Personal-Juridik*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, L.-G. (den 31 07 2015). Arbetsmiljöchef NCC construction. (M. S. Åhlander, Intervjuare)
- Manfred, D. F., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human relations*, Vol. 50 ISS 1. doi:10.1177/001872679705000102
- Mentzer, M. S. (1996). Corporate downsizing and profitability in Canada. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, Vol. 13 Iss 3, 237-250.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). How survivors respond to Downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign, 567-588.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). How Survivors Respond To Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, justice, and Work Redesign. *The academic of management review*, Vol. 23 Iss 23, 567-588.
- Mishra, K., Spreitzer, G., & Mishra, A. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan management review*, Vol. 39 Iss 2, 83-95.
- Nantaporn, M., & Kleiner, B. H. (2003). The effect of downsizing on morale and attrition. *Management research news*, Vol. 26 Iss 2/3/4, 52-61. doi:10.118/01409170310783998
- Nienstedt, P. R. (1989). Effectively downsizing management structures. *Human resource planning*, Vol. 12 Iss 2, 155-165.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, Vol. 11 Iss 1, 48-59. doi:10.5465/AME.1997.9707100659
- Rydell, A. (den 8 4 2015). (P. K. Wiklund, & M. S. Åhlander, Intervjuare)
- Sjöberg, K., & Wästerfors, D. (2008). *Uppdrag Forskning- Konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber AB.
- Tomasko, R. (1987). *Downsizing, reshaping the corporation for the future*. New York: Amacom.
- trs, T. (2015). Rätt trygghetsråd? Hämtat från www.trs.se: <http://www.trs.se/om-oss/vad-aer-trs/raett-trygghetsraad.aspx>

Bilagor:

Bilaga 1.

Intervju med Erik Arnberg rehabiliteringssamordnare på SSAB, 2015-06-08

Hur går ert företag tillväga när ni står inför en nedskärning?

Vi startar med att utforma en plan, därefter tar vi kontakt med konsulter och inleder förhandlingar med facket. Nästa steg är att informera om nedskärningarna, SSAB provar gärna nya idéer vid nedskärningar och trenden är att det blir mer amerikaniserat. Vid olika hälsoundersökningar gjorda efter nedskärningar har resultatet visat sig vara positivt.

Vilka utför nedskärningarna hos er?

Det är de närmaste cheferna som utför nedskärningarna på respektive avdelning och detta sker på order uppifrån.

Får de någon sorts träning?

Ja, genom trygghetsrådet samt att de även får öva genom rollspel vilket brukar vara cirka en dags utbildning.

Vad är det viktigaste enligt er att tänka på inför en nedskärning?

Att nedskärningen är rättvis, relevant och att de går att bevisa att nedskärningen är ett måste.

Finns det något extra viktigt att tänka på under själva nedskärningsprocessen?

Att de anställda involveras i processen och att rätt sak sägs i rätt tid, kommunikations-fasen är väldigt viktig.

Ges det något form av stöd till de "avskedade"?

Ja, genom trygghetsfonden samt att de får stöttning och hjälp med att hitta nytt jobb. Det finns en specifik summa avsatt till varje individ för att hjälpa dem.

Ges det någon form av stöd till de anställda som blir kvar i företaget?

Det är lite sämre med det, oftast så har SSAB löst situationen utan uppsägningar.

Ges de som blir kvar i företaget något forum eller liknande där de kan lufta sina tankar och åsikter efter nedskärningarna?

Se föregående fråga.

Utför ni några åtgärder efter nedskärningen för att exempelvis motivera arbetarna.

Ja, det utförs en risk och konsekvens-utvärdering. Detta är ett krav ifrån facket och görs varje gång det har varit en nedskärning och detta följs även upp.

Får de anställda vara med och påverka nedskärningen?

Det är oerhört viktigt att de får vara med, med tyvärr blir det mindre av den varan då ordena kommer uppifrån.

Utarbetar ni en tidsplan att arbeta efter?

Det utformas alltid en tidsplan och om den inte följs blir konsekvenserna förödande, då detta kan inge hopp för de uppsagda.

Använder ni er utav någon speciell nedskärningsstrategi?

Strategin är att alltid försöka hitta så ”mjuka landningar” som möjligt. Vid stora varsel ges alltid sex månaders varseltid.

Vilka lagar måste ni beakta när ni ska skära ner på personal?

Lagarna som följs är LAS och MBL.

Hur påverkar dessa lagar nedskärningen?

De ger struktur och gör att det blir ett naturligt urval. Lagarna gör även att nedskärningen blir så bra som möjligt för överlevare, offer och utförarna.

Påverkar de fackliga organisationerna "utformningen" av nedskärningen (om ja, på vilket sätt)

Ja, på ett kreativt sätt. Vd:n på SSAB har till och med berömt facket.

Förhandlas det för att bibehålla nyckelkompetenser, eller går ni strikt efter turordningslistan?

Ja, kompetens bibehålls, men det görs inte många undantag.

Har det någonsin uppstått problem vid nedskärningen, (kan du ge ett/flera exempel)

Sjuktalet har ökat.

Hur hanterade ni dessa problem?

Följer upp i princip alla sjukanmälningar. Dessutom ges stöttning under ”väntetid” till sjukvård. Det förs mycket samtal med den sjukskrivne.

Hade problemen kunnat undvikas?

Ja, genom ändring av organisationskulturen.

Finns det några positiva effekter av en nedskärning? (om ja, ge exempel)

Ja, genom att se i backspeglarna och genom mer utbildning och olika trygghetspaket.

Modell:

Anser du att vi saknar något i vår modell?

Nej, jag tycker det är bra att överlevarna är med.

Har du några förslag på förbättringar?

Risk och konsekvens-analys. Detta kan passa in vid – Efter nedskärningen

Tycker du att modellen följer en logisk struktur?

”Jag tycker den verkar hur bra som helst”

Tror du att går att arbeta efter den här modellen i praktiken?

Ja, jag tycker att många viktiga delar är med, bland annat ledningstillgänglighet och moralhöjare. (Arnberg, 2015)

Bilaga 2

Intervju med Lars- Gunnar Larsson arbetsmiljöchef på NCC Construction 2015-07-31

Finns det ett vedertaget sätt att hantera nedskärningar i Sverige idag?

Under åren har jag sagt upp ungefär 2500 människor. Det vedertagna sättet som finns enligt mig är att man följer de lagar, förordningar, riktlinjer och kollektivavtal som finns. Det styrs mycket utav samhällets regler av lagar och de kollektivavtal som finns hos de olika organisationerna. Sedan har NCC internt ett sätt hur vi jobbar för att verkställa att allting är klart.

Hur går ert företag tillväga när ni står inför en nedskärning?

Ofta är det människorna på HR-avdelningen som ser att vi inte klarar av resursplaneringen som gäller under två år där vi fyller på med objekt/jobb, och när vi inte får in tillräckligt många objekt/jobb börjar vi räkna på siffrorna eller gissar vad vi kommer få in och sedan kanske det kommer indikationen från oss på HR-avdelningen att vi måste börja titta över alternativ för att det i nuläget inte kommer att fungera rent finansiellt. Då får vi kanske ett uppdrag att skära ner från ledningen att börja skära ner och då börjar det rent formella sättet att skära ner.

Vilka utför nedskärningen hos er?

Hos NCC är det egentligen respektive chef som ska sköta nedskärningen rent fysiskt, men det är många chefer som inte vill ta det ansvaret och då blir det ofta HR-avdelningen som får göra det. Men cheferna ska alltid vara med och informera, även fast de inte kan de formella lagarna eller tycker det är jobbigt.

Får de någon sorts träning?

Ja det gör det, vi har träning 1 gång per år då vi hade en form av utbildning eller träning för att hålla oss uppdaterade.

Vad är det viktigaste enligt er att tänka på inför en nedskärning?

Att man har väldigt tydliga förhållandesätt och klara riktlinjer om vad som gäller för nedskärningen och ytterst handlar det om att ha en ärlighet och respekt mot de personer som kommer att drabbas. De är oerhört viktigt att man är öppen och ärlig och tydlig även om sanningen kan vara obehaglig.

Finns det något extra viktigt att tänka på under själva nedskärningsprocessen?

Det är framförallt respekt och ärlighet och öppenhet mot den som kommer att drabbas, det spelar ingen roll om man är tjej eller kille, ung eller gammal utan det ska vara lika för alla.

Ges det någon form av stöd till de avskedade?

Stödet till de avskedade är att vi kallar in de drabbade personerna och då har vi med facket, trygghetsrådet, arbetsförmedlingen och all form av formalia och blanketter och på det sättet får de som vill ett stöd från början, alla vill inte ha stöd men de som vill får.

Utför ni åtgärder efter nedskärningen för att exempelvis motivera arbetarna?

Vi överlåter ansvaret till trygghetsrådet eftersom vi överlåter en summa pengar till trygghetsrådet varje år beroende på hur många anställda vi har. De pengarna får de anställda åtnjuta bland annat genom att trygghetsrådet förser en coach som de kan prata med. Sedan försöker vi ringa till de drabbade personligen men stödet kommer ofta från trygghetsrådet.

Får de anställda vara med och påverka nedskärningen?

Individen kan inte påverka eftersom alla förhandlingar sker genom de valda fackliga ombuden, och det skulle inte riktigt fungera om varje individ ska kunna påverka, däremot blir de informerade om vad som händer. Men det skulle bli för mycket om alla skulle kunna påverka eftersom det ibland handlar om 500- 600 personer som iså-fall skulle komma med synpunkter. Vi följer de regler och förordningar och tillsammans med facket genomför vi nedskärningen.

Utarbetar ni en tidsplan att arbeta efter?

Ofta har vi en tidsplan där vi säger att allting ska vara klart någon specifik tidpunkt. Vi tycker utifrån erfarenhet att det är viktigt att det går snabbt och att inte nedskärningen blir utdragen även om beskedet inte är positiva, eftersom det blir många frågor hos de avdelningar och personer som blir drabbade.

Vilka lagar måste ni beakta när ni skär ner på personal?

Dels är det Sveriges rikets lagar som säger vad som gäller om arbetsrättslagstiftningen, men kollektivavtalen kan i vissa fall vara disponibla och stå över lagen. De kollektiva avtalen beror på vilka fackförbund som är inblandade i förhandlingarna.

Påverkar de fackliga organisationerna utformningen av nedskärningen, (om ja, på vilket sätt?)

Ja det kan de göra, vi lägger fram ett förslag till de fackliga organisationerna som de får ta ställning till, antingen går de med på förslagen annars kommer de med invändningar och då gör man rättelser. Men vi har alltid en öppen dialog med de fackliga organisationerna vilket är väldigt viktigt.

Förhandlas det för att bibehålla nyckelkompetenser, eller går ni strikt efter turordningslistan?

Lagen är entydig för oss och säger att vi måste gå strikt enligt turordningslistan sist in först ut men i några enstaka fall kan vi hoppa över turordningslistan om exempelvis en person besitter flera yrkeskunskaper men det är ytterst få fall.

Har det någonsin uppstått problem vid nedskärningen?

Nej det tycker jag inte, men problemet är att det drabbar människor som man har känt väldigt länge och många växer upp och skaffar boende och familj och det blir jobbigt att avskedade dessa personer. Samt att man vill hjälpa dessa personer att hitta en anställning i ett annat jobb. Det har inte uppstått några problem förutom att den enskilde drabbas rent ekonomiskt.

Finns det några positiva effekter av en nedskärning?

Ja, de drabbade skriver ibland mail eller ringer och säger att det var jobbigt när det skedde men att man efter det har kunnat göra det man drömt om. Det kan vara att börja studera eller hitta ett nytt jobb. Det positiva är att individen kan få insikt i sig själv och att man får göra något annat i livet än samma monotona jobb, men i de flesta fallen är nedskärningarna negativa för individerna.

Modell:

Anser du att vi saknar något i vår nuvarande modell?

Nej jag tittade igenom den här både i går kväll och idag och jag ser inget speciellt, det är klart att man kan gå in i enskilda rutor och analysera men modellen i övrigt tycker jag ser bra ut.

Har du några förslag på förbättringar?

Det står ”låta individen vara med och bestämma” i våra bransch skär man normalt inte ner för att omorganisera, utan normalt skär vi ner för att vi inte får nya jobb. Inom NCC blir därför inte denna punkt aktuell utan den kan sättas inom parantes.

Tycker du att modellen följer en logisk struktur?

Ja det tycker jag, ni har först innan nedskärningen och sedan själva offentliggörandet, på NCC går offentliggörandet till genom att vi bokar en kallelse för de fackliga organisationerna och tar förhandlingen, innan den förhandlingen är klar gör vi inget offentliggörande utåt eftersom det är en ganska hemlig förhandling om nedskärningar. Offentliggörandet kommer för vår del när förhandlingarna är klara och resultatet är klart. Däremot är personalen inte dumma utan de förstår att något är på gång när de ser att vi inte har några nya jobb att utföra.

Tror du att det går att arbeta efter den här modellen i praktiken?

Ja, jag ser ingenting galet i den här modellen, tvärtom jag tycker att ni har gjort ett bra jobb. (Larsson, 2015)