



EXAMENSARBETE

Våren 2011

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Personal- och arbetslivsvetenskap

Organisationsförändringar

- en ledares väg mot en lyckad process

Författare

Elisabeth Carlheim-Gyllenskiöld

Maria Zanderin

Handledare

Maria Melén Fäldt

Examinator

Stefan Andersson

”It must be remembered that there is nothing more difficult to plan, more doubtful of success, nor more dangerous to manage, than the creation of a new system”

- Machiavelli

ABSTRACT

I denna studie har det undersökts hur formella ledare arbetat i omställningssituationer samt vilka faktorer de menat är relevanta för ett framgångsrikt förändringsarbete. Syftet med arbetet var att studera hur ledare för omställningsprocesser arbetat för att kunna genomföra en framgångsrik process. Undersökningsmetoden har bestått av intervjuer med olika ledare i organisationerna. Detta för att få en inblick i hur ledare arbetat i dessa processer samt vilka faktorer de tog hänsyn till. Urvalet bestod av ledare för omställningsprocesser vid två olika företag, förtroendevalda från ett fackförbund samt representanter från Trygghetsrådet. Företagen som utgör en del av urvalet hade genomgått två olika omställningsprocesser och därmed ansågs en djupare förståelse för de formella ledarnas arbete kunna erhållas. Resultatet visade att organisationsförändringar kan ge olika utfall, allt beroende på hur de hanteras. De undersökta formella ledarnas berättelser innehöll vissa gemensamma nämnare, vilket de menade utgjorde kriterier för en lyckad förändringsprocess. Med hjälp av det erhållna resultatet samt tidigare teorier kunde slutsatser dras om hur ledare för omställningsprocesser bör arbeta för att kunna genomföra en lyckad process.

Nyckelord: Organisationsförändring, förändringsledarskap, personalomställning, motivation, kommunikation.

FÖRORD

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de två företag som bidragit med värdefull information om deras respektive arbetssätt till vårt arbete. Utan er medverkan hade inte detta arbete gått att genomföra. Vi vill även tacka fackförbundet för den information de bidragit med som gett oss en annan synvinkel på vad som är viktigt i en förändringsprocess. Ytterligare ett tack önskar vi ge till Trygghetsrådet för intressant information samt en god lunch.

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare, Maria Melén Fäldt som stöttat oss, bidragit med värdefulla åsikter samt ovärderlig feedback genom hela arbetsprocessen.

Till sist vill vi tacka varandra för ett utmärkt samarbete och stort stöd i genom denna process. Vi har tillsammans pushat och tagit lärdom av varandra samt tagit oss igenom både bättre och sämre dagar. Genom många skratt och givande diskussioner har vi skapat oss ett minne för livet.

Elisabeth Carlheim-Gyllenskiöld och Maria Zanderin

Innehåll

1. INTRODUKTION	7
1.1 LEDARNAS AGERANDE.....	7
1.2 MEDARBETARNA REAKTIONER.....	7
1.3 ARBETSMILJÖLAGEN.....	8
1.4 SYFTE	8
2. TEORETISK REFERENS RAM	8
2.1 FÖRÄNDERLIG VÄRLD.....	9
2.2 BUDSKAPETS BETYDELSE	10
2.3 VIKTEN AV MOTIVATION	10
2.4 LEDARSKAPETS PROBLEMATIK	11
2.5 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	12
3. METOD	13
3.1 URVAL.....	13
3.2 BESKRIVNING AV ORGANISATIONERNA.....	14
3.3 GENOMFÖRANDE.....	15
3.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	16
3.5 FRAMTAGNING AV FRÅGEOMRÅDEN	17
3.6 FACKETS MEDVERKAN	17
3.7 ANALYS	18
3.8 VAL AV LITTERATUR.....	18
4. RESULTAT	20
4.1 FÖRBEREDELSE	20
4.2 INFORMATION.....	21
4.3 LEDARNAS ROLL.....	22
4.4 SVÅRA SAMTAL.....	22
4.5 LEDARSTÖD.....	23
4.6 MOTIVATION	24
4.7 MEDARBETARNAS PRESTATION	26
4.8 FRAMGÅNGSFAKTORER	27
4.9 FACKFÖRBUNDETS ROLL I OMSTÄLLNINGSPROCESSER.....	28
4.10 TRYGGHETS RÅDET S STÖD TILL LEDARE.....	29
4.11 UPPSÄGNINGSKURVAN	30
4.12 SAMMANFATTNING AV RESULTAT	30
5. DISKUSSION	32

5.1 DET VIKTIGA FÖRSTADIET.....	32
5.2 INFORMATIONENS BETYDELSE.....	33
5.3 CHEFERNAS ANSVAR	34
5.4 VINSTEN MED ATT MOTIVERA	35
5.5 FAKTORER FÖR ETT BRA FÖRÄNDRINGSARBETE.....	36
5.6 SLUTORD.....	37
6. REFLEKTION.....	38
REFERENSER.....	40

1. INTRODUKTION

Kapitlet inleds med en kort beskrivning av problemområdet, där de olika intressenterna i en förändringsprocess åskådliggörs. Avsnittet avslutas med syftet för undersökningen.

Dagens företagsklimat, med en mer globaliserad anda än tidigare, kräver att företagen ständigt utvecklas, förändras och följer de tendenser som råder i affärsvärlden. Detta kräver att företag genomför organisationsförändringar för att hålla sig fortsatt konkurrenskraftiga i en alltmer föränderlig värld. Som följd av detta drabbas ofta personalen av nedskärningar eller omplaceringar. Företagen vidtar dessa åtgärder i syfte att överleva och utvecklas men det får ibland som konsekvens att medarbetarna i organisationen måste avbryta sin anställning eller ändra sin sysselsättning inom företaget (Lawler & Worley, 2006).

1.1 LEDARNAS AGERANDE

I förändringssituationer sätts det mycket press på ledarna. Många ledare upplever det som oerhört tungt att infria både företagets och medarbetarnas krav. Dels ska de fungera som stöd och motivera medarbetarna att fortsätta prestera för företaget och dels ska de verkställa de beslut som företagsledningen bestämt (Angelöw, 2010).

Många arbetsledare tampas också med att det i personalavvecklingssituationer blir allt svårare att motivera medarbetarna till att genomföra det arbete som företagsledningen kräver av dem. Ledarna för omställningsprocesser är ofta de som möter medarbetarnas besvikelse och bitterhet vilket kräver att de även måste hantera deras känslor. Emellertid kompenseras det tunga arbetet av att de fyller en viktig stödfunktion för medarbetarna. Förhoppningsvis kan de bidra till att göra denna process något mer positiv samt lättare för de inblandade medarbetarna (Ibid.).

1.2 MEDARBETARNAS REAKTIONER

Människor reagerar olika vid förändringar. Vissa reagerar positivt och andra negativt, beroende på hur individen själv uppfattar situationen. De som upplever förändringar som hotfulla

reagerar ofta negativt och försvarar sig med alla medel mot den uppkomna situationen. De som upplever förändringen som positiv kan uppfatta det som en chans till förbättring och utveckling (Angelöw, 2010).

En personalavveckling berör de inblandade människorna på olika sätt. De inblandade individerna påverkas inte bara emotionellt av en avveckling utan även i det vardagliga livet. Innan förändringen äger rum är det viktigt att genomföra en analys av vilka medarbetare som berörs av situationen samt på vilket sätt de påverkas. Detta bör göras för att på bästa möjliga vis anpassa situationen efter varje individs behov (Brattemo & Holmberg, 1994).

1.3 ARBETSMILJÖLAGEN

Enligt Arbetsmiljöverket, AV, (2011) är organisationsförändringar som innebär nedskärning av personalstyrkan, bland det mest påfrestande arbete som en arbetsgivare tvingas göra. Förändringar av detta slag medför ofta svåra konsekvenser för de inblandade, framförallt för de arbetstagare som mister sina arbeten. Dessutom kan de i personalstyrkan som får behålla sina arbeten känna oro och må dåligt över att de kanske står näst på tur att mista sina arbeten. Cheferna som ska verkställa besluten måste vara välinformerade om den lagstiftning som rör förändringsprocesser av detta slag, då det finns en överhängande risk för ohälsa bland medarbetarna i dessa situationer.

Enligt svensk arbetsmiljölagsstiftning har arbetsgivaren ett långtgående ansvar för att arbetsmiljön inte vållar ohälsa bland medarbetarna. Med ohälsa åsyftas både fysiska och psykiska besvär. Inför en personalavvecklingsituation bör chefer enligt Arbetsmiljöverket (2011) utarbeta en avvecklingsplan för hur organisationsförändringen ska se ut. I planen ska även hänsyn tas till den risk för ohälsa bland de anställda som förändringen kan innebära. Det ligger på arbetsgivarens ansvar, enligt AV, att cheferna som ska genomföra processen har den kompetens som krävs för att utföra det arbete som de kan ställas inför under omställningen. På arbetsplatsen bör det även finnas policys i beredskap för hur man arbetar i omställningssituationer samt hur man möter medarbetarna i krissituationer.

1.4 SYFTE

Studera hur den formella ledningen arbetar för att skapa en framgångsrik omställningsprocess.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel ges beskrivningar av de teorier som arbetet utgått från. Kapitlet avslutas med de problemformuleringar som legat till grund för arbetet.

2:1 FÖRÄNDERLIG VÄRLD

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det är allt mer väsentligt för organisationer, som verkar i dagens samhälle, att förändras i en allt snabbare hastighet. Dagens förändringshastighet tvingar organisationer att utveckla en god förändringsförmåga för att överhuvudtaget överleva.

Heide och Johansson (2008) beskriver att en av de vanligaste orsakerna till förändring i organisationer är att de måste följa omvärldens utveckling. Den globalisering som skett under de senaste årtiondena har lett till att organisationer har tvingats anpassa sig till de nya förutsättningarna som denna arbetsmarknad kräver. Kortare beslutsvägar, allt fler konkurrenter samt fler intressenter medför att organisationer är tvugna att genomföra förändringar för att överleva och vara fortsatt konkurrenskraftiga.

Lawler och Worley (2006) beskriver hur arbetsmarknaden har förändrats under de senaste 30-40 åren då den varit relativt oföränderlig på 1970 talet, till att i dag förändras i allt snabbare takt. De anser att organisationer inte längre kan behålla sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden om de inte följer omvärldens utveckling och krav. De menar att det enda sättet för organisationer att överleva på dagens arbetsmarknad är att utveckla deras förmåga att förändras, något som tyvärr allt för många organisationer inte klarar av. Den främsta anledningen till att organisationer misslyckas med att förändras anser de är att individerna i organisationen inte är tillräckligt motiverade att förändra sina rutiner eller sig själva. Författarna menar att det enda sättet för en organisation att hänga med i den allt snabbare förändringshastigheten på arbetsmarknaden är att utveckla medarbetarna till att bli mer förändringsbenägna. Med rätt struktur och rätt policys anser de att det går att bygga en organisation som är benägen att förändras i den takt som krävs.

Enligt Heide och Johansson (2008) är en vanligt förekommande anledning till organisationsförändringar en önskan om att visa att organisationen är modern och innovativ.

2.2 BUDSKAPETS BETYDELSE

Erikson (2008) menar att när en organisation genomför en förändring uppstår det lätt ryktesspridning vilket kan leda till onödig oro för medarbetarna. Uppstår rykten har det förmodligen varit till följd av bristande kommunikation inom organisationen.

Enligt Heide och Johansson (2008) känner medarbetarna sig ofta osäkra då en förändringsprocess ska äga rum. Genom att ha en fungerande och öppen kommunikation inom företaget, reduceras oönskade konflikter samt ryktesspridning. Samtidigt kan det bidra till en ökad trygghet och förståelse för förändringsbeslutet hos medarbetarna.

Gotthardson och Kinding (2001) menar att en av de viktigaste uppgifterna i samband med en organisationsförändring är att förmedla budskapet om omorganiseringen på ett korrekt sätt. De menar att företaget har mycket att vinna på att ha väl genomtänkta och väl formulerade argument till varför organisationsförändringen måste ske. Alla involverade i företaget anses då ha lättare att acceptera och förstå orsakerna bakom de drastiska åtgärder som företaget behöver vidta. Ett bra budskap ska förmedla energi, vara trovärdigt samt innehålla hållbara argument, även på medarbetarnivå. Det ska även innehålla en framtidsvision samt en strategi för att bemästra framtiden. Vidare argumenterar författarna för att företagsledningen ska stå fast vid sina beslut efter att de blivit givna. Ledarna får inte under några omständigheter avsäga sig ansvaret för vad som blivit förmedlat.

2.3 VIKTEN AV ATT MOTIVERA

Under personalavvecklingsituationer menar Krell (2009) att man får räkna med att det blir ett bortfall i produktionen. Författaren menar att en försvagad produktion är en naturlig följd av den oro som medarbetarna känner i dessa situationer. Eftersom en omställning, i många fall, innebär en stor förändring för hela organisationen och dess medarbetare, bör man förvänta sig att produktiviteten sjunker under en period.

Vidare beskriver Krell (2009) att det finns otaliga vägar där personalavdelningen kan hjälpa både medarbetare och chefer genom den svåra processen. Personalavdelningen bör vara involverad i hela processen och inom så många nivåer som möjligt då deras kunskaper kan bidra till en komplikationsfri process. Personalavdelningen bör hålla en öppen och kontinuerlig kommunikation med de operativa cheferna under hela avvecklingsprocessen. Genom att

personalavdelningen stödjer cheferna på detta vis minimeras risken för att processen misslyckas.

Lawler och Worley (2006) menar att anställda inte per automatik kommer till jobbet och är produktiva utan det krävs att de får något tillbaka för den prestation de levererar. De hänvisar till Expectancy theory, vilket innebär att människor är rationella i sina beslut och grundar sina beslut utifrån vad som bäst gynnar dem själva. Teorin säger även att människor har för avsikt att handla utifrån vad de tror kommer vara till fördel för dem själva i framtiden.

2.4 LEDARSKAPETS PROBLEMATIK

Gotthardson och Kinding (2001) skriver om chefs roll vid uppsägningar samt den problematik som finns involverad i denna, av många ansedd som svåra process. Författarna menar att personalavvecklingsprocesser ofta är något som inte når ett fullgott resultat då många av de involverade cheferna anser att det är en oangenäm och emotionellt påfrestande process. Det är inte enbart den som blir tvingad att lämna arbetsplatsen som upplever det som en svår process utan även de chefer som måste delge samt verkställa beslutet blir berörda.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) finns det olika ledarnivåer inom en organisation. Högst upp i hierarkin finns de institutionella ledarna vars uppgifter består i att föra den långsiktiga planeringen, sätta upp generella mål för verksamheten samt ansvara för att strategiskt anpassa organisationen till omvärldens krav. Under dem finns de operationella ledarna som ansvarar för den dagliga verksamheten. Dessa ledare har till uppgift att samordna arbetet samt implementera de förändringar som ledningen beslutar.

Enligt Hall, Taylor och Torrington (2008) har personalchefer en tvådelad position. Den ena delen består av att tillgodose företagets och högsta ledningens behov och den andra delen består av att tillgodose personalens behov. Detta gör att personalchefer ofta hamnar i en svår situation, där parternas önskemål är olika. För att bemästra dessa situationer gäller det för cheferna att kunna ställa sig utanför situationen. På så vis kan de se vilket alternativ som är mest gynnsamt samt kommunicera ut detta på ett tydligt sätt till de inblandade parterna. Detta för att både företaget samt medarbetarna ska känna sig nöjda med situationen.

2.5 FRÅGESTÄLLNINGAR

Utifrån syftet att beskriva hur den formella ledningen arbetar i omställningssituationer har följande frågeställningar formulerats:

- Hur såg det förberedande arbetet ut inför omställningen?
- Hur har ledningen förmedlat informationen till medarbetarna?
- Hur såg de formella ledarnas arbete ut i processen?
- Hur har de formella ledarna arbetat med att bibehålla sin egen samt medarbetarnas motivation?
- Har medarbetarnas arbetsprestation förändrats under omställningsprocessen?
- Vilka faktorer ansåg ledarna vara betydelsefulla för en lyckad omställningsprocess?

3. METOD

Kapitlet inleds med att presentera urvalet för undersökningen samt de bakomliggande tankarna kring detta. Vidare ges beskrivningar av de medverkande informanterna, undersökningens genomförande samt de etiska övervägande som gjorts. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur analysen genomförts.

Undersökningen syftade till att beskriva det arbete ledarna utfört i omställningsprocesserna på de undersökta företagen. Att använda intervjuer som insamlingsmetod föll sig naturligt, då intresset låg i att erhålla beskrivningar av hur respektive organisations ledare arbetat i omställningsprocesserna. Genom att få berättande beskrivningar erhöles en tydlig bild över hur ledares arbete i omställningsprocesser kan gestalta sig. Problematiken lyftes fram på ett tydligt sätt i ledarnas berättelser, vilket bringat klarhet i undersökningens frågeställningar.

3.1 URVAL

Två företag som genomgått två olika omställningsprocesser valdes utifrån tanken att dessa skulle kunna bidra med relevant information till undersökningen. Valet av två företag gjordes för att se om man arbetat på liknande sätt i omställningssituationerna oavsett process. . De båda företagen hade gemensamt att de var kunskapsintensiva där merparten av medarbetarna är akademiskt utbildade. Företag 1 valdes då det genomfört ett omställningsarbete som innebar att personalen var tvungen att omplaceras till följd av att en avdelning skulle avvecklas. Företag 2 valdes då de genomfört en uppmärksam förändring med avsikten att lägga ner och förflytta verksamheten till en annan ort.

I en avvecklingsprocess finns det många intressenter att ta hänsyn till. Chefer, medarbetare och externa aktörer blir alla berörda av en personalavvecklingsprocess då den påverkar både företagets inre och yttre omvärld. Efter diskussioner angående vilket perspektiv undersökningen skulle anta, bestämdes det att intresset låg i de formella ledarnas arbete. Urvalet baserades på utgångsperspektivet, där ledningens tankar kring de åtgärder de vidtagit samt varför de resonerat som de gjort, har legat till grund för arbetet. Urvalet bestod av

personalchefer, andra ansvariga för omställningsprocessen, representanter från ett fackförbund samt medarbetare från Trygghetsrådet.

Fackförbundets medverkan bestämdes efter ett samtal med en av fackförbundets representanter. Insikten om att deras kunskapsbidrag kunde vara av stor nytta för undersökningen var avgörande, då samarbetet med fackförbundet är en del av processens genomförande. Under första mötet med facket uppkom idén att även kontakta en linjeförman för att även ta del av dennes bidrag i omställningsprocessen.

Beslutet att intervjua Trygghetsrådet togs efter en diskussion där vi ansåg att de utgör en relevant del i personalavvecklingssituationer. Trygghetsrådet fyller, förutom att bidra med hjälp till medarbetarna, en stödjande och utbildande funktion till företagsledningen.

3.2 BESKRIVNING AV ORGANISATIONERNA

Två olika företags processer beskrivs utifrån ledarperspektivet. De bakomliggande orsakerna till personalomställningen var olika för de båda företagen. Tillvägagångssätten samt den problematik de upplevt i arbetet, har beskrivits i resultatdelen och utifrån detta diskuteras hur ledarna hanterat och arbetat under dessa situationer.

På företag 1, som var ett mellanstort nationellt företag, skedde en organisationsförändring där ett trettiotal medarbetare, cirka 10 procent av hela arbetsstyrkan, behövde omplaceras. Företaget valde att inte säga upp någon då de anställda hade anställningstrygghet. Med anställningstrygghet menade företaget att de anställda var tryggade en anställning inom företaget. Däremot kunde de inte lova befattningstrygghet, det vill säga att de anställda skulle ha samma befattning hela tiden. På så sätt ansåg företaget att det inte skulle bli samma krissituation som om de hade förlorat sin anställning helt.

I den organisationsförändring som företag 1 genomgick antog alla medarbetare de nya förutsättningarna. Trots det ansåg företaget att det inte var en alldeles enkel situation att hantera, då flera av medarbetarna reagerade tvärtemot vad de hade förväntat sig. De personer som de trodde skulle anse att omplaceringen var besvärlig var de som lättast accepterade det nya och de personer som de trodde skulle acceptera lättast var de som ansåg att det var besvärligast.

Syfte med organisationsförändringen var att effektivisera hela verksamheten. I detta fall var anledningen till förändringen inte en följd av att företaget behövde spara in på sina resurser, utan för att de behövde matcha omvärldens krav på utveckling.

På företag 2, som var en stor internationell koncern, skedde avvecklingen till följd av att de haft för många anläggningar i förhållande till vad de har haft råd med. Kapaciteten som de har haft byggnader för utnyttjades inte mer än till hälften. Hade företaget inte vidtagit några åtgärder, hade de med stor sannolikhet blivit tvingade av någon annan att göra det, då de ansåg att omvärldens krav på utveckling var påtagande.

Företaget befann sig i en situation där verksamheten på en ort lades ner och flyttade till en annan ort. Samtidigt som de avvecklade verksamheten och flyttade, skulle de hålla produktionen igång.

Företaget avsåg att skapa en dynamisk och energisk miljö genom att samla all kompetens på ett och samma ställe. Detta fick termen ”vibrating innovative leadership”, vilket menas att speciella ytor skapades i syfte att alla skulle vara kreativa och dela med sig av sina kunskaper och upplevelser samt ta del av andras erfarenheter.

Våren 2010 kom beskedet om nedläggningen av företaget och dagen efter beskedet bildades ledningsgruppen, där företrädare för alla funktioner inom organisationen inklusive personalavdelningen fanns representerade. Till en början var gruppens huvuduppgift att koordinera det arbete som nedläggningsbeslutet krävde. Under hösten samma år fick de även ett nytt uppdrag som innebar att de skulle driva och leda processen framåt och dessutom leverera ett så bra resultat som möjligt. Utifrån det fick även projektplanen företaget använda sig av omvandlas. Projektplanen användes för att säkerställa att ingenting glömts bort. Det skulle dessutom bidra med struktur i arbetet samt att processen skulle ge ett så bra utfall som möjligt för de inblandade. Alla de problem och risker som kunde tänkas uppkomma identifierades av företaget i förväg. Detta för att omställningsarbetet inte skulle bli fördröjt till följd av osäkerhet kring problemlösningen.

3.3 GENOMFÖRANDE

Intervjuerna som genomförts har haft en semistrukturerad form, där några frågor redan varit formulerade men där respondenten kunnat svara fritt. Vissa följdfrågor ställdes också utan att de varit formulerade sedan innan.

Frågorna formulerades utifrån förkunskapen från tidigare läst litteratur. Tanken var att de skulle generera en bild över hur ledarna arbetat under förändringarna. De första intervjuerna med respektive organisation gjordes med enstaka övergripande frågor, då syftet var att få en helhetsbild över tillvägagångssätten. Inför uppföljningsintervjuerna formulerades nya frågor utifrån bilden vi fått genom de första intervjuerna. Tanken bakom de nya frågorna var att komma djupare in i problematiken rörande de situationer som de båda företagens ledningsgrupper upplevt. Intervjuerna genomfördes i syfte att i den mån det gick efterlikna ett vanligt samtal, då fokus låg i att höra ledarnas egna berättelser om hur deras arbetat i förändringen sett ut.

Inför mötet med Trygghetsrådet formulerades frågor utifrån den kunskap som erhållits om dem genom deras webbsida. Det framgick från denna sida att de bland annat erbjuder ledarstöd under omställningsprocesser. Utifrån detta väcktes intresset av att veta hur deras stöd till ledarna var utformat. De frågor som konstruerades ämnade således att ge svar på hur de bistår ledare under omställningsprocesser. Detta möte antog formen av ett informationsmöte, där informanterna berättade hur deras bidrag till ledarna i avvecklingsprocesser ser ut. Under mötet fanns det utrymme att diskutera de frågor som vi formulerat.

För att få en bredare bild av hur ledningsarbetet i omställningssituationen på företag 2 såg ut, hämtades även information från facket. De fackliga informanterna tillhörde ett av de större fackförbunden representerade vid företaget. Det första mötet med facket antog formen av ett informationsmöte där en beskrivning av hur deras upplevelser av ledningsprocessen under omställningen sett ut. Inför den andra träffen formulerades frågor utifrån den information som erhöles från det första mötet.

3.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Då en diktafon användes under intervjuerna informerades deltagarna om detta innan intervjuerna tog sin början. Alla intervjupersoner gav oss medgivande till att spela in samtalen. På liknande sätt gavs information om vad arbetet skulle omfatta samt att materialet endast skulle användas till detta arbete. Det tryckta materialet som delgavs har även detta förvarats för eget bruk samt använts i samtycke av respektive informant.

3.5 FRAMTAGNING AV FRÅGEOMRÅDEN

Frågeområdena som arbetet grundar sig på, uppkom i samband med de första intervjuerna, då insikten om vilka områden som var mest relevanta i en organisationsförändring framstod.

Under de första intervjuerna berättade informanterna om vikten av att vara väl förberedda innan förändringsbeslutet förmedlades till medarbetarna. Utifrån detta önskades en djupare förståelse för planeringsarbetets stadier samt hur det påverkar förändringens slutresultat.

Båda de undersökta företagen menade att informationsförmedlande var en av de viktigaste delarna i deras förändringsprocesser. Intresse väcktes då för att studera på vilket sätt information förmedlats till de anställda samt vilken inverkan det haft på processens genomförande.

Genom intresset att undersöka hur formella ledare arbetar i omställningssituationer önskades beskrivningar på deras arbetsmetoder samt vilken inverkan det hade på medarbetarna.

Då det fanns skäl att tro att motivationen sjönk hos medarbetarna efter vad som framkom under de första intervjuerna blev det en naturlig följd att fördjupa sig i detta. Djupare förståelse för de bakomliggande faktorerna till den reducerade motivationen önskades samt en förståelse för hur man som ledare arbetar med denna problematik.

I samband med att motivationen sjönk uppgav informanterna att även medarbetarnas prestation minskade. Djupare förståelse för hur detta påverkar organisationerna samt hur ledare arbetar för att förebygga detta önskades.

Inför slutintervjuerna önskades en sammanfattning av vilka faktorer som ledarna själva ansåg vara grundläggande för att en omställningsprocess skulle ge ett lyckat resultat.

3.6 FACKETS MEDVERKAN

Fackförbundets huvudsakliga uppgift i förändringsprocessen på företag 2, var att tillvarata sina medlemmars intressen samt föra arbetstagarnas talan i förhandlingarna med ledningen. De utgjorde även ett stöd samt fungerade som en kommunikationskanal mellan arbetsgivaren och de anställda. Tanken bakom fackets medverkan i arbetet var att de kunde bidra med en djupare syn på hur ledningens arbete fortskred samt hur de interagerade med ledningen i kommunikationsprocessen. Med beaktande av fackets information formulerades djupare frågor

till företagets ledningsgrupp och vår förståelse för problematiken i avvecklingssituationen fördjupades.

3.7 ANALYS

Efter varje intervjutillfälle transkriberades det inspelade materialet till skriftlig text. Därefter bearbetades det transkriberade materialet till en sammanhängande berättelse där det som varit relevant för syftet sammanställdes. Efter att alla intervjuer var utförda sammanflätades de olika ledarnas berättelser till en löpande text där strukturen utgick från frågeställningarna. Utifrån berättelserna diskuteras deras arbetssätt i de olika omställningssituationerna. Från detta har slutsatser dragits om vilka faktorer som är avgörande för att en omställningsprocess ska lyckas eller inte. Centrala begrepp i de respektive berättelserna har lyfts fram för att åskådliggöra likheter mellan de olika processerna. Faktorer för att kunna genomföra en lyckad process har därigenom kunnat identifieras.

3.8 VAL AV LITTERATUR

Den litteratur som använts i arbetet har valts utifrån dess relevans till ledarskap i förändringsarbeten. Litteratur rörande bibehållen arbetsglädje och motivation samt organisationsteorier och personalarbete, har nyttjats.

Vetenskapliga artiklar har sökts genom olika databaser som Google scholar, Libris, EBSCO Master file elite. Sökorden som använts har varit följande:

- Organizational change
- Job satisfaction
- Employee reaction
- Communication
- Motivation
- Leadership

- Management
- Human resource management
- Downsizing

4. RESULTAT

I detta kapitel redovisas resultatet från de intervjuer som genomförts i denna studie. I slutet av kapitlet redovisas en sammanfattning av det som framkommit.

4.1 FÖRBEREDELSE

Då det är stor skillnad på omställningsprocesserna i de olika företagen, har planeringen inför detta arbete sett väldigt olika ut. Chefen på företag 1 har lagt ner ett stort arbete på förberedelserna inför omställningen då de ville att allt skulle vara förberett innan medarbetarna skulle få ta del av informationen. Cheferna på företaget hade tillgång till färdiga dokument som beskrev tydligt hur man ska gå tillväga och agera i en omställningsprocess som denna. Det var personalchefens ansvar att informera och utbilda de andra cheferna inom detta då företagets principer var att alla chefer skulle vara pålästa och väl insatta i processen. Innan medarbetarna meddelades om organisationsförändringen var hela planen färdigställd. Det innebar även att förhandlingarna med fackorganisationerna var klara. För att underlätta för medarbetarna planerade man så att det fanns gott om tid att informera dem om situationen.

Linjecheferna på företag 2 hade ingen färdigställd plan att utgå ifrån i början av processen vilket gjorde det svårare för dem att hantera situationen. Det innebar att klara besked om händelseförloppet inte kunde ges till medarbetarna samt att besluten fattades med kort varsel. Linjecheferna försökte underlätta för personalen genom att dela med sig av den information de fick, så fort som möjligt.

Ledningsgruppen som tillsattes på företag 2, uppgav att de följt en målinriktad arbetsplan som beskrivit vad som skulle göras längs vägen samt utförligt beskrivit hur slutprodukten skulle se ut. Planen utformades genom att de först satte upp målet för förändringsarbetet. Under planeringen tänkte de ut alla problem och hinder som kunde tänkas uppkomma på vägen samt på vilka sätt de skulle eliminera dessa.

4.2 INFORMATION

På företag 1 upplevde cheferna att informationsflödet till medarbetarna fungerade bra då förberedelsestadiet var väl genomfört. Från det att informationen gavs till de anställda tills det att omplaceringen blev ett faktum gick på endast några veckor. Under denna tid var det framförallt den praktiska hanteringen som upptog tiden. Det arbete som medarbetarna hade kvar avslutades relativt snabbt så att processen inte skulle bli utdragen. Företaget ansåg att de, för att skapa en framgångsrik förändringsprocess, var tvungna att skapa förtroende hos medarbetarna. För att skapa förtroendet höll de en rak och ärlig kommunikation med medarbetarna. Processen hölls relativt kort och på så vis minskades oro och ryktesspridning. De flesta medarbetarna var nöjda samt hade ett bibehållet förtroende för cheferna. Emellertid fanns det de som inte var lika positiva till omorganiseringen.

Linjechefernas situation på företag 2 såg annorlunda ut då det i processens början gavs knapphändig information från högsta ledningen. När det väl gavs, skedde det till alla anställda samtidigt. Linjecheferna fick ingen förhandsinformation och hade därmed ingen möjlighet att förbereda sig eller tänka igenom informationen innan medarbetarna kom med sina frågor. Linjecheferna var därmed lika ovetande om situationen och om vad som skulle hända, som medarbetarna var. Därmed ansåg de att det var svårare att agera som chef att ge ett adekvat stöd till medarbetarna. Förväntningen från medarbetarna var att de närmsta cheferna skulle sitta på svaren. Varför information inte gavs ut till chefer först finns det inget konkret svar på.

Det fanns alltså tydliga brister i kommunikationen till en början, och enligt ledningsgruppen var den största orsaken till detta, att det inte fanns någon lokalt placerad kommunikatör på företaget. Innan man insåg att det var det som behövdes för att kommunikationsflödet skulle vara fungerande hade det gått en tid. När väl kommunikatören fanns på plats blev det stor skillnad i informations- och kommunikationsarbetet. Det stiftades ett lokalt nyhetsbrev där mycket av informationen kom ut till alla anställda samt en kommunikationstavla där all information sattes upp en gång i veckan. På så vis kunde alla vara uppdaterade med de senaste nyheterna. På tavlan upprättades även kontinuerlig information om lediga tjänster inom företaget, vilket alla var fria att söka. Vid denna vägg kunde medarbetarna samlas och läsa informationen för att sedan diskutera detta gemensamt istället för att endast få information via e-mail. Då alla människor har olika kommunikationsvägar, kände ledningsgruppen att detta var ett utmärkt sätt att få igång kommunikationen medarbetarna emellan.

Efterhand har ytterligare två kommunikationsvägar upprättats. Den ena är att man utnyttjar fikarummen dit man tar med sig fika samt en lapp med det man vill diskutera. Den andra vägen är att man i matsalen slår ihop ett par bord och märker ut dessa med en skylt att man vill prata och utbyta nya idéer med en ny kollega. Andra åtgärder de genomfört i syfte att öka informationsflödet, har varit att upprätta alla möjliga former av muntlig-, skriftlig-, och hörsalskommunikation. Hörsalskommunikationen skedde varje vecka och syftade till att vara ett öppet forum där personalen hade möjlighet att diskutera och ställa frågor. Speciella möten arrangerades även med alla linjechefer innan ny information gavs till de anställda. Detta för att linjecheferna skulle vara väl förbereda och kunna svara på de anställdas frågor när de i sin tur mottagit informationen.

Under perioden då beskedet precis hade kommit var det väldigt tufft för medarbetarna. De fackliga organisationerna var då till stor hjälp enligt ledningsgruppen. Fackförbunden fick en hel del förhandsinformation som de kommunicerade ut till sina medlemmar. De placerade sig i matsalen varje dag för att svara på frågor samt anordnade seminarier för att få ut så mycket information som möjligt. Företaget menar att facket har varit en stor hjälp både för företaget i sig men även för alla anställda under den stora avvecklingsprocessen.

4.3 LEDARNAS ROLL

Under förändringsprocesserna på båda företagen, uppgav ledarna att medarbetarna reagerade på olika sätt. Cheferna var därför tvungna att behandla alla individuellt samt vara lyhörda och observanta på hur varje enskild medarbetare mådde. En del individer reagerade genom att bli chockade och ledsna medan andra tyckte att det var befriande samt såg möjligheter till utveckling. Det var viktigt att cheferna var tydliga med vad som gällde samt att de stöttade de medarbetare som fann förändringen besvärlig. Cheferna var noga med att upprepa all information som gavs för att säkerställa förståelse hos de inblandade medarbetarna.

4.4 SVÅRA SAMTAL

Cheferna på båda företagen ansvarade för att delge de svåra beskeden till medarbetarna. På företag 2 menade de att det skulle vara den närmsta chefen som var den som lämnade uppsägningsbeskedet till medarbetarna. Det fanns dock en del problem då företaget är en global

organisation och flera chefer kunde sitta på en annan del av jordklotet. I dessa fall fick man hitta en annan lösning. De ansåg att beskedet helst inte skulle komma via e-mail eller telefon utan att det bästa vore om uppsägningen gavs vid ett personligt samtal.

Med de personer som inte accepterade organisationsförändringen på företag 1 direkt, förde cheferna individuella samtal. I samtalen gick de igenom alla för- och nackdelar som omplaceringen innebar. En djupare förklaring till att det fanns en saklig grund för omplacering gavs till medarbetaren för att denne verkligen skulle förstå hur situationen såg ut.

4.5 LEDARSTÖD

Under processen ansåg personalchefen på företag 1 att det var viktigt att man höll en öppen dialog med de andra ledarna. I ledningsgruppen diskuterades hanteringen av processen, vad som hände i organisationen samt bemötandet av medarbetarna. Detta fungerade som ett stöd för cheferna då de ansåg att det är lätt att chefer som redan är välinformerade om situationen kör över medarbetarna och inte får med sig dem i processen. Som chef menade de att man måste tala med medarbetarna samt hålla dem informerade om vad som händer. På företag 1 ansåg de även att det var viktigt att medarbetarna fick ett adekvat stöd under hela omplaceringsprocessen för att på så sätt, lättare kunna acceptera det nya.

Ledningsgruppen på företag 2 upplevde att arbetet var emotionellt krävande då det var en process som inte gick oberört förbi någon inblandad. De uppgav att de både fick och gav mycket stöd till varandra. De hade dock en förståelse för att de kanske inte skulle räcka till för varandra i alla skeden. Därför tog de stöd av beteendevetare från företagshälsovården samt från vanliga coacher.

De chefer som ingick i ledningsgruppen på företag 2 hade bra kunskaper i själva utförandet då de tidigare genomfört många utbildningar inom coachande ledarskap. Ledningsgruppen hade även genomgått en kurs för ett par år sedan, där de genomförde workshops i att ge feedback samt förmedla svåra budskap. Bakgrunden till dessa utbildningar var att företaget önskade värna om sina medarbetare, då de ansåg att cheferna var varje medarbetares närmsta coach. Därmed skulle cheferna också kunna leverera ett bra och adekvat stöd till dem.

Linjechefen på företag 2 berättade att linjecheferna under processens gång upplevt arbetet som mödosamt, där samtal med upprörda medarbetare har varit en av de mest betungande delarna. Då linjecheferna inte hade genomgått någon tidigare träning i hur man hanterar medarbetare i

avvecklingssituationer, kände de att de inte räckte till. Efter att de upplyst den högre ledningen om deras problem fick de genomgå ändamålsenliga utbildningar.

Chefer inom företag 2 blev internutbildade på företaget i hur de skulle möta medarbetare i svåra situationer. Beroende på vilken chefsposition man hade, fanns det olika nivåer på programmet och som ställde olika krav. Det anordnades under processen ytterligare kurser i hanteringen av svåra samtal, vilka var obligatoriska för alla chefer. Företag 2 menade att alla som hade en chefsposition inom företaget skulle känna en trygghet i sin roll, därav lades mycket resurser på detta. De menade att det kunde vara en mycket krävande roll att behöva säga upp sina medarbetare, därför fick de som arbetade i ledningsgruppen för omställningen varsin personlig coach. Coacherna fungerade sedan som stöd för ledarna under hela processens gång.

4.6 MOTIVATION

Vid omplaceringar menade Företag 1 att det ofta är ett dilemma att få arbetstagarna att anta erbjudandet om nya tjänster. De menade att en omplacering kunde leda till att medarbetarna behövde arbeta med något som de inte brann eller hade passion för, vilket kunde medföra att prestationen och motivationen sjönk. En omplacering kunde också medföra, att arbetstagaren vägrade anta den nya tjänsten och då man inte kan tvinga någon till arbete så innebär det en kategorisk arbetsvägran från arbetstagarens sida. Arbetsvägran i sin tur är en saklig grund för uppsägning, vilket var den åtgärd som företaget ytterst hade att ta till i dessa lägen. Företag 1 menade dock att man innan uppsägningen försökt vidta andra åtgärder som utbildning, handledning eller andra typer av stöd, innan det blev aktuellt med uppsägning.

I den typ av förändring som företag 2 befann sig i, ansågs kommunikation samt att möta människor i alla de stadier som de befann sig i, utgöra en viktig del av arbetet. Företag 2 satsade på att skapa en miljö, där de anställda kunde träffas och ventilera sina känslor med andra samt få inspiration till att fortsätta att arbeta aktivt under den kvarvarande tiden. Eftersom det var en lång process behövdes dessa utrymmen för interaktion med andra. Företaget menade att risken annars fanns att medarbetarna skulle gräva ner sig i sina egna negativa tankar.

Linjeföraren på företag 2 menade att det varit en svår uppgift att motivera personalen, då alla reagerade på olika sätt. En del var chockade och hanterade situationen mindre bra. För dessa medarbetare avsattes mycket tid och resurser på att förbättra deras upplevelser av den svåra situationen.

I motivationshöjande syfte anordnades sociala aktiviteter av företag 2, vilka har uppskattats av både chefer och medarbetare. Det avsattes mycket tid för att anordna samt genomföra dessa aktiviteter som har bestått av allt från danspartyn till fågelskådning. Även workshops anordnades där man i mindre grupper kunde samtala om avvecklingssituationen.

Ett av företag 2s viktigaste önskemål i omställningsprocessen var att göra det så bra som möjligt för personalen, oavsett om de skulle flytta med eller inte. Företagets önskan var att så många som möjligt skulle välja att följa med i flytten. För de som valde att inte följa med har företaget satsat på att de skulle känna sig betydelsefulla den tiden som de var kvar. De som lämnade företaget skulle känna att det hade varit en bra arbetsplats till vilken de gärna återvände om möjlighet gavs. Företagets fokus har handlat om att bygga en framtid både för individen men också för företaget.

På företag 1 vidtogs åtgärder för att minimera risken för ryktesspridning, vilket företaget menade kunde få till följd att nyckelpersoner med värdefull kompetens skulle välja att lämna företaget. För att motivera dessa personer att stanna trots den befarade oron valde företaget att visa sin uppskattning genom muntlig feedback samt att i en del fall ge någon monetär förmån.

Företag 2 har även anordnat arbetsmarknadsdagar för sina anställda. Arbetsmarknadsdagarna har inneburit att andra företag i behov av nyrekrytering varit inbjudna för att presentera sig själva samt att de anställda kunde presentera sig för företagen. Företag 2 har även anordnat starta eget dagar för medarbetare som varit intresserade av att starta egen verksamhet. Utbildningsinsatser för personalen har erbjudits för de som önskat öka sin kompetens inom något område. Även erbjudanden om att medverka vid seminarier angående hur man blir en attraktiv arbetstagare har anordnats. Ingen av de åtgärder som har vidtagits har varit obligatoriska, utan de anställda har fått delta efter eget intresse. De flesta aktiviteter som har anordnats har dock varit fullbokade och uppskattade av personalen.

På företag 2 har fördelaktiga uppflyttningspaket bidragit till att många valt att stanna kvar och att flytta med företaget. Därmed har värdefull kompetens tillvaratagits. De medarbetare som har valt att flytta med företaget har fått ett förmånspaket i form av en extra årslön. De har dessutom fått hjälp med att finansiera mäklararvoden samt flyttkostnader då företaget ansåg att de anställda gjort en stor uppoffring för företaget, genom att flytta på familjerna med allt vad det innebär.

För de medarbetare som valde att inte följa med önskade företaget att även de skulle ha möjlighet till ekonomisk trygghet fram till dess att de fått en ny anställning. Därav erbjöds även de ett förmånligt avgångspaket.

Företag 2 menar att det är viktigt att de tar hand om och skyddar de medarbetare som finns i företaget, då det inte har varit deras fel att nedläggningen ägt rum. Företaget har fått väldigt positiv respons på de förmåner som delats ut till de anställda. Flera utomstående aktörer, såsom andra företag och media menar, att de aldrig sett något liknande förut inom företagsvärlden i Sverige. Ledningsgruppen för omställningsprocessen menar att det har varit betydligt lättare att genomföra deras arbete då det inte bara inneburit negativa uppdrag utan även positiva uppdrag som ämnat stödja medarbetarna in i framtiden.

När avvecklingsprocessen startade på företag 2 och en del lämnat sina anställningar började även lokalerna avvecklas. Detta innebar att man istället för att sitta utspridda samlade ihop de människor som arbetade kvar i en och samma lokal. På så vis träffade medarbetarna kollegor som de aldrig tidigare träffat, vilket gav ny inspiration och motivation. Ledningsgruppen ansåg att närheten till kollegorna i arbetet var en stor motivationshöjare då en ny möjlighet gavs till att prata, skratta och gråta tillsammans.

Företag 2 har upplevt att motivationen ibland kunde tryta hos medarbetarna i denna process. De upplevde dock en motivationshöjare då anläggningen såldes till nya ägare. Med detta kände alla en glädje, då vetskap om att lokalerna samt en del av inredningen skulle komma att brukas även efter företagets flytt. Framförallt ledningen kände en oerhörd lättnad att det kom en köpare. Det gjorde att de fick en extra motivationskick. Den ansvariga ledaren för avvecklingsprocessen menar att en avveckling där hela anläggningen och allt som byggts upp skulle rivas, inte hade varit en process som de hade velat vara delaktiga i. Ledningen ansåg att det var av stort värde i processen att det blev något vettigt av lokalerna och inte bara kapitalförstörelse av allt.

4.7 MEDARBETARNAS PRESTATION

Under förändringsprocessen uppfattade ledningen på företag 1 att prestationen hos arbetstagarna var något dalande. Detta var dock inget som de ansåg vara ett problem utan en naturlig följd av att man blir omplacerad. De räknar inte med att medarbetarna har 100 procents engagemang i det gamla arbetet då de förmodligen lägger mer fokus på det nya arbetet.

Ledarna för avvecklingsprocessen på företag 2 hade inte märkt någon större skillnad i prestationsutbytet under processen. Möjligtvis tyckte de att arbetsinsatserna ökade något. Ledningsgruppen uppfattade en oerhört stark lojalitet till företaget från medarbetarnas sida. De ansåg att medarbetarna kämpade in i det sista för företaget och att de inte riktigt kunde förklara bakgrunden till detta. En av anledningarna som de tror kunde ligga bakom den starka

kämparglöden, hör samman med den yrkesstolthet som medarbetarna hade. Ledningsgruppen menar att det självklart förekom svackor i arbetsbelastningen, som kunde påverka motivationen. Av den anledningen var de väldigt måna om att alltid se till att medarbetarna hölls sysselsatta samt att deras bidrag uppmärksammades och värdesattes.

Linjechefen på företag 2 menar till skillnad från ledningsgruppen att man under avvecklingsprocessen såg en definitiv minskning i medarbetarnas arbetsprestation. Enligt budgeten för den avdelning som linjechefen ansvarade för, minskade förbrukningen med hälften och under perioder var den nere i så mycket som en tredjedel. Linjechefen menade dock att anledningen till minskningen inte enbart berodde på personalens minskade produktivitet, utan även på minskat antal projekt att arbeta med. Arbetet riktade sig dessutom mer på att arkivera, inventera samt förbereda för flytten av allt material. De anställda arbetade egentligen inte mindre än tidigare, utan de arbetade med andra uppgifter utöver de vanliga.

För att bibehålla prestationen försökte cheferna på företag 2 att inte pressa medarbetarna att leverera enligt tidigare krav. De uppmuntrade dock dem att leverera genom att påtala vikten av deras arbetsinsats. Linjecheferna accepterade att läget var som det var samt förstod, att varje medarbetare gjorde så gott den kunde. Både företagets ledningsgrupp samt linjechefen på företag 2 ansåg att medarbetarna genomgående under processen uppvisade en imponerande arbetsmoral. De menar att medarbetarna har arbetat på, i princip som vanligt, trots svåra omständigheter. Det som varit märkbart var att de tagit längre pauser, då de ofta hamnat i samtal med varandra angående situationen. Dessa samtal ansåg linjechefen dock ligga till grund för att personalen kände motivation att komma till arbetet över huvud taget.

4.8 FRAMGÅNGSFAKTORER

Ledningsgruppen på företag 2 ansåg att det var ett vinnande koncept, både ur produktivitets- och motivationshöjande perspektiv, att ha möjligheten att kunna möta personalen i vardagen genom att finnas lokalt samt därigenom både kunna ge och få feedback. De faktorer som företaget ansåg föra dem framåt i processen var kommunikation, tillgänglighet samt känslan av att man levererade någonting ihop.

Ledningsgruppen för företag 2 har haft som uppgift att hjälpa medarbetarna framåt, igenom omställningsprocessen. Från ledningens perspektiv såg de möjligheter i att förvärva nya kunskaper samt erfarenheter för fortsatt karriär. Den bild som ledningen önskat förmedla har

varit att varje enskild individ själv väljer vilken väg den vill gå. Oavsett vilken väg de anställda valt skulle lämpliga åtgärder finnas tillgängliga inom organisationen.

I arbetet som ledare ansåg ledningsgruppen för omställningsprocessen på företag 2, att lyhördhet samt att vara konsekvent i sina budskap är a och o för en lyckad process. Målet med deras avvecklingsarbete har varit att medarbetarna skulle känna att de blivit behandlade med värdighet och respekt under hela den svåra processen.

4.9 FACKFÖRBUNDETS ROLL I OMSTÄLLNINGSPROCESSER

Under förhandlingarna försöker de fackliga representanterna hjälpa de båda parterna att komma fram till en organisationsstruktur som de kan acceptera. Om personer måste lämna organisationen förhandlas det fram hur man ska gå tillväga på bästa möjliga vis. Under företag 2s avvecklingsprocess har facket haft lika mycket förhandlingsarbete under ett år som under fem vanliga år.

Facket ägnade stor uppmärksamhet åt att ha en fungerande kommunikationsprocess gentemot sina medlemmar under avvecklingen för att undvika oro och ogrundade spekulationer. Under avvecklingens första månader ansåg facket att informationsflödet inte fungerade tillfredsställande nog från företagsledningen. De lade ner stora resurser för att etablera ett välfungerande informationsflöde ut till deras medlemmar för att minska deras frustration.

Facket uppgav att de fick förhandsinformation angående de förändringar som skulle ske på företag 2. Från det att avvecklingsbeskedet getts till alla medarbetare var facket snabbt i gång med att underrätta sina medlemmar om hur situationen såg ut. Inom en vecka hade de upprättat ett veckoblad som gavs ut till medlemmarna där den senaste informationen angående avvecklingen stod.

Under avvecklingsprocessen arbetade facket mest med förhandlingar. De förhandlade om när deras medlemmar skulle ha sin sista arbetsdag samt vilka villkor de kunde vänta sig. De har även varit måna om att se till att deras resurser kommit till nytta under processen. Facket ansåg även att de haft en betydande roll som samtalspartner för medlemmarna. Många medlemmar vände sig till facket för att samtala om hur de skulle ställa sig i löneförhandlingssituationer samt vad de skulle begära för förmåner vid flytt. Facket kände att de fungerat som ett bollplank och som personliga coacher för sina medlemmar.

4.10 TRYGGHETSRADETS STÖD TILL LEDARE

Trygghetsrådet är en stiftelse som ägs till hälften av Svenskt näringsliv och till hälften av Privattjänstemannakartellen. Stiftelsen har till uppgift att främst hjälpa enskilda uppsagda personer men hjälper även arbetsgivare då de är i behov av avveckling. För chefer som inte tidigare varit med om en avvecklingssituation anordnas seminarier och kurser, där de får ta del av hur en avveckling sköts på ett så bra sätt som möjligt. Seminariet som de kallar ”Chefsrollen vid uppsägning” syftar till att få deltagarna att aktivt prata och lyssna på varandra och därmed få möjlighet att ta del av varandras erfarenheter och kunskaper.

För att få en så lyckad avveckling som möjligt bör cheferna enligt Trygghetsrådet vara väl informerade och besitta så mycket kunskap som möjligt inom problemområdet. Besitter chefer god kompetens inom avvecklingsproblematiken hjälper det ofta medarbetarna att känna sig trygga i situationen. Trygghetsrådet anser att ju förr de kopplas in desto mer har cheferna att vinna, då de kan dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Detta kan medverka till en lyckad avvecklingsprocess för företagen.

Det är enligt Trygghetsrådet viktigt att chefer är medvetna om hur de agerar mot sina medarbetare. Att vara sympatisk, det vill säga gråta och känna för mycket med den avvecklade individen, bör undvikas. Istället bör man hålla sig mer empatisk, det vill säga att man visar att man förstår hur medarbetarna känner och visar att man är villig att hjälpa dem i deras situation.

Vid en personalavveckling menar Trygghetsrådet att det bör vara närmsta chefen som håller i uppsägningssamtalen med de berörda medarbetarna. Personalavdelningen och en VD kan sitta med som stöd både för chefen och för medarbetarna men de bör hålla sig i bakgrunden. Samtalet kan annars upplevas som påfrestande för medarbetaren då den kan känna sig i underläge samt att samtalet lätt kan kännas opersonligt om andra sitter med.

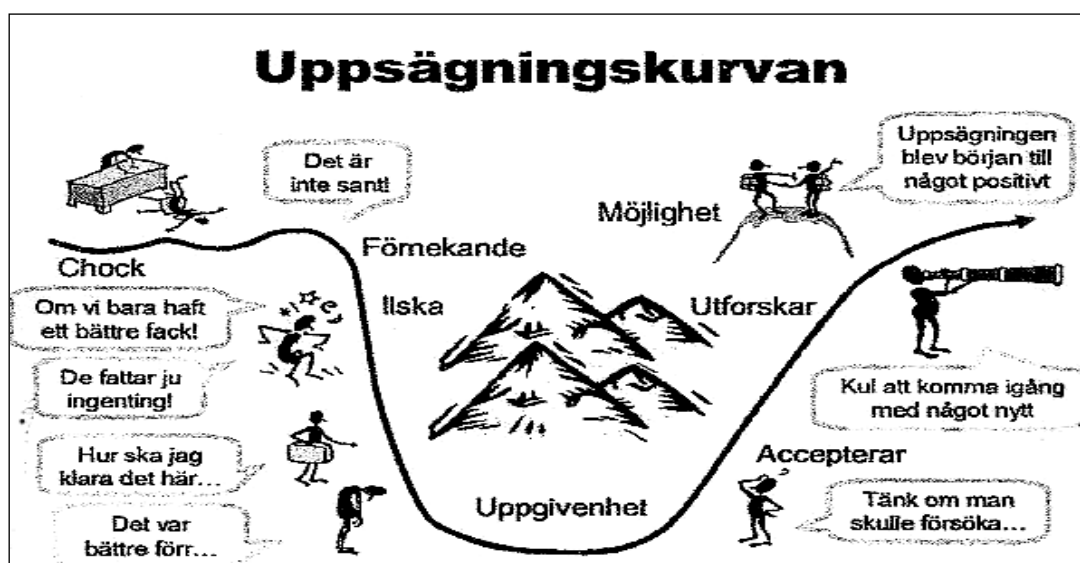
Det viktigaste att tänka på för en chef, enligt Trygghetsrådet, är hur man hanterar informationsflödet. Det är svårt att nå ut till alla involverade till 100 procent men genom att informera kontinuerligt är chanserna goda att man når ut till det stora flertalet. Att regelbundet ge veckoinformation kan enligt Trygghetsrådet vara ett sätt att få medarbetarna att känna sig uppdaterade istället för att de ska gå i ovisshet och därmed riskera att skapa oro.

De menar också att chefer bör uppmuntra medarbetarna till att ställa frågor, även frågor som de inte har svar på. Frågor som cheferna inte kan besvara bör de återkomma så fort som möjligt med. Däremot är det viktigt att cheferna har klara besked att ge medarbetaren, på de frågor som kan tänkas uppkomma, vid uppsägningssamtalen.

Trygghetsrådet menar att arbetstagare enligt Lagen om anställningsskydd, fortfarande har en arbetsplikt och arbetskyldighet under uppsägningstiden. Chefer bör därför uppmärksamma om medarbetarna börjar brista i arbetsrutinerna under uppsägningstiden samt vidta nödvändiga åtgärder för detta. Därtill kan ett bristande uppförande från medarbetarens sida skada arbetsintyget som arbetsgivaren lämnar vid avslutet.

4.11 UPPSÄGNINGSKURVAN

Ett bra sätt för chefer att ha tålamod gentemot de uppsagda medarbetarna menar Trygghetsrådet är att de tar hänsyn till de steg som finns i uppsägningskurvan. Människor som förlorar sin anställning går oftast igenom samma process som i en krissituation. Uppsägningskurvan kan sägas utgöra ett antal emotionella reaktionsfaser. I samband med att medarbetaren mottar beskedet om uppsägning menar Trygghetsrådet att de ofta hamnar i en chockfas till att börja med där individen reagerar med ilska samt förnekelse. Därefter hamnar individen i en fas som domineras av en känsla av uppgivenhet där personen har svårt att forma någon framtidsvision. Efter en tid når individen en acceptansfas där hopp inför framtiden väcks och personen börjar utforska nya möjligheter. Trygghetsrådet menar att det är viktigt att chefer låter processen ha sin gång och inte skyndar på förloppet. Individerna måste enligt dem, få möjlighet att ta sig igenom de olika stadierna i kurvan i sin egen takt, med hjälp av stöd från cheferna.



Figur 4.11. Uppsägningskurvan

4.12 SAMMANFATTNING AV RESULTAT

Företag 1 lade ner mycket arbete på att planera förändringen innan den kommunicerades ut till medarbetarna. De ansåg att det var viktigt att cheferna var väl förberedda och hade en strukturerad plan över hur arbetet skulle fortgå. Detta för att minska den oro och osäkerhet som kan uppstå när en omställningsprocess ska äga rum. På företag 2 fanns ingen färdigställd plan då beskedet om omställning gavs till medarbetarna. Detta ledde till missnöje och oro bland de anställda. När ledningsgruppen bildades förbättrades strukturen och en plan över omställningen upprättades.

Informationen ut till medarbetarna på företag 1 fungerade bra då de hade en färdigställd plan över vad som skulle ske samt hur de skulle gå till väga. Därmed kunde de ge saklig information om situationen till medarbetarna samt svara ordentligt på de frågor som uppkom. Informationsflödet på företag 2 var till en början bristande då det inte fanns någon som ansvarade för att förmedla informationen. Detta ändrades dock när en lokal kommunikatör tillsattes.

På båda företagen var det närmsta chefen som ansvarade för att genomföra de svåra samtalen. Cheferna var utbildade och väl förberedda på hur de skulle bemöta medarbetarna innan processen påbörjades.

Företag 1 lade ingen större vikt vid att motivera medarbetarna att fortsätta prestera i samma takt som innan beskedet gavs, då processen genomfördes under en relativt kort tid. På företag 2 vidtogs däremot en mängd olika åtgärder för att höja motivationen hos medarbetarna. Detta för att processen pågick under en lång tid samt att de var tvungna att fortsätta producera eftersom arbetet skulle fortgå på annan ort efter nedläggningen. Tanken bakom de motivationshöjande åtgärderna var även att medarbetarna skulle känna sig uppskattade och värdefulla för företaget trots att de kanske inte skulle arbeta kvar hos dem.

Trygghetsrådet och fackförbundet utgör båda stöd för ledare i omställningsprocesser. Där trygghetsrådet kan hjälpa chefer genom utbildningsinsatser och facket genom att informera deras medlemmar, då de ofta får förhandsinformation om situationen på företaget.

5. DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras vilka faktorer som är av vikt när en organisationsförändring ska genomföras. Diskussionen avslutas med ett slutord som sammanfattar arbetets resultat.

5:1 DET VIKTIGA FÖRSTADIET

För att ha en stadig grund att stå på i förändringsarbetet är det viktigt att man är väl förberedd. Planeringen bör ske så grundligt som möjligt, för att det kommande arbetet ska fortsätta på ett effektivt sätt (Brattemo & Holmberg, 1994). Båda företagen har påtalat vikten av deras planerings- och förberedelsearbete. Företag 1 hade hela processens tillvägagångssätt färdigställt innan medarbetarna blev informerade om förändringssituationen. Företag 2 hade en svårare utgångspunkt då hela verksamheten skulle läggas ner och flytta till en annan ort. Detta innebar att väldigt många människor blev påverkade, inte bara de som miste sina arbeten utan även de som valde att flytta med organisationen. Från början fanns det ingen lokal ledningsgrupp för omställningsarbetet, vilket fick till följd att ingen riktigt visste vad som skulle ske. Det bidrog till att avvecklingsprocessen blev försenad samt att en märkbar oro uppstod bland medarbetarna. Efter att företaget nått en insikt om att en lokal ledningsgrupp krävdes för att omställningsarbetet skulle fungera, förbättrades situationen för alla inblandade.

Med utgångspunkt i tidigare teorier samt företagens egna berättelser går det att dra slutsatsen att förarbetet i en organisationsomställning är av yttersta vikt för att få ett lyckat resultat med minskad risk för missnöjda medarbetare. Detta innebär att studien styrker tidigare forskning. Det har framkommit att det är viktigt att ha klara direktiv att följa under en omställning, då det är en omfattande process med många inblandade parter. Eftersom det är människor som är inblandade är det svårt att förutse vad som exakt kommer att ske samt vilka reaktioner som kan uppstå. Finns det ingen förberedd handlingsplan kan det bidra till ett försvårat tillika fördröjt arbete. Genom att utgå från en färdigställd arbetsplan är det lättare att undvika de fallgropar som kan uppstå i en förändringsprocess. Med fallgropar menas alla de oförutsedda händelser som kan vara svåra att hantera för ledarna samt kan leda till onödiga kostnader för företaget.

5.2 INFORMATIONENS BETYDELSE

Hur förändringen kommuniceras är ofta centralt för om den blir lyckad eller inte

(Heide & Johansson, 2008)

I vårt arbete har det framkommit att en fungerade och kontinuerlig kommunikation från ledningen är avgörande för att en omställningsprocess ska upplevas som väl hanterad.

Genom resultaten har det framgått att det är viktigt med kontinuerlig information till alla inblandade parter, angående vad som sker på företaget. Desto mer information som delges, desto mindre spekulationer och oro tycks uppstå bland medarbetarna. Därmed reduceras risken för ryktesspridning och turbulens inom personalstyrkan, vilket kan leda till att processen blir svårare att genomföra.

För att undvika ryktesspridning och missförstånd bör information regelbundet nå ut till medarbetarna. Rykten ska bemötas genom en tydlig kommunikation utifrån varje individs enskilda behov. Informationen bör vara så pass tydlig att det inte ska uppstå några spekulationer eller oklarheter angående vad som sker (Erikson, 2008).

Det framkommer även av resultaten att det är nödvändigt att företag kommunicerar och informerar på ett bra och tydligt sätt så att alla har klart för sig vad som kommer att ske. Genom en öppen och tydlig kommunikation minskas risken för missförstånd, vilket kan leda till att processen kan genomföras utan komplikationer av detta slag.

Ledare för omställningsprocesser bör vara öppna och tydliga i sin kommunikation med medarbetarna. De bör även kontinuerligt informera dem om vad som kommer att ske på företaget. Att ha en god kommunikation inom organisationen leder till att medarbetarna får en större förståelse och acceptans för förändringen (Heide & Johansson, 2008).

Av resultaten går det att dra slutsatsen att ledningen rutinmässigt bör informera medarbetarna om vad som händer även om det inte är något nytt som hänt. Detta är även ett sätt för ledningen att visa respekt och engagemang för medarbetarna och på så sätt få dem att känna sig delaktiga i processen. Vi menar att involverade medarbetare kan känna att deras bidrag är värdefullt. Detta kan i sin tur leda till fortsatt prestation hos medarbetarna, trots den eventuella upplevelsen av en omtumlande process.

För att involvera medarbetarna i omställningsprocessen bör ledarna vara tydliga i sin kommunikation samt informera dem kontinuerligt. Även om ingen ny information finns, ska detta kommuniceras till medarbetarna (Erikson, 2008).

Då det blev en stor skillnad i informationsflödet när företag 2 fick en lokal kommunikatör, framkommer det att det är av stor vikt att ha en väl fungerande kommunikation som finns nära till hands i organisationsförändringar. Både för chefer samt medarbetare bör det ges möjlighet till personlig kommunikation och inte enbart via e-mail eller telefon. Genom goda och nära kommunikationsvägar blir informationen mer tillgänglig och lättbegriplig då missförstånd omedelbart kan rättas ut.

Kommunikationen mellan chefer och medarbetare är av väsentlig betydelse för förändringens utfall. Direkt kommunikation från chefer upplevs ofta som mer positiv än kommunikation som sker från avlägsna, icke närvarande chefer. Synlighet och närhet till ledningen brukar föra med sig att förändringsprocesser upplevs som lyckade då medarbetarna känner ett större stöd och har lättare att ventilera sina tankar och frågor (Heide & Johansson, 2008).

5.3 CHEFERNAS ANSVAR

Av resultaten går det att dra slutsatsen att chefernas tillgänglighet är av stor betydelse för medarbetarna under den kritiska tiden efter att omställningsbeskedet getts. Det framgår att det är viktigt att chefer är tydliga och närvarande i omställningsprocesser, då mycket av deras arbete är avgörande för de inblandade personernas upplevelser. Cheferna är de som besitter den information som medarbetarna kan önska. Vid frågor från medarbetarna ska svar kunna ges omgående utan dröjsmål, då feltolkningar av situationen annars kan uppstå.

I omställningsprocesser bör cheferna vara tydliga med vilket syfte förändringen har samt vad den kommer att innebära. De högsta cheferna inom organisationen bör vara närvarande under uppsägningstillfället samt närmsta tiden därefter, då det anses vara en kritisk tid, där många svåra frågor behöver besvaras. Cheferna bör även här agera som ett stöd till både mellanchefer och medarbetare under de svåra samtalen. Uppsägningssamtalet bör ske av den närmsta chefen dock ska den högsta chefen finnas nära tillhands samt eventuellt närvara om det skulle behövas. Chefer ska vara öppna för de reaktioner som medarbetarna kan få och vara lyhörda för de känslor de uppvisar utan att själva bli alltför känslomässigt involverade (Gotthardson & Kinding, 2001).

Genom de berättelser arbetet bygger på, blir det uppenbart att chefer och ledare för omställningsprocesser bör vara pålästa och utbildade inom den problematik som en omställningsprocess kan innebära. Att cheferna ska vara pålästa och utbildade står också i enighet med vad svensk arbetsmiljölagstiftning säger. Det framgår att om chefen är trygg i sin arbetsroll samt vet hur den ska agera medför det större förutsättning för att genomföra en lyckad omställningsprocess. Om chefen uppvisar osäkerhet kring sin chefsroll finns det en risk att denne förlorar sitt anseende i medarbetarnas ögon. Det är därför viktigt att man som chef är säker på sin kompetens för att kunna klara av att leda och stödja sin personal genom omställningsprocesser.

En viktig del i arbetet för att lyckas med en omställningsprocess är att cheferna ska vara säkra i sin arbetsroll samt kunna förmedla trygghet och förståelse för den problematik som dessa situationer kan innebära (Gotthardson & Kinding, 2001).

5.4 VINSTEN MED ATT MOTIVERA

Vid avvecklingsituationer gäller det från företagsledningens sida att visa de berörda medarbetarna uppskattning och hänsyn. Det är annars lätt att de kan känna sig bittra över situationen flera år efter det inträffade (Angelöw, 2010).

Det går att dra en slutsats om att det är gynnsamt för företag att arbeta med motivationshöjande åtgärder under en omställningsprocess. Läger företag inte ner tillräckliga resurser för att öka medarbetarnas motivation, finns risk att de inte fullföljer sina arbetsuppgifter. Detta kan leda till produktionsbortfall vilket i sin tur kan innebära ekonomisk förlust för företagen.

Det finns många motivationshöjande åtgärder att vidta för organisationer. För att de anställda ska komma till arbetet och känna sig motiverade att arbeta och prestera måste de känna att de får något tillbaka för den tid och det arbete som de lägger ner. Det handlar inte endast om monetära belöningar utan även om andra gester som får dem att känna sig betydelsefulla på arbetsplatsen. Då de anställda är ett företags främsta resurs är det viktigt att de känner sig värdefulla och uppskattade (Lawler & Worley, 2006).

Det framkommer ur resultaten att det är fördelaktigt att ge medarbetarna förmåner då de behöver känna sig uppskattade och få en skjuts framåt i processen. Detta verkar gynna både företaget och medarbetarna i slutändan. Ur företagets synvinkel bidrar förmånerna till att

företaget får ett bra rykte om sig, då de kan anses vara goda arbetsgivare. Medarbetarna å sin sida kan känna sig nöjda trots avslutad anställning.

5.5 FAKTORER FÖR ETT BRA FÖRÄNDRINGSARBETE

Ur resultaten går det att dra slutsatsen att kommunikation i allra högsta grad bidrar till om en organisationsförändring blir lyckad eller inte. Alla involverade i processen måste vara medvetengjorda om vad som kommer att ske samt hur deras arbete blir påverkat. Genom att ha en öppen och ärlig dialog med medarbetarna kan missförstånd och ryktesspridning minskas, vilket i många fall leder till oro och konflikter.

En av de vanligaste orsakerna till att en förändring misslyckas är att cheferna inte kommunicerar ut sitt budskap tillräckligt bra i processen. En annan orsak kan vara att de av misstag sänder ut motstridiga besked om vad som ska hända i organisationen (Kotter, 1998).

Troligen är det vanligt att motivationen sjunker under en omställning. Av resultatet går det dock att dra slutsatsen att det finns många åtgärder att vidta som arbetsgivare i syfte att öka medarbetarnas motivation. Därmed minskas risken för bortfall i produktionen. Ur resultatet framkommer det att arbetsgivare därmed har mycket att vinna på att uppmärksamma medarbetarnas behov av motivationshöjande åtgärder i en omställningsprocess.

Under personalavvecklingsprocesser är det naturligt att motivationen och prestationen minskar hos de anställda. Oftast räknar cheferna med ett visst motivations- och prestations bortfall (Krell, 2009).

Av resultatet framkommer det att ledare redan från början kan påverka utfallet av processen. Genom att ha en tydlig bild över vad förändringen kommer att innebära samt på vilket sätt den kommer att genomföras på, är förutsättningarna goda för att processen blir lyckad. En starkt förankrad vision hos ledarna som kommuniceras ut kan bidra till en ökad förståelse hos medarbetarna. Genom att förstå tanken bakom en organisationsförändring menar vi att medarbetarna lättare följer de direktiv som cheferna förmedlar, vilket i sin tur kan leda till minskat motstånd.

Om ledarna i en organisationsförändring skapar en tydlig vision över vad förändringen kommer att innebära samt kommunicerar ut den på ett korrekt sätt, har de lagt grunden för en lyckad förändringsprocess (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

5.6 SLUTORD

Syftet med undersökningen har varit att studera hur formella ledare arbetar för att nå ett framgångsrikt resultat i omställningsprocesser. Ur deras berättelser har en slutsats dragits om vilka faktorer som är betydelsefulla för att processen ska upplevas som lyckad. De tidigare teorier som funnits angående problemområdet styrks av vårt resultat.

Genom att vara väl förberedd, ha ett fungerande informationsflöde samt rätt kompetens för att kunna möta och engagera sin personal i svåra situationer, har man som ledare goda förutsättningar att genomföra en lyckad omställningsprocess.

6. REFLEKTION

I detta kapitel framförs reflektioner som gjorts under arbetets gång avseende vad som kunde ha gjorts annorlunda samt vad studien bidragit med.

En reflektion som gjorts under arbetets gång var att det hade varit intressant att lägga fokus på endast en organisationsförändring. Detta för att få en djupare bild av hur en omställning påverkar en hel organisation. För denna undersöknings ändamål har dock båda organisationernas medverkan varit betydelsefull. Detta då värdefull information delgavs från de båda organisationerna angående olika tillvägagångssätt i organisationsförändringar. Vi erhöll även en djupare förståelse för vilka faktorer som är avgörande för att en ledares arbete i omställningsprocesser ska upplevas som framgångsrikt, genom att använda två olika organisationer.

Då vi valt att enbart fokusera på ledarperspektivet erhåller vi endast information angående hur ledarna uppfattar att processen fortskridit och vilka faktorer som de anser vara relevanta för en lyckad process. Vi är medvetna om att vi förmodligen hade fått en annan bild och ett annat resultat om vi även hade tagit del av medarbetarnas upplevelser. Vad ledarna menar är en lyckad process behöver inte uppfattas som lyckad av medarbetarna.

Vi är även medvetna om att ledare för avvecklingsprocesser inom andra sektorer möjligtvis arbetar på andra sätt då de har andra förutsättningar. Vi har dock valt två företag inom liknande sektorer för att se om det finns någon generaliserbarhet i deras arbetssätt. Ur våra resultat framgick det att ledare för omställningsprocesser inom denna sektor arbetar på liknande sätt.

Vi har under arbetets gång tampats med frågeställningen om det finns något som en ”lyckad personalavvecklingsprocess”. Självklart finns det alltid de som endast upplever processen som något negativt, framförallt den enskilda individen som mister sitt arbete. Insikt om att en personalavvecklingsprocess även kan innebära många positiva aspekter då många medarbetare får en chans att hitta nya vägar i livet samt vidareutveckla sin kompetens har erhållits. Ur företagets synvinkel innebär förändringar av detta slag att de utvecklas, förblir konkurrenskraftiga samt överlever på en allt hårdare arbetsmarknad. Omvärldens krav tvingar oftast företag att förändras på ett eller annat sätt vilket kan leda till att nerskärningar blir en allt mer vanlig utväg.

Ur de teorier som arbetet grundat sig på, går det att dra tydliga paralleller mellan vad tidigare forskning menar vara goda tillvägagångssätt i en omställningsprocess samt vad ledare för omställningsprocesser anser vara goda metoder. Vi är medvetna om att det inte framkommit någon ny teori ur vår forskning utan de tidigare teorierna styrks genom denna studie. Vårt resultat visar på att planering, kommunikation, motivation samt kompetens är avgörande faktorer för om en personalomställning kan upplevas som framgångsrik eller inte.

REFERENSER

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur och Kultur.

Arbetsmiljöverket. (2011). *Följder av varsel och uppsägningar*. Nedladdad januari 26, 2011 från http://www.av.se/sam/forebygg/varsel_uppsagningar.aspx.

Brattemo, C.E. & Holmberg, M. (1994). *Praktiska råd vid förändring, avveckling, utveckling*. Saltsjö-Boo: Tiger förlag AB.

Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (6:e uppl.). Malmö: Liber AB.

Gotthardson, E. & Kinding, A. (2001). *Ledarrollen vid uppsägningar: en handbok för chefer*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Hall, L., Taylor, S. & Torrington, D. (2008). *Human resource management* (7:e uppl.). London: Prentice Hall.

Heide, M. & Johansson, C. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Krell, E. (2009). Spreading the workload: planning how to redistribute work is a key step in engineering layoffs. [Elektronisk version]. *HR magazine, July*, 55- 57.

Kotter, J. P. (1998). *Leda förändring*. Malmö: Egmont Richter AB.

Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). Winning support for the organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. [Elektronisk version]. *Ivey business journal, March/April*.