



Fakulteten för Samhälls- och livsvetenskaper  
Sociologi

Eleonor Svärth

# Ingen vill väl ha en gammal tant?!

Vikten av informationsflödet under  
organisationsförändringar

No one want's an old lady?!

The Importance of the Information Flow under  
Organisational Changes

Sociologi  
C-Uppsats

Datum/Termin: HT 2009  
Handledare: Annika Jonsson  
Examinator: Gunilla Lönnbring

## **SAMMANFATTNING**

I den rådande lågkonjunkturen som drabbat Sverige är det inte ovanligt med organisationsförändringar. Med en organisationsförändring följer oftast konsekvenser och då exempelvis uppsägning av personal. När personal sägs upp eller framför allt får ett besked om varsel är det av stor vikt att det finns personalstrategier samt att ledningen agerar stöttepelare för sina anställda. Studien syftar på att få en förståelse över vad personalen upplevt i form av motivation samt omhändertagande efter ett besked om varsel fram till slutgiltigt besked.

Studien är gjord utifrån en kvalitativ forskningsmetod med intervjuer vilket gjorde att det blev ett mer djup i beskrivningen av upplevelsorna från intervjupersonerna. Studien lyfter upp vikten av information både innan, under och efter ett förändringsarbete i organisationer samt hur intervjupersonerna upplever att de motiveras.

Det resultat som framkommit i studien av den varslade personalen är att det endast funnits fåtalet personalstrategier som organisationerna använt sig av samt att det i stort har upplevts en minskad arbetsmotivation. Det upplevda omhändertagandet var näst intill obefintligt och det var något som de intervjuade hade saknat.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 SYFTE .....	5
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	5
1.3 DISPOSITION AV UPPSATS .....	5
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>6</b>
2.1 ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR .....	6
2.2 PERSONALHANTERING VID ORGANISATIONSFÖRÄNDRING .....	7
2.3 DET EMOTIONELLA I ORGANISATIONER OCH HOS INDIVIDER.....	9
2.4 KOMMUNIKATION.....	10
2.5 HRM OCH ORGANISATION .....	11
2.6 MOTIVATION OCH ARBETSGLÄDJE.....	12
2.7 KOMPETENS I ORGANISATIONEN .....	15
<b>3. METOD</b> .....	<b>17</b>
3.1 VAL AV METOD.....	17
3.2 URVAL.....	17
3.3 PROCEDUR.....	18
3.3.1 GENOMFÖRANDE OCH ANALYSPROCESS .....	18
3.3.2 KODNING AV INSAMLAD DATA .....	20
3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	20
3.5 ETIK .....	21
<b>4. ANALYS OCH RESULTAT</b> .....	<b>22</b>
4.1 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA .....	22
4.2 TIDEN FÖRE BESKED OM VARSEL .....	24
4.3 BESKED OM VARSEL .....	25
4.3.1 INFORMATION.....	29
4.4 TIDEN FRAM TILL SLUTGILTIGT BESKED .....	30
4.4.1 PERSONALHANTERINGSSTRATEGIER VID VARSEL .....	32
4.4.2 MOTIVATION .....	34
<b>5. DISKUSSION OCH REFLEKTION</b> .....	<b>36</b>
5.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	37
<b>6. LITTERATURLISTA</b> .....	<b>38</b>
<b>BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>39</b>
<b>BILAGA 2 – BREV TILL INTERVJUPERSONERNA</b> .....	<b>41</b>

## **FÖRORD**

Jag vill rikta ett stort Tack till alla som gjort denna studie möjlig. Framför allt Ni som medverkat men också till min familj och mina vänner som stöttat mig och trott på mig. Det har varit en givande och intressant studie att genomföra och som har inspirerat mig för framtida projekt.

Sist men inte minst riktar jag ett stort Tack till min handledare Annika Jonsson för allt stöd och den feedback du bidragit med.

Karlstad mars 2010

*Eleonor Svärdh*

## 1. INLEDNING

I dag är det i princip oundvikligt med företagsförändringar på grund av marknadens krav på en kontinuerlig effektivisering. Vi lever i en värld där globaliseringen är stor vilket är en fantastisk fördel men det bör också framhållas att det ligger hårt arbete bakom. I Sverige måste organisationer bli attraktiva och etablera sig för att inte all arbetskraft ska gå förlorad till länder med billigare arbetskraft som exempelvis östländerna samt Asien. Globaliseringen leder i stor utsträckning till en allt mer hårdnande konkurrens mellan företagen som ständigt söker nya vägar för att nå ökad avkastning på sina investeringar. Slutresultatet av den allt snabbare förändringstakten leder till att medarbetare får högre arbetsbelastning och kan uppleva förlorat medarbetarinflytande på förändringen. Att detta i sin tur leder till negativa känslotillstånd hos de anställda, såsom minskad motivation, är en konsekvens som kan medföras av förändringen.

På de företag som intervjupersonerna haft och har sina anställningar hade organisationsförändringarna olika anledningar. Gemensamt för organisationerna var att det i samtliga fall ledde till besked om varsel till de anställda. Det som är en nyckelvariabel för majoriteten av företagen är den ekonomiska aspekten. I tider av lågkonjunktur har de inte klarat sig i konkurrensen, dels mot andra företag dels inom den egna koncernen. Att vara konkurrenskraftig inom den egna koncernen handlar främst om vilken eller vilka avdelningar, kontor et cetera som sålt mest och visat sig mest lönsamma ur en ekonomisk synvinkel. Det handlade i ett fall om att företaget förlorat en stor och viktig kund därav var de tvungna att låta några ur personalen få gå på grund av ekonomiska skäl. Skoglund (2002:7ff) menar att det är skäl som dessa, som helt naturligt kan leda till förändringar inom organisationen. Han menar vidare att det utifrån det här arbetet ska vidtas åtgärder från företagets sida samt utnyttja de strategier som byggts upp sedan tidigare.

Innan studiens början hade jag en förförståelse om hur det såg ut på Svenska företag, då främst med personalhanteringen. Förförståelsen hade jag fått av erfarenhet från tidigare studie och med denna studie hade jag en förhoppning om att bilden jag hade var felaktig. Min förförståelse var att företag i allmänhet inte efterföljde sina strategier i tider av förändring. De företag som hade strategier hade vid pressade situationer svårt att fullfölja dem medan andra företag faktiskt inte hade några framtagna strategier alls, vid förändringsarbeten.

Det är, hur varslad personal upplever att de motiveras och omhändertas efter ett besked om varsel fram till slutgiltigt besked, som kommer att vidare behandlas i min analys.

## **1.1 SYFTE**

Mitt syfte med studien är att undersöka hur varslad personal upplever att de motiveras och omhändertas efter ett besked om varsel fram till slutgiltigt besked.

## **1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR**

De frågeställningar jag söker svar på för att uppnå mitt syfte är följande:

Hur upplevs informationsflödet från besked om varsel till slutgiltigt besked?

Vilka personalhanteringsstrategier upplevde intervjupersonerna att det fanns efter besked om varsel?

Upplevde de intervjuade att de motiverades och tillfredsställdes fram till slutgiltigt besked?

## **1.3 DISPOSITION AV UPPSATS**

Under kapitel 2 följer en genomgång av de teorier jag valt att använda mig av i studien och vilka jag delat upp på följande tema; organisatoriska förändringar, personalhantering vid organisationsförändring, det emotionella i organisationer och hos individer, kommunikation, HRM och organisation, motivation och arbetsglädje samt kompetens i organisationen. I kapitel 3 går jag igenom mitt tillvägagångssätt under studien, vilket val av metod jag gjort, hur mitt urval sett ut och själva proceduren. Kapitlet tar också upp de viktiga punkterna validitet och reliabilitet samt etik.

Analysen tar vi under kapitel 4 där det inleds med en kort presentation av intervjupersonerna som medverkat i studien. Därefter följer tiden före besked om varsel, besked om varsel, tiden fram till slutgiltigt besked samt en kortare sammanfattning av vad som hände med intervjupersonerna efter slutgiltigt besked. Kapitel 5 följer upp med en diskussion och reflektion samt förslag på fortsatt forskning. Avslutningsvis följer en litteraturlista följt av bilagor.

## **2. TEORETISK REFERENSRAM**

Kapitlet kommer att behandla de teorier som är av relevans för studien. Det inleds med organisatoriska förändringar följt av personalhantering vid organisationsförändring, det emotionella i organisationer och individer. Det behandlar därefter vikten av kommunikation ett väl fungerande HRM- arbete samt motivation och arbetsglädje för att avslutas med kompetensförsörjning och dess påverkan i organisationen.

### **2.1 ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR**

Det finns flertalet faktorer till att företag behöver genomgå diverse förändringar. Dessa faktorer kan utgöras av inre såväl som yttre hot. Som inre hot kan det röra sig om felaktig hantering av personal, eller misstag som kan leda till ekonomiska konsekvenser. De yttre hoten som det kan röra sig om är stämningar och domstolsprocesser, bud på verksamheten från konkurrerande företag eller finansiell kris på den marknad företaget befinner sig. Det som är viktigt för företag i kris eller omvälvande förändring är framför allt att fokusera på beteende och kommunikation. Utifrån det här arbetet ska företaget sedan vidta åtgärder samt utnyttja de strategier som byggts upp sedan tidigare menar Skoglund (2002:7ff). Förändringsprocesser går hand i hand med den kris- och konflikthantering ledningen måste bearbeta. Beslut som ledningen fattar vid olika förändringar i företaget kan leda till dramatik och stress såväl internt som externt vid företagsförändringar. Nedläggning eller utlandsflytt av verksamheten, avskedanden, uppköp eller försäljning av dotterbolag kan vara exempel på det. För att inte drabbas av konsekvenser som exempelvis bristande förtroende för verksamheten är ledningens hantering av dessa frågor extremt viktigt. Det är likväl av stor vikt att inte kunderna ändrar sin uppfattning av verksamheten på grund av att medarbetare blir illa behandlade under just en kris. Företagets agerande och handlingsbeteende visar utåt hur dess kultur och förhållningssätt till personal ser ut (Skoglund 2002:86f).

När företag och organisationer effektiviserar eller gör nedskärningar i sin verksamhet, blir ökad arbetsbelastning en biverkning för de anställda. Det blir en problematik som kan leda till ohälsa och ökad sjukfrånvaro där minskad arbetsglädje kan vara en faktor som är en konsekvens av dessa negativa effekter. För att motverka detta och samtidigt förbättra arbetsklimatet bör ledningen arbeta för att sänka arbetsbelastningen till mer normala förhållanden. Detta kan ske genom bland annat begränsad övertid, arbetstidsförkortningar, att man ökar den grundläggande personalstyrkan i antal eller inför flexibla arbetstider för personalen (Angelöw 2006:57f).

Granér (1994:138ff) menar att konflikt och förändring är någonting som hör ihop. Oavsett om förändringen kommer uppifrån eller nerifrån i organisationen så kan medarbetare få sin sociala tillhörighet hotad, exempelvis genom att nya intressenter gör anspråk på deras revir. Vidare menar han att det är nödvändigt vid planering av förändringar att ta hänsyn till den informella sidan, både gällande organisationen respektive gruppen. Politiker och ledning inom en organisation ser ibland personalen som bricker i ett spel som det går att flytta runt på hur som helst, för att de gör samma nytta överallt. Ledningen är de som fattar beslut om förändringar men om de inte har personalen med sig kan de få räkna med en rad olika former av förluster. Exempel på det kan vara minskat engagemang gällande arbetet samt minskat förtroende för ledningen. Därmed menar författaren att det är viktigt för ledningen att de har personalen med sig vid en organisationsförändring, för att de ska ha möjlighet att gå med ekonomisk vinst. När personalen får sina sociala behov tillgodosedda så arbetar de effektivt, den stora faktorn är inte lönen, utan för att trivas behöver de tillgodoses behovet av

samhörighet, gemenskap och kontroll. Det som är eftersträvansvärt för att en organisation ska vara effektiv är att arbetsgivarens strävan mot effektivitet och arbetstagarens behov av meningsfullt arbete sammanfaller.

En förändringsprocess i en organisation har enligt Granér (1994:142) olika genomgångsfaser. Han talar om stadium av igångsättning, osäkerhet, integration, prövning samt ett stabiliserat tillstånd. Efter att en förändring satts i gång kommer en tid som präglas av osäkerhet och där det inte finns några givna lösningar på de problem som uppstår. Organisationen och dess medarbetare har inlett en strävan efter en ny struktur och det blir här tydligt med motsättningar mellan olika synsätt. Det är även i detta stadium som en minskad effektivitet kan träda in på grund av osäkerheten som råder och av att det kan bli motsättningar i personalgruppen. Målet är att hitta till nästa stadium som innebär att en ny struktur har utvecklats och där medlemmarna av organisationen för en öppen dialog med varandra för att komma fram till gemensamma lösningar och mål. Författaren menar att när medlemmarna når prövningsstadiet kan de för en tid återvända till osäkerhetsstadiet. Det beror på att de nu utsätts för prövningar av den nya strukturen. Avslutningsvis bör det stå klart att organisationen tillsammans med sina medarbetare, har hittat ett hållbart arbetssätt. Det är det som Granér (1994:144) menar med att ett stabiliserat tillstånd har uppnåtts.

Det är viktigt att påpeka att en organisationsförändring som leder till direkt framgång inte hör till vanligheterna. Därmed bör förändringsarbeten ges tid för att bli genomförda på ett strategiskt korrekt sätt. När ett förändringsarbete misslyckas kan det uppstå kvarliggande konsekvenser som är svåra för en personalgrupp att bli av med. Granér (1994:144f) tar upp begreppen inkapsling, konservering och splittring som exempel på konsekvenser. En inkapsling innebär att de motsättningar som uppstått sopas under mattan och blir istället permanent bestående i gruppen, under ytan. Konservering innebär att gruppen dubblar sitt agerande det vill säga att de utåt sett uppvisar en felfri organisation medan det på insidan är konflikter. Det sista begreppet som berör misslyckandet är splittring vilket innebär att gruppen splittras där vissa är kvar i det som var innan förändringen medan andra fortsätter sin strävan mot det nya.

## **2.2 PERSONALHANTERING VID ORGANISATIONSFÖRÄNDRING**

Organisationer och företag måste tidvis genomföra nedskärningar eller kostnadsbesparingar och det går ofta inte att undvika att vissa individer får lämna sin tjänst vid dessa tillfällen menar Näswall et al. (2001:181). Dock kan organisationer arbeta för ett mer säkert arbetsklimate i form av exempelvis garanterad anställningstrygget. Det kan vara att omplacera en anställd istället för att säga upp denne eller att fokusera mer på urvalet i rekryteringsprocessen för att anställa rätt personer och för att undvika framtida uppsägningar på grund av överbemanning. Det är ovissheten för framtiden som gör att individer upplever känslor av oro och därmed även minskat välbefinnande överlag. Vidare beskriver författaren att arbetslöshet kan ses som något objektivt och direkt, vilket även kan vara en påtvingad situation för den anställde. Till skillnad från arbetslösheten är anställningsosäkerhet en subjektiv upplevelse kring den oro som kommer i och med ovisshet inför framtiden. I de situationer när nedskärning av personal inte går att undvika, är informationsflödet viktigt från arbetsgivarens sida. Samtidigt bör arbetsgivaren med fördel erbjuda dem anställda stresshanteringsträning och hanteringsstrategier gällande kommande uppsägningar. Detta kan minska oron hos de anställda vilket ger minskade psykologiska biverkningar som resultat av stressen inför förändringen (Näswall et al. 2001:189f).



Större uppsägningar och varsel kan ge upphov till kriser i företag och ledningen kritiserar ofta starkt för sina rationaliserade beslut såväl internt som externt av medarbetare och intressenter förklarar Skoglund (2002:97f). Författaren menar också att det är av vikt att rikta fokus mot den kvarvarande personalen förutom de som sägs upp, då deras oro och osäkerhet för framtiden också påverkar företagets produktion och prestation. Det är inte antalet uppsägningar som orsakar negativa reaktioner från allmänheten, utan hur uppsägningarna genomförs och hanteras. Det är idag vanligt att företag tar sitt samhälliga ansvar genom att hjälpa medarbetare att gå vidare efter uppsägningar. I uppsägningstider riktas personalstrategier och uppmärksamheten från arbetsgivaren till de anställda som får lämna organisationen, dock bör inte den kvarvarande personalen helt glömmas bort (Näswall et al. 2001:190f). Vidare nämner författaren att för att minimera och förebygga konsekvenserna i anslutning till anställningsotrygghet, är det av stor vikt för organisationsledningen att planera sin personalstrategi. Ofrånkomliga uppsägningar, på grund av nedskärningar och kostnadsbesparingar, kan då undvikas i annat än krissituation. Därmed är det viktigt att offentliggöra denna strategi och på så sätt medvetengöra den kvarvarande personalen om hanteringsstrategierna ledningen satt upp.

Armstrong-Stassen (1994:597f, 615f) beskriver hur personalavvecklandets effekter påverkar den kvarvarande personalen i organisationer. Författaren menar att nedskärningar i personalstyrkan inte bara innebär en större förändring för dem som blir uppsagda, utan även för dem som överlever uppsägningarna. Vid uppstådd kris som organisationsförändringar kan medföra, behöver de anställda olika strategier för att kunna hantera förändringen. Två perspektiv av hantering som kan användas i de fall när strategier för personalen krävs, är problem- och känslfokuserad personalhantering. Det problemfokuserade perspektivet av hantering är riktat mot att arbeta med och förändra det som frambringar stress och oro hos personalen. Det känslfokuserade perspektivet syftar till att hantera och bearbeta de känslotillstånd och reaktioner som uppkommer i och med förändringen. Efter nedskärningar, är det viktigare att fokusera på hur den kvarvarande personalen hanterar stress och oro, än att fokusera på de resurser som finns tillgängliga för själva hanteringen i sig. Hur de anställda hanterar detta kan ge organisatoriska effekter såväl positiva som negativa. Det är därför viktigt för ledningen att övervaka de anställdas stressnivåer för att sedan anpassa hanteringsstrategierna därefter, exempelvis genom kontrollorienterade förebyggande åtgärder.

Syrén (2006:107ff) förespråkar ett antal olika samtalstekniker som kan användas vid större organisatoriska förändringar eller plötsliga händelser i en organisation. Samtalsteknikerna är till för att ledningen genom samtal med sin personal, ska kunna försäkra sig om de underställdas välmående. En av samtalsteknikerna benämns som defusing och riktas till den grupp människor som gemensamt utsatts för samma plötsliga kris, händelse eller olycka. Samtalen är konfidentiella och till för att deltagarna ska få tillfälle att prata om sina reaktioner, erfarenheter och känslor kring det som skett, varpå en krisorganisation kan kopplas in om så behövs. Stödsamtal för personalen bör finnas vid behov upp till ett år efter händelsen. Debriefing är en mer komplex samtalsform som genomförs mellan 24-72 timmar efter en plötslig händelse och har som mål att mildra den negativa effekt traumat fört med sig samt mildra de mänskliga reaktionerna från de anställda. Defusing och debriefing är mest vanligt hos insatsstyrkan eller sjukvårdspersonal men blir allt mer förekommande bland andra organisationer i Sverige.

### 2.3 DET EMOTIONELLA I ORGANISATIONER OCH HOS INDIVIDER

Organisationer står ofta för opartiskhet och rationalitet, varför förväntningar om att individer ska uppvisa sina känslor mestadels inte förekommer. Därav bör det fokuseras på medarbetarna, organisationernas resurser, som till sin natur är känslomässiga och därmed agerar och reagerar därefter i viss mån menar Fineman (Dahlgren & Starrin 2004:172f). Vidare för teoretikern ett resonemang kring att i emotionella organisationer, leder alla individers emotioner till någon form av konsekvens för de yrkesroller de innehar på sin arbetsplats. Emotionssociologin spelar därmed in och tillför fler perspektiv på organisationsteorin. Individer upplever emotioner vilka uttrycks i samspel och interaktioner med andra individer. Det visar på att rationalitet i organisationer och emotionssociologi kan kombineras och också förekomma på tre olika teoretiska sätt. Som första utgångspunkt kan emotioner ses som en motsats till rationalitet och förnuft, emotionerna analyseras i detta fall som ett störningsmoment. De kan som en kontrast till nyss nämnda, istället ses som ett smörjmedel och något som underlättar rationaliteten i organisationer. Slutligen genom en kombination av känslor och kognitioner samt rationalitet, kan känslor och rationalitet ses i samspel med varandra där de i jämvikt inte dominerar över varandra. Den tredje positionen, att rationalitet och känslor kombinerar varandra i jämvikt kan kopplas samman med beslutsfattande i organisationer. Emotioner och kognitioner finns alltid med oss vid beslutsfattande, rationella eller ej, genom att konsekvenserna för olika handlingsalternativ reflekteras över. Beroende på kontext, inblandade individer och syfte nyttjas dock känslor och rationalitet i olika mån, omedvetet eller ej förklarar Fineman (Dahlgren & Starrin 2004:174ff).

Organisationsförändringar kan enligt Fineman (2008:120f) visa sig på många olika sätt och de kan pågå under olika tidsintervaller. En förändring kan vara lokal och exempelvis endast beröra den enskilda individen, men den kan också vara något som berör hela organisationen och dess omgivning, exempelvis genom nedskärningar, avveckling et cetera. Dessa förändringar innebär emotionella förändringar som kan vara svåra att förutse och de innebär mer än en konsekvens av förändringarna. Det är emotionerna som uppkommer, som formar det förekommande, erfarenheten samt tiden efter en förändring. Vidare menar teoretikern att det känslomässigt uppkommer en förändring hos berörda individer, innan själva förändringen som kan visa sig i form av oro, förväntan et cetera. Det beror på hur personerna ifråga är drabbade och det behöver inte enbart vara negativa känslor som ventileras. Tvärtom är det vanligt att det är en kombination av olika känslotillstånd. Rädsla för förändringen kan blandas med upprymdhet för vad som komma skall exempelvis. Effekter av förändringar i organisationer visar sig oftast inte på en gång utan är något som utvecklas under tid.

Förändringar innebär oftast någon form av förlust och det behöver inte alltid vara någonting negativt. Tvärtom kan de anställda se det som en möjlighet till att få en nystart. Fineman (2008:122ff) visar på exemplet att de anställda kanske blir av med den chef de varit missnöjda med, eller kanske att de ser en möjlighet till att utvecklas vidare i och med förändringen. En emotionell nackdel som kan uppkomma är oron över om förändringen kommer att bidra med förbättring. För många individer är det dock en stor förlust när deras arbete förändras, på grund av att arbetet tidigare bidragit med trygghet och varit det mest centrala i livet. Att människor sörjer efter en förändring kan dock vara positivt. Sorg är en psykologisk effekt som bidrar till att människor lättare anpassar sig till förändringar som sker. Sorgearbetet kan delas upp i stegen chock, känslolöshet och förnekande, desorganisering och hopplöshet och det sista steget acceptans och återställande. Emotionerna svallar under den här processen och det är inte alltid att alla når det sista steget.

När organisationer gör omorganiseringar, exempelvis i form av nedskärningar, uppstår det som tidigare nämnts olika emotioner hos de anställda. Emotionerna kan vara likartade oavsett om det är personal som får sluta för att de blir uppsagda eller om det gäller personal som blir kvar på företaget. De som får lämna företaget kan känna sig besvikna över att inte få vara kvar på det företag som sedan många år varit deras arbetsplats, samtidigt som den personal som är kvar kan uppleva liknande besvikelse. Kanske känner varken den kvarvarande personalen eller företaget samma arbetsglädje som innan förändringen. Efter förändringen kan den kvarvarande personalen vara den som drabbas värre än de som fått lämna organisationen, beroende på att de som är kvar inte upplever samma trygghet genom samma nätverk som tidigare. Andra faktorer som är av betydelse är frågan om vad som kommer att hända härnäst samt det faktum att kvarvarande personal kan uppleva dåligt samvete för varför just de är utvalda att stanna kvar i organisationen (Fineman 2008:182ff).

Skoglund (2002:37f, 74) förklarar att medarbetare och intressenter i grund och botten är människor vilket är viktigt att fokusera på. Vid plötsliga händelser reagerar människor starkt känslomässigt, ofta med känslor såsom ilska, oro och frustration. På grund av detta är det viktigt för ledningen att vara empatiska och ha det i åtanke vid analys av de handlingsalternativ som ska vidtas. Samtliga berörda i organisationen drabbas i någon mån vid kriser varför konsekvenserna också bör hanteras olika beroende av intressent. Näswall et al. (2001:179f) förklarar hur människor upplever ökade känslor av oro i samband med risken att förlora sitt arbete. Denna oro för eventuell arbetslöshet ger individer känslor av minskad trygghet i och med sin framtida anställning. Författaren förklarar att anställningsotrygghet leder till ett dämpat välbefinnande hos individer och att anställningsotrygghet kan kopplas till negativa resultat gällande fysiskt och mentalt välbefinnande hos de berörda. Konsekvenser av detta leder till stress som påverkar både organisationen och de anställda i form av minskat engagemang, arbetstrivsel samt minskat allmänt välbefinnande. De faktorer som påverkar individen kring anställningsotrygghet är omvärldsfaktorer, kultur och nedskärningar. Hur de berörda individerna uppfattar och tolkar situationen är beroende av ålder, livssituation eller erfarenheter et cetera. Upplevelsen är subjektiv men påverkar förmodligen individens välbefinnande beskriver författaren.

Dahlgren och Starrin (2004: 155) menar att kroppen har olika försvars- och anpassningsreaktioner: alarm, motstånd och utmattning. Rent vetenskapligt är det känslan av oro som har den tydligaste kopplingen till oro. Det finns ett antagande att det under vissa förhållanden kan vara så att individens resurser och förmågor prövas så hårt att det kan uppstå en typ av negativ stress. Stress kan framför allt uppstå när vi uppfattar en situation som hotfull. Det kan visa genom en rad fysiologiska uttryck så som exempelvis ökad hjärtfrekvens, förändringar i beteendet, förändrad varseblivning och förändrat känslotillstånd och om detta tillstånd fortgår under en längre tid kan individen drabbas av sjukdom. De krav som en individ uppfattar både från sig själv och från andra kan vara en bidragande orsak till den obalans som kan bli när individen inte upplever sig kunna leva upp till kraven.

## **2.4 KOMMUNIKATION**

Kommunikation utgörs av såväl kroppsspråk som verbalt språkbruk. Kommunikationen inleds direkt och man kan tala om sändare, den som förmedlar budskap och mottagare, den som tar emot budskap. Dubbla budskap visar sig tydligt när man säger en sak verbalt exempelvis med glädje i rösten men kroppsspråket visar på sorg och nedstämdhet (Dahlkwist 2002:11, 80). Det finns två uppdelningar av kommunikation, envägskommunikation samt tvåvägskommunikation. Med envägskommunikation tas information emot men möjlighet till

att svara eller ställa frågor uteblir, exempelvis genom att se på teve eller lyssna på radio. Med tvåvägskommunikation får mottagaren av informationen möjlighet att svara och direkt ställa frågor om det skulle vara något som är oklart, exempelvis en anställds samtal med chefen förklarar författaren (Dahlkwist 2002:11f).

Kommunikation är individuellt varför det inte kan förutsättas att alla människor har samma språk även om vi alla lever i samma samhälle. Det är just därför som det kan uppstå missförstånd under kommunikationsprocessen. Ofullständiga budskap, missförstånd eller felaktiga tolkningar av olika utsagor är vanligt förekommande konsekvenser ur kommunikation. Vanligt förekommande på arbetsplatsen är en så kallad bakvägskommunikation som innebär att man i exempelvis fikarummet eller på personalfesten pratar bakom ryggen på chefen, ledningen eller sina medarbetare. Det är aldrig bra när kommunikationen används på nämnda sätt eftersom det lätt uppstår konflikter och osämja. God kommunikation består av ett förstående språk, möjligheter till diskussion, undvikande av dubbla budskap, ärlighet samt välformulerade meningar för att undvika missförstånd (Dahlkwist 2002:77ff, 85f). Kommunikation, diskussion och engagemang är viktigt hos ledarskap då engagemang visar medarbetarna ledarens involvering kring förändringsfrågorna, varpå målformulering för företagets alla avdelningar bör förklaras för berörda. Detta för att medarbetarna tydligt ska bli medvetna om sin funktion och delaktighet i förändringsarbetet i sin helhet. Målformuleringen bidrar också till att öka deras förståelse för processen vilket gör att en intern förtroendekris kan undvikas (Skoglund 2002:91ff).

## **2.5 HRM OCH ORGANISATION**

En utgångspunkt i det moderna HRM - Human Resource Management, är ledarskapet. Ledarna ska motivera och engagera de anställda genom att ha ett tydligt ledarskap och på det viset gynna företaget i form av ökad effektivitet som i sin tur leder till att företaget blir konkurrenskraftigt. HRM kan delas i två dominerande koncept, Harvardkonceptet samt Michigankonceptet. De båda koncepten har samma mål, nämligen att öka effektiviteten samt att bli konkurrenskraftiga som en organisation. Harvardkonceptet grundades och utvecklades vid Harvard Business School och ser främst till att intressen på organisationsnivå, individnivå och samhällsnivå balanseras och tillgodoses. Michigankonceptet konkretiserades vid University of Michigan och betonar mer tekniker för att åstadkomma konkurrenskraftighet och en ökad effektivitet inom organisationen (Syrén 2003:10, 19f).

Vidare beskriver författaren att begreppet HRM har två centrala perspektiv; numerisk flexibilitet som innefattar antal medarbetare, anställningsgrad et cetera samt funktionell flexibilitet som innefattar ansvar/inflytande, yrkeskompetens et cetera (Syrén 2003:32). Jag kommer i denna genomgång att beröra den funktionella flexibiliteten. Funktionell flexibilitet ser till kompetensen och möjligheterna till att ändra individers arbetssituation efter organisationens behov samt att det genom denna typ av flexibilitet blir lättare för företagen att ändra sin organisationsstruktur. Vid omstruktureringar samt organisatoriska förändringar sätts ledarskapet på prov. Här följer exempel på utmaningar inom ett ledarskap i HRM- anda:

Att bygga sammanhållning mellan personer som inte är fysiskt närvarande och andra som är knutna till en organisation för en kortare period, att lyfta fram soft skills, t.ex. förmåga till flexibilitet och inte bara till tekniska färdigheter, att försäkra sig om att allmänt accepterade värderingar och starka organisationskulturer bibehålls i en starkt föränderlig värld (Syrén 2003:34).

I dagens samhälle, med den utveckling som råder både i den globala samt lokala kontexten, ställer företag och organisationer krav på en ökad konkurrenskraftighet och effektivitet. Detta ska uppnås trots att antalet anställda inom organisationen reducerats. Det innebär att de anställda ska ha kompetens till att utföra mer arbete utan att de ges mer tid för ändamålet. När organisationer utvecklar en personalidé är det viktigt att dra nytta av och skapa möjligheter av att människor är olika. Personalen ska uppleva och känna en balans om att personalidén är väl utformad (Syrén 2003:42, 71).

För att kunna uppnå ett framgångsrikt HRM-arbete är management en viktig del. Lindmark och Önnevik (2008:282) menar att för att kunna uppnå en vinstdrivande verksamhet är det av stor vikt att ledarskapet driver sina medarbetare genom en kombination utifrån HRM och företagets vision, mål och strategier. Det är även viktigt för ledarna att hålla sig flexibla och anpassningsbara till vad situationerna kräver. Författarna beskriver även hur företag måste anpassa sig till yttre faktorer som omvärldsförändringar. Förutom som tidigare nämnts, att dessa förändringar kan kräva rationaliseringar av verksamheten och avveckling av personal, kan en annan strategi vara att vidareutveckla personalen för att kunna hantera den uppkomna situationen. Därmed kan kompetensutveckling och förändringar ses i samband med varandra. Företagsförändringar behöver inte bara gälla nedläggningar av verksamhet eller rationaliseringar överlag, dessa kan även innefatta sammanslagningar olika verksamheter emellan, påtvingade eller ej. Dessa situationer medför förutom förändrade strategier, mål och visioner för de nya förutsättningarna, även en förändrad företagskultur som påverkar personalen indirekt varpå ledningen bör överväga personalhantering för just detta ändamål. Det är för ledare viktigt att vara medvetna om det faktum att personal som upplever arbetstillfredsställelse, presterar bättre resultat i verksamhetens uppgifter. Därmed bör ledare genom kommunikation med sina underställda se över vilka deras behov är och på vilket sätt de kan bli tillfredsställda. Författarna menar att förändringar och motstånd ofta inte utesluter varandra. Dock behöver motstånd inte bara ses som något negativt där utveckling hämmas. Motstånd från medarbetarna under en organisationsförändring kan bidra med positiva effekter såsom utveckling och att nya vägar och synsätt kan öppnas (Lindmark och Önnevik 2008:32f, 235ff).

För att organisationen ska uppnå önskvärda effekter av HRM samt en högre effektivitet nämner Syré (2003:93) de fyra C-na, framtagna av Michael Beer. Commitment är det första och som innebär att man känner en samhörighet med organisationen, vilket är viktigt för att få en balans och för att uppnå konkurrenskraftighet och just effektivitet. Competence är även viktigt när det handlar om att kompetensutveckla medarbetarna inom organisationen. För att få personal och organisation att få lika värderingar nämns Congruence samt för att organisationen ska uppnå kostnadseffektivitet nämns Cost-effectiveness.

HRM och teoretikerna Maslow, Herzberg och McGregor är enligt Lindmark och Önnevik (2008) förbundna till varandra utifrån HRM:s framväxt. Det som sammanlänkar dem är teoretikernas resonemang kring motivation och arbetstillfredsställelse.

## **2.6 MOTIVATION OCH ARBETSGLÄDJE**

Människan har specifika grundläggande behov vilka hon instinktivt söker uppfylla. Hierarkiskt kan de grundläggande behoven rangordnas i fem steg. Maslows (2007:kap 2) teori kring behovshierarkin förklarar att de lägsta behoven först måste uppfyllas för att människan vidare ska kunna uppnå de högre behoven utifrån en motivationsmodell. Det för människan mest grundläggande behovet är att tillfredsställa sina behov fysiskt (1) med allt vi kroppsligen

behöver, såsom syre, föda, vatten, sömn och sex. Först efter att dessa faktorer är uppfyllda motiveras vi till att uppnå nästföljande behov av trygghet (2). Strävan efter tillfredsställande trygghetsbehov innefattar såväl psykisk och fysisk säkerhet som skydd mot yttre hot genom säkerhet. Behov av kärlek och att tillhöra en gemenskap (3) syftar till människans strävan efter tillgivenhet men även att kunna ge ömhet till andra människor. Utan uppfyllelse av behovet av känslomässig närhet upplever vi tomhet och längtan efter relationer till medmänniskor generellt vilket ökar driften till att uppnå detta behov. Uppskattning (4) innefattar såväl att uppfylla behovet genom att söka uppskattning hos andra som en inre önskan om självrespekt och självförtroende. Detta motiverar oss till att slutligen inneha en tillfredsställande självkänsla vilket ökar vårt självförtroende och därmed det psykiska välmående. Då människan finner sig på den fjärde nivån i modellen och de underliggande behoven är uppfyllda och hon är tillfredsställd finns ändå en inre känsla av någon form av missnöje. För att undkomma denna känsla söker människan efter självförverkligande (5) i form av att finna sin plats i livet genom uppfyllelse av mål och drömmar.

Genom att se på behovspyramiden ur ett HRM-perspektiv, kan en av de faktorer som exempelvis påverkar människans grundläggande fysiologiska behov, vara lönen menar Lindmark och Önnevik (2008:32). Vidare kan behovet av säkerhet ur ett HRM-perspektiv ses som individens behov av anställningstrygghet, behovet av kontakt och närhet till andra kan ses som individens behov av samarbete och teamkänsla till övriga kollegor. Behov av uppskattning är något som enkelt kan tillkännages under personalutvecklingssamtal (Lindmark & Önnevik 2008:32) samt det slutliga behovet av självförverkligande som ur ett HRM-perspektiv kan ses som den anställdes karriärmöjligheter (Maslow 2007:kap 2).

Latham och Ernst (2006:182ff) påvisar att 60- talets teorier om hur man bäst motiverar människors arbetsinställning fick ett uppsving. Författarna beskriver Maslows behovstrappa med de olika behov som bland annat behöver tillfredsställas. Vidare beskriver författarna även hur teoretikern Hertzberg fokuserade på den mentala hälsan hos anställda. Medarbetare kan inte motivera sig själva men däremot om man ser till att det finns en tillfredsställande och givande arbetsmiljö så kan det leda till att anställda får den möjligheten. Precis som Syrén (2003), beskrev att ledarna ska motivera och engagera sina anställda, säger även Latham och Ernst (2006:184) att det är viktigt med tanke på organisationens mål att man ger de anställda rätt motivation till att utföra arbetet på bästa sätt.

Utifrån Maslows (2007) behovshierarki har detta koncept kring motivation vidareutvecklats av Hertzberg (1999:kap.12) som framtagit tvåfaktorteorin. Utöver uppfyllandet av de grundläggande mänskliga behoven för tillfredsställelse utvecklade han en teori kring arbetstillfredsställelse och arbetsprestation, hur individer motiveras i arbete. Individer har olika behov för att uppnå arbetstillfredsställelse vilka är beroende av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Teoretikern skiljer på två typer av individer som följer. Motivationssökare vars behov uppfylls av motivationsfaktorerna samt hygiensökare som utan påverkan av motivationsfaktorer kan uppleva ett fullt tillfredsställande arbete, dock finner dessa människor ofta missnöje i och med sina arbetssysslor.

Förhållningssätt och fokusering på det dagliga arbetet ligger till vikt för arbetsglädje. Angelöw (2006:27f) förespråkar en 80-20-princip på arbetsplatser som innebär att till 80 procent fokusera på de positiva effekterna av arbetet såsom framgång och styrkor samt att till 20 procent fokusera på arbetets negativa effekter såsom svagheter och problem. Detta förhållningssätt gör att fokuseringen riktas mot det positiva som sedan kan utvecklas utan att negligera de risker och problem som uppstått i arbetet. 80-20-principen har att göra med det

vanligt förekommande problemet bland företag, att fokusera på bristerna för att sedan kunna åtgärda dem. Detta är ofta något självklart hos chefer, dock är det viktigt att istället fokusera på de positiva effekterna för att uppnå motiverade medarbetare, vilka ofta glöms bort. Att göra medarbetare och chefer medvetna om företagets framgångar är av vikt för att skapa ett arbetsklimat som är glädjande för samtliga. Uppskattning är viktigt för att personal ska kunna uppleva arbetsglädje och författaren förtydligar, att de anställda som inte upplever sig vara sedda i sin befattning och i sina arbetsuppgifter, kan uppleva sin arbetsbelastning högre än andras och blir därmed mer stressade. Detta i sin tur leder till ohälsa om det pågår under en längre tid och negativ stress kan påverka en individ i så pass hög grad att denne riskerar att drabbas av utmattningsdepression. Genom att använda sig av ett uppskattningsorienterat klimat på arbetsplatser blir effekterna istället positiva i form av välbefinnande och hälsa hos chefer och medarbetare, som ett resultat av den höga arbetsglädjen (Angelöw 2006:27, 33f).

Vidare förklarar Angelöw (2006:49f) att otillfredsställande arbetsglädje är förknippat med förändringsarbeten och omorganiseringar i företag och organisationer. Grad av ohälsa är avhängigt hur förändringsprocessen eller omorganisationen hanteras av ledning och chefer. Ett konstruktivt förändringsarbete krävs för att motverka de negativa effekter som tidigare nämnts. Motiverade medarbetare som innehar en förändringsvilja är av vikt för att lyckas med ett förändringsarbete. För detta krävs att de anställda känner och förstår varför den kommande förändringen är viktig för organisationens framgång. De bör uppleva gemenskap och trygghet, ha tro till eget arbete i förändringen samt uppleva att företagets vision och mål är realistiska.

Företag kan använda sig av ett flertal strategier för att uppnå motiverade medarbetare som upplever arbetsglädje och meningsfullhet i och med sitt arbete. En strategi för ledningen att använda för att uppnå motiverade medarbetare är att öka inflytande och delaktighet i arbetet. Detta motverkar negativ stress hos de anställda i den mening att de har möjligheten att påverka sin arbetssituation i viss mån och det resulterar i ökad arbetsglädje och en mer hälsosam personalstyrka (Angelöw 2006:33-65). Systematiskt arbetsglädjearbete är ett metodiskt sätt att genom olika steg studera samt arbeta på för att chefer och medarbetare ska uppnå sin fulla arbetskapacitet och förbättra sin arbetsinsats genom en högre arbetslust. I sin tur leder den ökade arbetslusten till ökade framgångar i verksamheter. Arbetsglädjens positiva effekter medför god hälsa samt högt välbefinnande bland organisationers medarbetare. Minskad korttidsfrånvaro, ökad produktivitet samt minskat övertidsarbete kan också resultera i goda effekter för organisationer och verksamheter (Angelöw 2006:9ff).

Angelöw (2006:24) förklarar att kring arbetsglädje har ledarskapet en avgörande roll för dess förutsättningar hos medarbetare. Chefen som har något utav en nyckelroll bör initiera och verka för ett pågående glädjearbete på sin arbetsplats. En ledares handlingar i en organisation är normgivande på arbetsplatsen varför denne ses som en förebild för sina medarbetare. Därav är det av stor vikt att som ledare visa på ett aktivt arbete för arbetsglädjen för sina medarbetare samt att uppmuntra och samtala med dem. ”Det gäller att ledaren kan fungera som ett gott föredöme och vara medveten om att handlingar är kraftfullare än ord” (Angelöw 2006:23). Författaren förklarar vikten av att prioritera frågor kring arbetsglädje då dess positiva effekter på såväl effektivitet, hälsa och motivation som på ekonomin kan ge organisationer förbättrade resultat. Samtidigt är det upp till arbetsgivaren att ge cheferna rätt förutsättningar för att kunna lyckas med detta arbete. Antalet medarbetare en chef ansvarar för påverkar effekterna för arbetsglädje. Allt för stora personalgrupper leder exempelvis till ökade administrativa uppgifter för att nämna några, vilket också innebär avkall på tiden för sina anställda. I detta fall ett minskat fokus på arbetsglädjearbetet för medarbetarna (Angelöw 2006:24).

För att medarbetare ska uppnå arbetsglädje är det viktigt att cheferna är medvetna om arbetsglädjens framgångsfaktorer samt varför individer reagerar och arbetar på ett visst sätt när de upplever tillfredsställelse i sitt arbete. Samtidigt är det av vikt att vara väl medveten om hur dessa individer fungerar när de upplever känslor mer motsatta till arbetsglädje, exempelvis oro, bristande trivsel et cetera. Ett konstruktivt ledarskap med förtroende från sina medarbetare är den viktigaste förutsättningen för att uppnå en arbetsplats med motiverade och tillfredsställda anställda (Angelöw 2006:23ff). Vidare menar Angelöw (2006:67ff) att goda kreativa relationer i kombination med väl utvecklad kommunikation och meningsfulla samarbeten, är faktorer som skapar hög arbetsglädje och motivation för arbetsuppgifter oavsett position eller befattning. Dessa faktorer smälter samman under begreppet medarbetarskap, som i kombination med inflytande, delaktighet och god tillgång till information ger starka resultat på arbetsprestation och motivation.

## **2.7 KOMPETENS I ORGANISATIONEN**

Omvärlden förändras snabbt och det ställer allt högre krav på ledning och chefer inom organisationer att besitta en hög kompetens inom området förändringsprocess. De måste inneha bred kunskap då organisationerna blir allt mer platta och slimmade. Arbetsteamet blir viktigt då de innehar en så kallad kollektiv kompetens, vilket innebär större kompetens än vad en individ kan inneha enskilt (Granberg 2004:122). I och med de snabba förändringarna bör ledningen ta tillvara på samt utveckla kompetensen i organisationen. Det är viktigt att som chef samt ledning, ha en förståelse för vad som är mänsklig kompetens menar Sandberg och Targama (1998:52). Kompetens syftar främst till kunskaper och färdigheter vilket är det som krävs för att uppnå förnyelse och tillväxt i organisationer. Ledarna måste leda på ett sätt som gynnar organisationen och det kan de göra genom att få de anställda att ta till sig av deras visioner och idéer samt att stimulera dem i att utnyttja sin naturliga förmåga i arbetet. När de lyckas med den uppgiften kommer de att få underställda med förståelse för företagets vision och som tillsammans stärker konkurrenskraftigheten hos företaget. Ledningens uppgift blir att lita på sina chefer, att de är kapabla till att sköta kompetensutvecklingen. Genom att chefer satsar mer på kompetensutveckling för sina medarbetare, vilka därigenom utvecklar engagemang och delaktighet, blir verksamheten mer konkurrenskraftig (Sandberg & Targama 1998:141ff).

Kompetens kan ses i flera olika utföranden. Den formella kompetensen omfattar kunskap och utbildning och den informella kompetensen omfattar skicklighet och förmågan att utföra och hantera uppgifter i olika situationer. Den formella kompetensen kan behövas för att tillsätta en viss tjänst men om den informella kompetensen inte innehas av en individ i fråga fattas förmågan att utföra de arbetsuppgifterna som befattningen syftar till (Granberg 2004:92f). Dahllkwist (2002:125) beskriver vidare att det på en arbetsplats är viktigt att besitta social kompetens då personalen ofta samverkar i grupp med olika personligheter och ska uppnå gemensamma mål. Den ultimata gruppen är sammansatt av personligheter som kompletterar varandra och dess olika roller inom organisationen. Viktiga aspekter att ta hänsyn till kan vara kunskaper, kompetenser samt olika personligheter för att uppnå synergieffekter, det vill säga en samordningsfördel för att bättre kunna ta tillvara på kompetensen i företaget. Ibland uppstår dock negativ stämning bland personal i organisationer och det är av stor vikt att en sådan trend bryts snarast. Det är aldrig positivt att hamna i denna negativa stämning då det påverkar de anställdas inställning till arbetet och det i sin tur kan påverka arbetsprestationen. Det som chefen kan göra är att tillsammans med personalen skapa en positiv målbild.



I tider av nedskärning och rationalisering i företag kan personal, som en konsekvens av detta, komma att avvecklas. Bjurklo och Kardemark (2003:70ff) menar att då personal lämnar företag är det av vikt att kompetensarkivering av den uppsagda personalens lärdom och erfarenheter har utförts för att kompetensen inte ska gå förlorad. Med kompetensarkivering syftar författarna till att lagra kompetensen i ett arkiv eller databas som kvarvarande personalstyrka kan ta del av i efterhand. Insamlandet och att göra kompetensen tillgänglig för andra kan ses som en form av kompetensredovisning. Databasen underlättar framtida arbete i företaget då medarbetare som på ett utförligt sätt behöver lärdom om en viss uppgift och dess genomförande, enkelt kan inhämta denna information och på så sätt vidareutveckla sig. Viktigt för ledningen att ha i åtanke är att kompetensarkivering inte är detsamma som kompetensaktivering, det krävs strategier för att möjliggöra att personalen utnyttjar denna

### **3. METOD**

Metodkapitlet kommer att behandla och förklara hur jag har valt att gå tillväga under utförandet av denna studie. Jag kommer här att beskriva olika metodteorier samt vilka jag har tillämpat i studien.

#### **3.1 VAL AV METOD**

Nedan beskrivs på vilket sätt och hur jag valt att använda mig av den kvalitativa forskningsmetoden. En kvalitativ metod uppskattas för sin höga grad av flexibilitet, vikt på inre förståelse och tolkning av samtal (Andersen 1994:72).

Intervjun med intervjupersonerna förs som ett samtal till skillnad från en kvantitativ enkätundersökning, då personlig interaktion och samtal mellan forskare och den intervjuade helt utesluts. Kvalitativ metod ger därmed en rikare information om ämnet än vad som skulle vara möjligt genom kvantitativ metod (Hayes 2000:168). Jag ville genom studiens syfte uppnå en mer djupgående förståelse för fenomenet, varför det passade bättre med intervjuer. Kvalitativa intervjuer lämpar sig bäst då syftet är att få ut intervjupersonernas egna berättelser utifrån deras empiri (Kvale 1997:191f).

#### **3.2 URVAL**

Under detta avsnitt beskrivs hur urvalet av intervjupersoner utfördes.

I min studie har jag haft som avsikt att intervjua personer som varit anställda samt arbetat eller arbetar inom diverse organisationer och verksamheter helt ovidkommande från varandra. Det krav jag hade var att de hade mottagit ett besked om varsel genom att företaget genomgått en organisationsförändring. Då jag var intresserad av hur personalen hanterades och motiverades efter besked om varsel blev det urvalet av intresse.

Per telefon kontaktade jag mina intervjupersoner utifrån ett bekvämlighetsurval. Det som ingick var de som jag visste hade fått ett besked om varsel under det senaste året. Jag redovisade för mitt syfte med studien samt de etiska riktlinjerna och gav dem mina kontaktuppgifter så de kunde kontakta mig vid intresse av att delta i studien. När de sedan kontaktade mig kom vi överrens om en tidpunkt samt plats för intervjun.

Intervjupersonerna blev utvalda i två steg. Första steget var att genom research få information om lämpliga intervjupersoner. Därefter kontaktades dem för mer information och intresse.

Till denna studie utfördes intervjuer med fem personer. Samtliga intervjupersoner var underställd personal som alla blivit varslade under det senaste året. Tre av dem hade efter slutgiltigt besked fått sluta på företagen, en hade fått arbeta kvar medan en hade fått sitt besked framflyttat. De utvalda intervjupersonerna har alla fått information om att deras medverkan kommer att hållas konfidentiell samt att de förblir anonyma. Därav mitt beslut att helt utesluta namn på såväl företag som intervjupersoner. För att upprätthålla ett förtroende mellan mig som intervjuar och intervjupersonerna är det betydelsefullt att hålla på konfidentialiteten.

### **3.3 PROCEDUR**

Nedan kommer studiens tillvägagångssätt för materialinsamling, genomförande av intervjuer och analysprocess samt kodning av material att beskrivas. Vidare följer kapitel innehållande studiens validitet, reliabilitet och etik.

#### **3.3.1 GENOMFÖRANDE OCH ANALYSPROCESS**

Som första steg i denna studie började jag med brainstorming och diskuterade dem ämnen som var av intresse. Några av dessa ämnen var organisationsförändring över lag, varsel, motivation och personalhantering. Det här var ämnen som blev grunden till min studie. Jag samlade in litteratur och sökte information kring forskning på området för att bredda mina kunskaper kring ämnet.

Vid datainsamlingen använde jag mig av en kvalitativ intervjumetod och en intervjuguide som byggde på mina frågeställningar. Intervjuguiden hade en semistrukturerad karaktär där flertalet teman växte fram och det var dessa jag höll mig inom under intervjuerna. Utifrån dessa teman ställdes lämpliga följdfrågor utifrån de svar jag fick av intervjupersonerna (Repstad 1999:64ff). Genom att använda mig av en semistrukturerad intervjuguide fick jag djupgående svar på min problemformulering, då intervjuguiden bestod av öppna flexibla frågor. Beroende på samtalsflödet under intervjuernas gång valde jag att anpassa såväl språkbruket samt följdfrågorna beroende på hur intervjupersonerna svarade. Det här innebär att jag hade en låg grad av standardisering och att mina variationsmöjligheter under intervjuerna blev stora (Trost 1997:19f).

Innan intervjuerna påbörjades utförde jag ett par pilotintervjuer för att se hur välformulerade intervjuguidens frågor var samt för att se om de gav mig tillfredsställande svar. Under dessa uppstod vissa frågetecken gällande ett par frågor varpå jag formulerade om dem. De utförda pilotintervjuerna kommer inte att redovisas i intervjuresultatet då dessa endast utfördes för min räkning.

Jag lämnade namn, telefonnummer samt mailadress till mig och till min handledare på universitetet om det var något de funderade över efter vår kontakt.

Genom intervju får man en närhet till intervjupersonen som annars är omöjlig. Som ett stöd skapade jag en intervjuguide med teman och tillhörande underfrågor. För att styra intervjupersonerna till de områden som för mig var väsentliga och för att undvika missförstånd var frågorna enkla och tydliga och lämnade utrymme för att svara öppet, vilket underlättar samtalet under intervjun (Repstad 1999:64ff). Jag valde att formulera mitt språkbruk så att det passade den intervjuade samt att ställa frågorna i den följd som passade in beroende på svaren.

De bakgrundsfrågor jag använde mig av var ålder, utbildning, tidigare erfarenheter samt tidigare arbetsuppgifter. Bakgrundsfrågorna användes inledningsvis som ”primer question”, vilket innebär att de egentligen inte är av vikt för studien utan är med för att få intervjupersonerna att börja tala och känna sig bekväma (Hayes 2000:123). Jag valde att börja med bakgrundsfrågorna för att förbereda intervjupersonerna inför de kommande intervjufrågorna och få dem att känna sig bekväma och avslappnade genom frågor som de kan svara på utan att behöva tänka efter så mycket (Hayes 2000:kap.5). Intervjuerna avslutades med att jag sammanfattade deras intervju svar för att förtydliga eventuella missförstånd.

Därefter kom frågan om intervjupersonen hade några frågor till mig eller om de hade något ytterligare att tillägga.

Intervjuerna ägde rum mellan den 21 november-3 december 2009. Intervjupersonerna informerades om studiens syfte och hur den information som framkommit ur intervjuerna skulle användas och att intervjupersonerna inte kommer att nämnas vid namn i studien. Jag valde att inte lämna intervjufrågorna i detta skede beroende på att jag vid intervjutillfället ville få spontana och öppna svar på frågorna. Intervjupersonerna valde själva platsen för intervjun. De valde alla att bli intervjuade i deras hem där de kände sig mest avslappnade och bekväma.

Intervjupersonernas utsagor spelades in för att jag efter intervjun skulle kunna transkribera dem ordagrant och för att i möjligaste mån inbjuda till ett avspänt samtal, eftersom anteckningar inte behövde föras under tiden för samtalet. I ett fall har kommentarer kommit efter att ljudinspelningen avslutats som varit av intresse för studien. Dessa har antecknats för att inte glömmas bort och har behandlats som övrigt material. De utförda intervjuerna har tagit mellan 34-72 minuter. Efter genomförd studie förstördes ljudinspelningarna för att bevara intervjupersonernas anonymitet och konfidentialitet. Det är viktigt att innan intervjun be intervjupersonerna om tillåtelse och att återigen tydliggöra de krav som gäller samt att också poängtera att intervjun inte syftar till att göra någon slags värdering av deras upplevelser, detta för att inte hindra deras vilja att berätta om sina tankar och om sitt arbete (Repstad 1999:70ff).

Löpande analyser genomfördes under studiens gång och analysen var tematiskt uppbyggd (Hayes 2000:173f). Jag har analyserat mina teman efter varje utförd intervju för att se att relevant information samlats in, samt för att uppmärksamma att intervjufrågorna inte hade missuppfattats på något vis. Jag var medveten om att det var bra att påbörja analysen medan intervjun var i färskt minne. Transkriberingarna av datan inkluderade de harklingar, stamningar, pauser och dylikt som var av relevans för intervjupersonernas svar. De ger uttryck för känslotillstånd som inte nödvändigtvis uttrycks verbalt. Dock använde jag mig inte av samtliga av dessa antecknade känslotillstånd under analysen, då intervjupersonernas svar och sätt att beskriva situationen gav fullt tillräcklig information. För varje tema har alla intervjuer lästs igenom flertalet gånger. Under genomläsningarna har intressanta enheter noterats och de intressanta enheterna har sedan sorterats under varje tema. Hayes (2000:177) beskriver vikten av att som forskare vara medveten om det faktum att teman kan förändras över tid, fokus kan förflyttas samt att deras definition kan förändras.

Till denna studie har en hermeneutisk ansats använts för att kunna tolka och förstå intervjupersonernas empiri av fenomenet utifrån min valda problemställning. Den hermeneutiska tolkningen är i fokus under forskningsprocessen där strävan efter en gemensam förståelse för text och sammanhang är målet. I intervjusammanhang tolkas både språk och handlingar i samtal mellan forskare och den intervjuade vilka sedan transkriberas till texter för vidare analys. Forskningsintervjuer kan inneha en dubbel hermeneutisk ansats då tolkning sker under själva intervjutillfället samt under analysen av transkriberad intervjutext. Tolkning av text och mening innefattas av en hermeneutisk cirkel, där texternas enskilda delar ger kunskap åt en större helhet samtidigt som helheten påverkar och ger förklaring till och kan förändra de mindre delarna. Detta gör den hermeneutiska tolkningsprocessen nästintill oändlig (Kvale 1997:49f). En av de principer som hermeneutisk tolkning innehar är forskarens strävan om att medvetengöra sig om sin förförståelse under intervjuer. Därav har jag tänkt extra mycket på intervjufrågornas formulering och medvetet verkat för att inte låta min egen förförståelse påverka mig i tolkningen av insamlad data.

Denna studie har förutom en hermeneutisk ansats även en fenomenologisk inriktning, då jag strävat efter att uppnå förståelse för intervjupersonernas situation och erfarenhet. Fokus med en fenomenologisk inriktning ligger på att förklara, studera och tolka, både vad som sker men också på vilket sätt det visar sig (Kvale 1997:54f). Genom att urskilja faktorer som kan förklara situationer utifrån ett hermeneutiskt perspektiv, söker jag finna ett gemensamt mönster för de intervjuades föreställningar utifrån en fenomenologisk ansats. Ohlsson och Sörensen (2007:129f) menar att fenomenologi och hermeneutik är förutsättningar för varandra där det ständigt pågår rörelse mellan parterna och texternas helhet och den sociala och materiella världen, även det motsägelsefulla däremellan i samband med vad texterna hermeneutiskt tyder på. Utifrån den hermeneutiska cirkeln relateras dessa delar till texten på ett objektivt och subjektivt sätt, varför analysmetoden utgår från ett pluralt perspektiv.

### **3.3.2 KODNING AV INSAMLAD DATA**

Kodningen av transkriberat material bearbetades genom att jag markerade samtliga delar i texten i olika kategorier/teman, exempelvis organisationsförändring, personalstrategi eller motivation. Intervjusvar som ej var av relevans för denna studie valde jag under transkriberingen att lämna därhän. Dessa mindre delar i materialet beskrev jag med (/.../) för att på ett tydligt sätt kunna urskilja var i texten dessa luckor återfinns. Utifrån materialet kunde jag i ett tidigt skede av processen urskilja en huvudkategori, personalhantering. Under denna huvudkategori växte sedan underkategorier fram från det kodade materialet, vilka samtliga kunde återkopplas till huvudkategorin. Kvale (1997:174) beskriver detta tillvägagångssätt som meningskategorisering. Långa utsagor förkortas och placeras in under de redan framtagna kategorierna men kan även placeras in i kategorier som växer fram under processens gång. Efter att jag hade tagit fram kategorischeman underlättade det kodnings- och analysarbetet för mig. Materialet kunde placeras in i nya dokument under de utvalda kategorierna, varpå jag kunde förhålla mig till informationen på ett mer strukturerat sätt.

### **3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET**

För att ta reda på studiens tillförlitlighet används två begrepp, reliabilitet och validitet. Reliabilitet (tillförlitlighet) avser i vilken mån studiens datainsamling är exakt och säker utifrån det valda mätinstrumentet. Validiteten (giltighet) avser i vilken mån det som var avsett att undersökas blev undersökt (Carlsson 1990:145). Patel och Davidsson (2003:102f) förklarar skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning gällande begreppen validitet och reliabilitet. I kvantitativa studier ses begreppen var för sig, till skillnad mot i kvalitativa studier där begreppen validitet och reliabilitet ses tillsammans för att beskriva tillförlitligheten. Det som framkommer är forskningsprocessens kvalitet. Reliabilitet i kvalitativa studier syftar till det faktum att en intervjuperson kan ändra uppfattning över tid och inneha olika sinnesstämningar vid olika intervjutillfällen. Dock behöver detta inte tyda på en låg grad av reliabilitet, då det är det specifika och unika som framkommer i intervjuvaren som påvisar graden av trovärdighet då detta är av större vikt än att samma svar upprepar sig. Validiteten bör ses ur ett brett perspektiv genom hela forskningsprocessen. Begreppet syftar i kvalitativ metod till hur tillförlitlig forskarens tolkning av intervjupersonens utsaga är och innefattar också forskarens förförståelse under processen. Validiteten avgör huruvida tolkningarna av den insamlade datan berikar det valda fenomenet med ny kunskap (Kvale 1997:kap 13). Att jag som intervjuare är medveten om min egen förförståelse är också något som påverkar validiteten positivt.

Efter att två av intervjuerna var genomförda gick jag igenom intervjusvaren för att undersöka om och hur jag kunde ha påverkat intervjupersonernas under intervjuernas gång. Anledningen till detta var att medvetandegöra den forskareffekt som kan uppstå i intervjusammanhang samt söka reda på om jag som intervjuare på något sätt ställt ledande frågor som behövde korrigeras till nästföljande intervjuer. Repstad (1999:27f) menar att det är problematiskt när ett bekant område studeras då det som forskare är lätt att påverka intervjupersonerna. Det är lätt att bedöma snarare än att vara objektiv inför det som framkommer i studien. Forskareffekten kan aldrig elimineras utan måste tas hänsyn till (Kvale 1997:218ff). Jag ökar reliabiliteten genom att efter intervjun sammanfatta det som sagts för intervjupersonen så denna får möjlighet att verifiera (bekräfta). Att undvika ledande frågor stärker reliabiliteten. När det gäller validitet är det viktigt att ständigt ifrågasätta det som sägs och att kontrollera den erhållna informationen (Kvale 1997:134).

### **3.5 ETIK**

I min studie har jag lagt vikt vid de etiska aspekterna och följt CODEX- regler och riktlinjer för forskning. Jag har informerat berörda parter om syftet med forskningsuppgiften och att det är frivilligt att delta. Det är okej att avbryta sin medverkan när som helst om inte annat avtalats. Informationen skall ges muntligt eller skriftligt innan intervjun och jag valde att ge den muntligt. Intervjupersonen får, som medverkande i studien, lämna sitt samtycke till att medverka. Innan intervjuerna påbörjades lämnades skriftlig information om att lämnade uppgifter kommer att vara konfidentiella det vill säga att ingen obehörig kommer att komma åt personuppgifter. Jag tog också hänsyn till att insamlade uppgifter endast får användas i forskningssyfte (www1).

Detta är också anledningen till varför intervjupersonerna har tilldelats fingerade namn. För att på ett forskningsetiskt korrekt sätt bibehålla förtroendet mellan mina kontakter och mig själv, håller jag starkt på anonymiteten av de medverkande. Förekommer det ingen reflektion över etiska aspekter i studien bör frågetecken sättas inför trovärdigheten (Trost 1997:102). Efter studiens avslut kommer det att skickas ut ett varsitt exemplar av studien då intervjupersonerna gett mig del av sin tid, energi samt av sig själva.

## 4. ANALYS OCH RESULTAT

Utifrån studiens syfte och utvalda teman kommer det under detta kapitel att följa en analys kring hur den varslade personalen har hanterats och påverkats efter beskedet fram till slutgiltigt besked. Det resultat som framkommit i studien återfinns i analysen och kommer då att kunna följas under hela analysen. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning om hur det gick för intervjupersonerna efter det slutgiltiga beskedet.

### 4.1 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA

#### **Adam**

Den intervjuade är en fyrtioårig man ifrån en glesbygd i Sverige. Han har förutom grundskolan gått en fordonsteknisk utbildning på gymnasienivå och en påbyggnadsutbildning i bil och hydraulik.

Efter skoltiden arbetade han inom diverse olika genre, dels har han varit egen företagare och ägare till en skivaffär, dels ett eget lantbruk med bland annat köttdjur. Efter att gården avvecklades arbetade han med bland annat sågverksarbete, snickare och skogsarbete. Under den här tiden utvecklade han sig genom diverse olika kurser för att hålla sig ajour med arbetsmarknaden.

På den arbetsplats som han blev varslad har han en tillsvidareanställning som elektronikmontör. Han tyckte att det gick lätt att komma in i det jobbet när han först blev anställd, då mycket på grund av den kurs han genomgick innan han började 2004. Arbetsuppgifterna består av att sätta ihop hydrauliska styrenheter till spaksystem i skogsmaskiner och på exempelvis fordon och grävmaskiner. Det handlar om att sätta ihop en massa små kortenheter till en stor enhet.

Han trivs på sitt arbete och känner arbetsglädje från och till men inte direkt någon arbetstillfredsställelse då det är relativt monotona arbetsuppgifter. Han menar på att arbetsuppgifterna går av sig självt.

Som människa är han social och äter alltid tillsammans med sina medarbetare på lunchen som oftast består av medtagen lunchlåda.

Han är en person som är oerhört insatt i organisationen och dess uppbyggnad. Han har insikt i vilka som sitter på vilka poster och vad de har för roll i företaget. Själv tror han att det har mycket med hans fackliga roll i företaget att göra.

#### **Barbro**

En kvinna i femtiofemårsåldern som är bosatt i en mindre kranskommun. Utbildningen hon har är folkhögskola samt yrkesskola med kontorsinriktning under två år. Hon har en gedigen erfarenhet av diverse arbeten. Hon började som ung arbeta för en stor känd tidning för att sedan ta steget till ett arbete inom polisen i södra Sverige. Efter en flytt till Värmland fortsatte hon arbeta inom likvärdig bransch under flera år. Efter det upptog hon sina gamla erfarenheter och började arbeta på en värmländsk tidning innan hon började på sitt senaste arbete där hon var under tiden för varslet.

På hennes senaste arbetsplats har hon varit i tjugo år och det har enligt henne varit ett väldigt roligt jobb. Tjänsten har varit en tillsvidareanställning inom kundtjänst och den har varit

samma under alla de år hon varit anställd förutom att det har tillkommit nya arbetsuppgifter samtidigt som det har försvunnit en del gamla. Hon har haft olika och stimulerande arbetsuppgifter vilket resulterat i en upplevd arbetstillfredsställelse. Samtidigt upplever hon att det funnits en arbetsglädje och då mycket beroende av den trevliga stämningen bland medarbetarna som funnits. Däremot är hon inte direkt insatt i organisationens uppbyggnad utan har mer koll på sin egen avdelning.

Då hon de senaste åren haft en mindre tjänst så har den sociala biten över en lunch uteblivit men hon är i övrigt social med sina arbetskamrater både på och utanför arbetet.

### **Carin**

En kvinna i tjugofemårsåldern som har en bakgrund som gymnasieekonom inom det samhällsliga programmet. Efter gymnasiet arbetade hon under tre år på ett bageri på deras kontor och hade hand om bland annat ekonomi, löner, försäljning och administration. Efter det arbetade hon i en butik inom detaljhandel innan hon flyttade till Värmland där hon fick sitt arbete som hon senare blev varslad ifrån. Där arbetade hon i tre år som innesäljare/ordermottagare men hade också hand om fakturering, viss marknadsföring samt egna produktkampanjer. Tjänsten var en tillsvidareanställning med en provanställning de första sex månaderna med arbetstiden åtta till kvart över fyra.

Hon upplevde en arbetstillfredsställelse och kände själv att det berodde på att de var få medarbetare på kontoret och att det fick sätta sig in i alla avdelningsbitar. Hon fick hoppa in på chefernas platser vid sjukdomsfrånvaro et cetera vilket resulterade i att hon hela tiden fick lära sig nya arbetsuppgifter. Det kunde vara både operativt samt marknadsföring, service gentemot kunder, ekonomi och fakturering, löner och försäljningsassistent till distriktscheferna. I arbetet ingick det att hålla en tät kundkontakt vilket hon uppskattade. De arbetade mot hela Sverige och hade 560 butiker som kunder. Arbetsglädjen fanns också med och hon tyckte att jobbet var riktigt roligt, dels på grund av medarbetarna men också på grund av den fina kundkontakten.

De var sociala mot varandra på arbetsplatsen men intervjupersonen valde att helst äta sin lunch hemma då samtalen över lunchen tenderade att bli aningen djupa. Dock sägs det med glimten i ögat då hon verkligen uppskattar sina medarbetare.

Hon har bra insikt i hur organisationen är uppbyggd och visar ett genuint intresse för sin organisation. Samtidigt är hon fullt medveten om vilka som sitter på de olika posterna och vem som har hand om vad.

### **Doris**

Kvinna i trettioårsåldern med en gymnasial utbildning inom Hotell- och Restaurang. Efter gymnasiet arbetade hon på en hamburgerkedja under en tid för att därefter vidareutbilda sig inom Natur Turism under två år. När hon var klar med den utbildningen så fick hon arbete på en skidort som skidlärare. På Komvux har hon vidareutbildat sig inom ämnet Företagsekonomi B samtidigt som hon arbetade på ett hotell.

Förutom skidlärare så har hon arbetat som försränningsguide vilket hon också har gått utbildningar inom. Dessutom arbetar hon ideellt och är bland annat instruktör inom Svenska Brukshundklubben.



Då hon blev varslad arbetade hon på ett företagskontor som kontorist och hade hand om administrationen samt ekonomin. Arbetsuppgifterna bestod av att svara i växeltelefonen, öppna posten, tullpapper, frakter, uppdatering av hemsidan et cetera. Allt som man gör på ett kontor för att få ett företag att fungera. Tjänsten var en tillsvidareanställning och hon hade arbetat där i fem och ett halvt år när besked om varsel kom. Hon upplevde arbetstillfredsställelse och mestadels av tiden också arbetsglädje.

### **Ella**

En kvinna i trettiofemårsåldern som är bosatt i en värmländsk mindre kranskommun. De utbildningar hon har är nioårig grundskola samt att hon läst på Komvux för att erhålla gymnasiekompetens. Resterande utbildningar har hon fått genom sina tidigare och nuvarande arbeten. Det gäller utbildningar inom kriminalvård, säljutbildningar et cetera. I dagsläget arbetar hon som säljare och har förutom det arbetat inom barnomsorgen, resebranschen främst inom flyg, resebyrå, kriminalvården samt arbetat på en bensinstation. Hon har mestadels arbetat inom serviceyrken vilket är något som för henne är trivsamt och passande.

Intervjupersonen är också verksam ideellt inom föreningslivet och har där haft ett antal olika poster bland annat inom styrelser och diverse sektorer.

Hennes nuvarande tjänst är en tillsvidareanställning som hon blivit varslad ifrån dock har datum för slutgiltigt besked blivit framflyttat. Hon är anställd som utesäljare och är specialiserad inom fackhandel. Arbetet innebär att sälja produkter, skapa en bra relation mellan företaget och butikerna samt söka nya kunder och öka försäljningen. Det är ett arbete som hon trivs med samt ger henne arbetstillfredsställelse. Hon är väl insatt i organisationens uppbyggnad.

## **4.2 TIDEN FÖRE BESKED OM VARSEL**

Innan beskedet om varsel uppgav majoriteten av de intervjuade att de upplevde en hög arbetstillfredsställelse, det var Adam som skiljde sig något då han upplevde sina arbetsuppgifter aningen monotona. Samtliga trivdes dock på sina arbetsplatser, med sina arbetsuppgifter samt med sina medarbetare och chefer. Det framkom av intervjuerna att de flesta upplevde att de blev väl omhändertagna och att deras närmsta chef var någon de alltid kunde prata med. Vidare framkom att intervjupersonerna kunde variera sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt vilket gjorde att de efter lång anställningstid fortfarande kände att de kunde utvecklas i sitt arbete.

*.../ man fick ju verkligen vara spindeln i nätet och ha koll på allting .../ man kände att man fick göra väldigt mycket olika och man fick ju lära sig saker hela tiden. Både operativt och marknadsföring och servicebiten och ekonomi och fakturering och löner .../ (Carin)*

Ja, ibland då. Det är väl inte så ofta. Det går utav sig själv det här. (Adam)

Ja, det tycker jag. Det har varit en enormt bra arbetsgivare, om vi inte ska prata på slutet då. (Barbro)

Ja, jag kunde absolut prata med honom innan men efter blev han osynlig. Han försvann i flera dagar. (Doris)

Ja, mycket! Jag trivs med att ha mål i livet, att jag får jobba för att se resultat. Jag tycker om att träffa folk och jag tycker att jag är i rätt bransch där jag ändå får prata lite för min sak .../ Jag tycker om den sortens folk som jobbar i butikerna så jag känner mig, ja jag känner mig nöjd med mitt jobb. Jag är fri, jag får göra .../ det är ett väldigt fritt arbete. (Ella)

När det framgick att det var en eller flera i personalgruppen som fått besked om varsel bidrog det dock till oro, framför allt hos de intervjuade som ingått i studien. Här stödjer jag min analys på de motivationsfaktorer som Hertzberg (1999:kap.12) tagit fram utifrån Maslows (2007) behovshierarki. Han vidareutvecklade den och tog fram en teori kring arbetstillfredsställelse och arbetsprestation, hur individer motiveras i arbete. Utifrån min analys ser jag att varierande arbetsuppgifter samt en trivsam miljö är något som motiverar de anställda och framför allt ger dem arbetstillfredsställelse.

För att nå tillfredsställelse har anställda olika behov vilka är beroende av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Saknar de anställda hygienfaktorer bidrar det till missnöje och vantrivsel och består av inre och yttre påverkan som inte är direkt kopplat till arbetsuppgifterna. Motivationsfaktorer ökar arbetstillfredsställelsen hos de anställda samt deras trivsel. Här ingår eget ansvar för arbetsuppgifterna, prestation, möjligheten till att göra en framtida karriär och framför allt möjligheten till att utvecklas inom arbetet. De motivationsfaktorer som framträder tydligast bland de intervjupersoner som ingått i studien är delaktigheten i verksamhetens arbete, teamkänslan samt det egna ansvaret för arbetsuppgifterna. Under tiden fram till slutgiltigt besked var det dock avsaknaden av hygienfaktorer som bidrog till nedsatt arbetstillfredsställelse och bristande motivation till att utföra sina arbetsuppgifter på ett, för organisationen, tillfredsställande sätt. Det är inte alltid så att om hygienfaktorerna är uppfyllda leder det till trivsel, däremot om de saknas kan det leda till vantrivsel.

### **4.3 BESKED OM VARSEL**

Flertalet av intervjupersonerna fick besked om varsel över ett telefonsamtal. Endast två av dem, Barbro och Ella, fick samtalet från sin chef. Carin blev uppringd av en medarbetare som också fått besked om varsel medan Doris blev uppringd av en utomstående person som inte hade någon som helst anknytning till företaget, men som stod chefen nära på ett privat plan. Detta upplevdes märkligt och otroligt förnedrande för Doris.

Jag blev förbannad. Gick till de andra anställda för att få stöttning. Ja, det var vad jag gjorde.  
(Doris)

Det är framför allt viktigt att som företag i kris fokusera på beteende och kommunikation vilket jag styrker genom Skoglund (2002:7ff). Vidare menar teoretikern att företagets agerande och handlingsbeteende visar hur dess kultur och förhållningssätt till personal ser ut utåt (Skoglund 2002:86f). Det tyder på att det är en viktig del av ett förändringsarbete att beakta, då det framför allt kan bidra till att företaget får en sämre status som arbetsgivare gentemot sina konkurrenter. Det kan i sin tur leda till ödesdigra konsekvenser i framtiden för företaget vid exempelvis nyanställning av personal. Har inte ledningen personalen med sig vid förändringar i organisationen kan de räkna med att det uppkommer en rad olika förluster. Dels kommer inte personalen att prestera max under sin tid på företaget dels får de ett minskat förtroende för ledningen menar Granér (1994:138ff) vilket också visar sig bland intervjupersonerna i min studie. Skoglund (2002:97f) menar att det inte är antalet uppsägningar som orsakar negativa reaktioner från de anställda, utan hur uppsägningarna genomförs och hanteras. Det är idag vanligt att företag tar sitt samhällseliga ansvar genom att hjälpa medarbetare att gå vidare efter uppsägningar. Det kan tolkas som att Doris chef tog sitt ansvar när han lät henne få gå hem två månader tidigare med full lön. Trots detta kan det tyckas vara ett kraftlöst försök till att släta över de misstag som gjordes i och med beskedet om varsel.

Ibland går det inte att undvika nedskärning av personal och organisationen måste lämna ett besked om varsel. Det som är av stor vikt i dessa lägen är informationsflödet från arbetsgivarens sida, vilket Näswall et al. (2001:189f) samt intervjupersonerna, håller hårt vid.

Jag tycker att dem kunde ha samlat ihop oss först och ha samlat all information /.../ hellre att dem släpper en stor bomb än att det ska bli liksom små bomber hela tiden som kommer och bara pepprar liksom. (Carin)

Information måste gå väldigt tätt när det är så, annars tror jag inte att de mår bra /.../ att sitta och hitta på grejer i huvudet. /.../ Jag vad kallar de det för, ett ord för detta /.../ Ja man sitter och hittar på grejer /.../ Det blir rykten och det spånas i saker och ting som man inte vet riktigt. (Adam)

Att i en situation, där ett besked om varsel ska lämnas, kunna erbjuda dem underställda stresshanteringsträning samt hanteringsstrategier är något som bör ses som en självklarhet. Det är sådana åtgärder som kan påverka de anställda positivt genom att minska de psykologiska biverkningarna som resultat av den stress de kan drabbas av vid ett varsel. Det jag kan urskilja i denna studie utifrån insamlad data är att de varslade intervjupersonerna upplevde en stor brist på kommunikation men framför allt på information. För många upplevs arbetsplatsen som en trygghet och inte enbart ett arbete. Att ett besked om varsel då för med sig en stor portion av oro är helt naturligt. Om det dessutom råder brist på information kan förändringen få katastrofala konsekvenser. Det är, precis som Skoglund (2002:97f) säger, inte antalet uppsägningar som orsakar negativa reaktioner från allmänheten, utan hur uppsägningarna genomförs och hanteras. Intervjupersonerna trivdes över lag på sina arbetsplatser innan de fick besked om varsel och kände sig trygga med sina arbetsuppgifter. Att få stimulans var något som de flesta uppskattade och som drev dem framåt och bidrog till arbetsglädje och arbetstillfredsställelse. När de sedan blev informerade om att de var varslade fallerade deras trygghet vilket medförde en oro om den framtida arbetsituationen men inte minst på hur de skulle klara sig ekonomiskt privat.

Ja, det är svårt att säga /.../ Att jag inte ska klara mig ekonomiskt. Det är väl det största. (Barbro)

Alltså det är jobbigt att ha det över sig. Man vill ha någonting fast och veta /.../ (Ella)

Att ett arbete är mer än ett arbete, utan också en stor trygghet i livet medför att det kan uppstå en kris vid större organisationsförändringar där uppsägningar kommer att bli en av konsekvenserna. Fineman (2003:122ff) beskriver det som att personalen upplever en stor förlust när arbetet förändras på grund av att, som jag nämnde, arbetet upplevdes som en trygghet men också som en central roll i livet. Vidare menar också Näswall et al. (2001:179f) att människor upplever ökade känslor av oro i samband med risken att förlora sitt arbete vilket stärks ytterligare av intervjupersonernas utsagor. Däremot upplevde en av intervjupersonerna, Doris, att den organisationsförändring som bidrog till hennes varsel blev ett steg i rätt riktning mot nya utmaningar. Doris upplevde till skillnad från de andra intervjupersonerna att varslet blev en lättnad då det fanns en känsla av att det oavsett slutgiltigt besked var dags att gå vidare i arbetslivet. Det som går att fundera över är om det finns något samband mellan att hon faktiskt ville avsluta sin anställning kontra att hon faktiskt fick ett besked om varsel. Det kan ha varit så att intervjupersonen inte var hundraprocentig i sina arbetsuppgifter trots att hon kände det själv. Har en individ fått känslan av att det är dags att gå vidare kan det vara så att denne omedvetet har slagit av på takten. I det här fallet upplevdes det dock mer som att den anställde hade gått miste om viktig information och inte att hon själv fått en sänkt motivation.

Det kändes som en lättnad. Ja det var jätteskönt /.../ Det kändes som att nu börjar vi om. (Doris)

I motsats till Doris upplevde Adam en stor otrygghet vad gällde besked om varsel. Att inte veta hur det kommer att gå för vare sig medarbetare eller för egen del såg han inte som en lättnad. Tvärtom blev det en stor börda att bära när beskedet kom följt av en lång och oviss väntan. Det finns få jobb för Adam att söka vid en eventuell arbetslöshet till skillnad mot Doris som har fler möjligheter främst då hon lever ensam och inte är uppbunden till en geografisk plats.

Det värsta när man går ut med varsel /.../ Jaha, nu är man färdig här. Sen är det väl många som har barnfamiljer, jaha vart ska de ta vägen nu då? /.../ det hade inte gjort något om det hade varit som på 90-talet när A-kassan var så stark, då spelade det ingen roll. /.../ här är det ju dåligt med jobb /.../ då var det en vana att man stämplade. Alltså det var en livsstil. Du jobbade litegrann /.../ tog det som fanns, timjobb /.../ och så stämplade du upp. Det kan du inte göra idag för de har ju ändrat reglerna så det är mycket halare vet du, så det är många som det kan slå ut på så vis. Det är det som är skrämmande /.../ (Adam)

Det här är vad Fineman (2003:122ff) menar om att anställda kanske ser en möjlighet till att utvecklas vidare i och med förändringen. En emotionell nackdel som kan uppkomma är oron över om förändringen kommer att bidra med förbättring. För många individer är det dock en stor förlust när deras arbete förändras, på grund av att arbetet tidigare bidragit med trygghet och varit det mest centrala i livet. Att människor sörjer efter en förändring kan dock vara positivt. Sorg är en psykologisk effekt som bidrar till att människor lättare anpassar sig till förändringar som sker.

Ja, precis, efter en månad där så fick jag gå. Det kändes som en lättnad /.../ Ja, det var jätteskönt i och med att de hade skött den hela biten så himla dåligt /.../ Det kändes som att nu börjar vi om. Nytt liv, nya utmaningar /.../ Är så sugen på att visa vad jag kan. Jag måste tro på att det finns ett jobb därute till mig. (Doris)

Citatet visar på att intervjupersonen fortfarande har en arbetsmotivation och är beredd att gå vidare. Det kan tyda på att hon genom varslet blivit tryggare och fått börja ta ett större ansvar för sin egen framtid vilket är bra, inte bara för henne själv, utan också för framtida arbetsgivare då de får en anställd som har en otrolig arbetsmotivation. Ett besked om varsel kan istället skapa oro.

Ja, det är svårt att säga /.../ Att jag inte ska klara mig ekonomiskt. Det är väl det största. (Barbro)

Då det inte finns någon individ som är den andre lik är det viktigt att här, precis som Skoglund (2002:37f, 74) påpekar, vara tydlig från ledningens sida. Dels är det av stor vikt för ledningen att vara empatiska vid analysen av de handlingsalternativ som ska vidtas. Samtliga berörda i organisationen drabbas i någon mån vid kriser varför konsekvenserna också bör hanteras olika beroende av intressent.

Vid frågan om hur de fick reda på varslet var det en känsla om att det kom som en blixtnedslag från klar himmel. Ingen förhandsinformation hade lämnats i de flesta organisationerna utan här har de uppvisat en tydlig brist i hanteringen av information till de intervjuade. I de fall där det faktiskt funnits förhandsinformation upplevdes av de intervjuade en stor oro inför framtiden och vem som skulle få gå nästa gång. Det är framför allt ovissheten som leder till känslor av oro och därmed minskat välbefinnande överlag. Arbetslöshet kan ses som någonting objektivt och direkt, vilket kan vara en påtvingad situation för den anställde. Till skillnad från arbetslösheten är anställningsosäkerhet en subjektiv, personlig, upplevelse kring den oro som kommer i och med ovisshet inför framtiden (Näswall et al. 2001:189f).

I min analys tydliggörs det att inga individuella samtal hölls med de anställda under tiden för beskedet om varsel förutom två telefonsamtal från chefen som togs emot av Barbro och Ella. Dessa samtal innehöll endast information om att de var varslade. Enskilda samtal hade varit önskvärt i en sådan situation då alla medarbetare oavsett om de fått besked om varsel eller ej bör få en möjlighet till att ventiler sina känslor och som analysen visar på hade det varit till stor fördel för de intervjuade. De anställda hade besparats onödigt lidande i form av exempelvis spekulationer på grund av bristfällig information, osämja i personalgruppen samt en hög grad av oro inför framtiden. Med information genom en tydlig kommunikation förhindras diverse ryktesspridning et cetera. Ella menade att informationen hon delgavs var fullt tillräcklig vilket skiljer sig från Adams upplevelse om informationsflödet.

Men information har väl alltid varit brist där så jag har aldrig tyckt att det har fungerat riktigt bra det har jag inte gjort. (Adam)

Ja, den var bra. Den informationen har varit jättebra hela tiden. Det var inga tveksamheter. (Ella)

Det framkommer tydligt hos vissa intervjupersoner att det är i tider av förändring som de börjar tänka tillbaka på hur organisationen de arbetar i egentligen har fungerat. Det första spontana svaret var att de hade en bra organisation som de trivdes i. Hur det än är så är arbetstagarna oftast otroligt pålitliga och står upp för sin arbetsgivare. När det blir en organisationsförändring och konsekvenser som varsel bland personalen så ser de inte längre att det finns någon klar ledarstrategi i företaget. De upplever en avsaknad av både kommunikation samt information. Då merparten av intervjupersonerna blev meddelade per telefon av antingen en mellanchefer eller en medarbetare om att de blivit varslade, tyder det återigen, enligt analysen, på tydliga brister i ledarskapet. Ett ledarskap sätts alltid på prov när det gäller förändringar i organisationen. Vikten av ett tydligt ledarskap blir extra framträdande under en sådan situation, för att stötta sin personal och framför allt för att föra en tydlig kommunikation i samspel med en korrekt information. Att det här kan tolkas som en brist i ledarskapet på grund av att intervjupersonerna inte fått vare sig en korrekt information eller kommunikation stärker jag genom Skoglunds (2002:91ff) resonemang om att kommunikation, diskussion och engagemang är viktigt hos ledarskap då engagemang visar medarbetarna ledarens involvering kring förändringsfrågorna, varpå målformulering för företagets alla avdelningar bör förklaras för berörda. Detta för att medarbetarna tydligt ska bli medvetna om sin funktion och delaktighet i förändringsarbetet i sin helhet. På det här viset kan organisationen dessutom förhindra en intern förtroendekris.

Enligt intervjupersonerna, reflekterade de inte över att de blev informerade över telefon. Det upplevdes till en början inte som att det hade spelat någon roll hur de hade mottagit informationen eller från vem.

Det spelade ingen roll. Det hade inte spelat någon roll om det var chefen som ringde eller om det var x som ringde liksom. (Carin)

På telefon av min näst högste chef. Alltså VD:n på företaget. Att det blev telefonsamtal har ju med geografien att göra eftersom de sitter i Piteå och jag härnere så då fick det bli över telefon. (Ella)

### 4.3.1 INFORMATION

Det visade sig dock ha en stor betydelse hur beskedet om varsel framfördes, vilket framkommit av intervjupersonerna under samtalens gång. Information var något som var eftertraktat av de intervjuade och som gång på gång blev framträdande i analysen. Information är en viktig aspekt att ta hänsyn till i alla organisationer och då framför allt, som tidigare nämnts, under ett förändringsarbete. Näswall et al. (2001:189f) menar att det är av stor vikt att informationsflödet är korrekt när en organisation kommer till det läge att uppsägningar av personal inte går att undvika. Då detta missköts leder det som regel till oro och stress bland medarbetarna vilket ger ett minskat välbefinnande. Likaså Dahlkvist (2002:77-90) teori kring kommunikationsprocessen, tydliggör vikten för ledningen att uttrycka sig på ett sådant tydligt sätt att det inte ges utrymme för missförstånd. Att tydligt förklara och involvera medarbetarna i förändringsarbetet är av stor vikt anser dessutom Angelöw (2006:49). För att personalen effektivt ska arbeta *för* förändringen måste de uppleva att målet och visionen med arbetet är realistiskt. Detta kräver ytterligare information från ledningen om processen, för att personalen inte ska arbeta *emot* förändringsarbetet. Otydlig informationshantering kan i efterhand leda till negativa konsekvenser som citaten nedan visar och som i intervjupersonernas fall, gav känslor av oro och misstro till ledningen.

Jag tycker att de kunde ha samlat ihop oss först och ha samlat all information /.../ Så det hade varit bättre om de hade kommit med allt på en gång /.../ mer att de hade gjort upp planer för hur det hela skulle ske /.../ Det är bara att utnyttja personalen, sparka på någon som redan ligger. (Carin)

/.../ särskilt om ledningen är dålig på att hantera sådana saker då är det inte lätt förstå du. Det är det problemet vi har haft /.../ det har varit väldigt turbulent och de har ju sparkat vår gamla VD /.../ Saker vi tycker är bra lägger sig andra i och ändrar om. Jag tror inte att de kunde detta riktigt. De är inte vana att hantera sådana situationer. Det är ju aldrig några uppsägningar så dramatiskt som x personer. Det har ju aldrig hänt. /.../ Det var väldigt tyst ett tag. Det sades ingenting och då sa vi det att det är säkert en konkursskylt på väggarna när som helst eftersom ingen säger något. Så informationen var kanske lite dålig /.../ (Adam)

Enligt Fineman (2003:120f) är det vanligt med oroskänslor under en förändring dock behöver de känslorna inte alltid upplevas vara negativa. Det kan tvärtom vara på det viset att de berörda parterna innehar en mix av känslor där oro kan vara en del och upprymdhet inför framtiden kan vara en annan. Utifrån min tolkning var det endast två av intervjupersonerna i studien som kände upprymdhet inför vad förändringen kom att innebära för framtiden.

Jag ser ljus på framtiden. Jag är inte alls orolig för framtiden. (Doris)

Nej, men jag ser ljus på framtiden. Så det känns ju också, alltså jag hoppas på det. /.../ Det känns som att jag har ett litet ess i rockärmen. Det kan lösa sig. (Carin)

Bland de resterande fanns det inte någon positiv inställning till förändringen utan istället en växande oro inför framtiden. Här menar Fineman (2003:122) att det är något som inte går att veta på kort sikt utan något som blir framträdande på lång sikt. Här visar dock intervjupersonerna på att det inte finns en mall för hur en individ ska reagera utan de skiljer sig åt. Doris och Carin upplevde framtiden som ljus till skillnad från Adam, Barbro och Ella. Trots dessa ord går det att utläsa att också Doris och Carin är aningen oroliga inför framtiden men väljer här att se framtiden med positivism. De är två kvinnor med en fin arbetserfarenhet inom det yrket de vill vara och upplever på så vis att framtiden är ljus. De resterande upplever istället att de inte skulle ha så stor chans att komma ut i arbetslivet igen. Ålder upplevs som en nackdel samt bristen på utbildning samt tjänster på orten.

För här /.../ här är det ju dåligt med jobb i /.../ kommun /.../ Det är det som är skrämmande, särskilt i sådana här tider. (Adam)

Det är väl ingen som vill ha en gammal tant /.../ (Barbro)

Mer negativt än jag trodde. Dels att man tar bort någonting som jag tycker är kul att göra sen har jag ju sagt upp en annan trygghet /.../ innan det här jobbet så man börjar ju tänka /.../ och jag kan ju inte komma tillbaka dit så då börjar man tänka vad ska jag hitta på nu. Pengar naturligtvis och det var i vintersäsong, det är alltid svårare att bli arbetslös /.../ man tänker på hela situationen. Jag har precis köpt mig ett hus /.../ Så det var inte det roligaste. (Ella)

#### 4.4 TIDEN FRAM TILL SLUTGILTIGT BESKED

För intervjupersonerna kantades tiden fram till slutgiltigt besked av oro och olustkänslor. Trots att det fanns en tro om en ljus framtid hos vissa av intervjupersonerna, kunde det tolkas som att en underliggande oro låg och grodde. Ett orosmoment var hur de skulle klara sig ekonomiskt och kunna konkurrera på den idag så tuffa arbetsmarknaden.

/.../ men sen då, då får jag vända mig till arbetsförmedlingen. Då börjar denna stämplingen och det kanske inte är så roligt. Det är väl ingen som vill ha någon gammal tant, men man vet aldrig. Men det behöver jag inte fundera på idag. (Barbro)

Arbetsglädjen var, som jag kunde tolka den, till stor del påverkad till det sämre. Att de upplevde tiden fram till slutgiltigt besked som betungande var något som kunde styrkas genom de intervjuer som hölls med intervjupersonerna, där det framkom att det var en tuff emotionell tid. De var fundersamma över vilka som skulle få gå respektive få vara kvar. Funderingar kring varför just de fick besked om varsel och varför just de skulle få gå om det blev aktuellt var stora faktorer som låg bakom oron.

Man vet ju inte vilka de ska flytta riktigt. Jag vet inte riktigt vad jag ska säga mer. Du tappar ju arbetsglädjen liksom sådär. Det finns det ingen vid det tillfället tycker jag. Vi producerar väldigt dåligt, det kan jag ju säga. (Adam)

Angelöw (2006:49f) menar att otillfredsställande arbetsglädje är förknippat med förändringsarbeten och omorganiseringar i företag och organisationer. Vad det sedan blir för konsekvenser för de anställdas hälsa beror helt och hållet på hur förändringsprocessen eller omorganisationen har hanterats av cheferna samt av ledningen.

De intervjuade kände av den psykiska arbetsmiljön, då främst med tanke på hotet mot deras anställningstrygghet, men det framkom också att det fanns interpersonella relationer som kändes tunga. Det kunde vara tvetydigheter i personalgrupperna som exempelvis att de höll ihop men att det samtidigt kunde uppstå viss irritation dem emellan. Alla individer upplever uppstående krissituationer olika vilket visar sig genom Barbro som hellre drog sig undan än var i centrum bland sina medarbetare. Om det tyder på att hon har en lång livserfarenhet samt lång tid i arbetslivet kan det vara en förklaring som har gett henne den erfarenheten att det för hennes bästa är att ta ett steg tillbaka.

Jo vi håller ihop men ändå så är det en viss irritation mellan /.../ Det är väl klart att det är väl inte roligt och de är bekymrade och någon har redan lagt av och den andre vill kanske jobba som vanligt. Då blir det ju störmoment. (Barbro)

Intervjupersonen uppvisar ett stort mått av empati för andra människor och då främst sina medarbetare. Det visade sig framför allt när hon blev uppringd av sin chef för att få ett besked

om varsel. Då var första tanken att det hade hänt hennes medarbetare något och när det var ett besked om varsel blev hennes första reaktion en känsla av lättnad. Att Barbro blivit varslad var inte prioritet för henne utan att det var att det inte hade hänt hennes medarbetare något. Det här visar tydligt på en konsekvens av vad för få enskilda samtal med sin chef kan resultera i. Trots detta upplevde Barbro att hon kunde föra ett samtal med sin chef och att det gavs tillfällen till enskilda samtal om hon så önskade. Liksom Barbro upplevde också Ella att hon kunde föra ett samtal med sin närmsta chef men det framkommer också att det finns andra svårigheter med den organisation hon arbetar i.

Min närmsta chef, ja men inte dem över, är det lite svårare. Det är ett familjeföretag så det är jättesvårt. Känsligt. Han som är min närmsta chef är inte inom familjen. Lite lättare att prata med honom. (Ella)

Det framkom under intervjuerna att de flesta upplevde att de kunde prata med sin närmsta chef vilket tyder på att det fanns en tvåvägskommunikation (Dahlkvist 2002:11f). Vidare framkommer det dock tydligt att trots dessa samtal upplever en av de intervjuade, Doris, att samtalet är en envägskommunikation då Doris upplever ett samtal för döva öron. Att Dahlkvist (2002:11f) menar att en envägskommunikation enbart kan fås genom radio och television är något som här går att dementeras då det under intervjuerna visar på att upplevelsen med att prata med en chef, som verkar lyssna men inte svarar eller tar åt sig av informationen, likaväl kan liknas med vad författaren kallar en envägskommunikation. Chefen lyssnar men tar inte till sig av den information som delges honom.

Ja visst! Prata med honom kunde jag göra, det är klart. Lyssnade han? Nej, det tror jag inte. Nej det gjorde han inte. (Doris)

Alltså om jag ska vara helt ärlig så kanske inte han som var min chef närmast utan han som var över honom hade jag bättre kontakt med /.../ För det var så svårt för att han /.../ Han blev ju mer som en medarbetare än som en chef. /.../ jag kände mer att jag hade bättre kontakt med han som var över. (Carin)

Hos ledarskapet är kommunikation, diskussion och framför allt engagemang viktigt och det visar på ledarens involvering kring förändringsfrågor varpå målformuleringen för företagets alla avdelningar bör förklaras för berörda. Att de anställda ska få en medvetenhet och känna en delaktighet i förändringsarbetet i sin helhet bidrar till att öka förståelsen för processen och då kunna undvika en intern förtroendekris (Skoglund 2002:91ff). Det är av stor vikt att det finns en ärlighet i kommunikationen och att det förs en diskussion. Allt för att undvika missförstånd och ryktesspridning (Dahlkvist 2002:77ff,85f). Nedan följer ett citat angående hur chefen borde ha kommunicerat enligt den varslade.

Ärlighet tycker jag och öppenhet /.../ så är det ju trots allt så att det är chefen som är personalansvarig /.../ att man liksom direkt får reda på varför och alltså informationen överhuvudtaget. (Doris)

/.../ det är ju det här som jag sa att vi skulle ha fått reda på vart vi skulle hamna. Tydligare information, ja. (Barbro)

En bidragande orsak till att ledningen inte prioriterar informationsflödet till personalen kan vara att de många gånger ser personalen som brickor i ett spel (Granér 1994:138f). Det ses tydligt i samtal med intervjupersonerna att de upplever sig själva som mindre viktiga för organisationen. De anställda reagerar på situationen främst genom minskad trygghet och oro för den framtida anställningen. Det är då av stor vikt, utifrån analysen, att ledarnas uppgift är att motivera sina anställda genom ett tydligt ledarskap och en positiv attityd. De ska agera



objektivt menar Syrén (2003:10ff). Är det då möjligt att en ledare kan agera objektivt då de faktiskt aldrig kan åsidosätta att de är individer med en subjektiv sida. Enligt Syrén (2003:10ff) är det så men genom analysen går det att se ett tydligt mönster på att det inte har tillämpats i praktiken. Alltså kan man dra slutsatsen att ledare likväl som anställda reagerar subjektivt.

#### 4.4.1 PERSONALHANTERINGSSTRATEGIER VID VARSEL

Som tidigare nämnts menar Skoglund (2002:97f) att vikten ligger på *hur* uppsägningarna genomförs och hanteras och inte på antalet, samt vikten av att företagen hjälper sina medarbetare till att gå vidare efter slutgiltigt besked om det beskedet ledde till en uppsägning. Ett av företagen tog hjälp av en jobbcoach vilket upplevdes av den intervjuade som ett tecken på välvilja att hjälpa medarbetarna ut i yrkeslivet om de skulle bli arbetslösa. Att ge dem nytt självförtroende och en tro på framtiden kan upprätthålla bilden av ett starkt ledarskap vilket går att styrka genom Angelöw (2006:24) som menar att det är av stor vikt att som ledare visa på ett aktivt arbete för arbetsglädjen för sina medarbetare. Här upplever medarbetarna en arbetsglädje och också en tro om en ljus framtid vilket ger dem ytterligare motivation till att prestera under tiden fram till slutgiltigt besked.

*.../de tog ju dit en sådan här arbetscoach kanske som... ja... är anlitad av sådana här uthyrningsfirmor och som gjorde i ordning cv åt dem och grejer så det tyckte jag var väldigt bra för det är många som inte kan göra det utav de som är där. (Adam)*

Ovan ett citat från Adam som visar på att ledningen faktiskt tagit till åtgärder. De verkar ha haft strategier för att hjälpa den varslade personalen att innan slutgiltigt besked hinna få nya arbeten vilket kan tyda på en bra och konstruktiv strategi. Däremot kan en sådan strategi inte agera ensam utan den bör föregås av ett bra informationsflöde.

*Jag vet inte om jag har haft så mycket hjälp av dem. Men det tror jag väl på att det gör ingenting att ta in dem. Information måste gå väldigt tätt när det är så annars tror jag inte att de mår bra av att sitta och hitta på grejer i huvudet .../ (Adam)*

Oron försvinner inte för att de anställda får hjälp av en jobbcoach utan den kommer att finnas kvar och eskalera om inte informationen når fram till personalen. Trots detta tar organisationen sitt samhällseliga ansvar genom att hjälpa medarbetare att gå vidare efter en eventuell uppsägning (Skoglund 2002:97f).

Det framkommer i studien att ingen specifik hantering eller omhändertagande av den varslade personalen genomfördes. Det var inte heller någonting de intervjuade reflekterade över att någon annan medarbetare fick hjälp med. Att det inte fördes några individuella samtal med den varslade personalen går att tolka som en brist i företagens strategier då det med samtal eller stresshanteringskurser kan minska personalens oro och stress inför framtiden (Näswall et al. 2001:189f). Angelöw (2006:49f) påpekar på samma sätt att det är genom samtal som en chef kan förmedla förståelse och mål för förändringen. Det är det som de intervjuade saknat och som de hade upplevt som något positivt. Samtal är till för att personalen ska få ventiler sina känslor och få svar på det som de finner oklart vad gäller organisationsförändringen som företaget genomgår. Då intervjupersonerna upplever tiden från besked om varsel fram till slutgiltigt besked som en kris, både vad gäller företaget samt personligen, så finns det olika samtalstekniker som kunde varit användbara för samtliga av företagen som de intervjuade arbetat och fortfarande arbetar för. Syrén (2006:108ff) anser att defusing är en typ av samtalstekniker som kunde varit användbar. Vad gäller intervjupersonerna gällde krisen

organisationsförändringar som nedläggningar et cetera med uppsägningar som följd. Olika samtalstekniker kan utifrån intervjupersonernas upplevelser tolkas som att de borde finnas med i varje företags eller organisations personalstrategi så att det fort går att strukturera upp vid en eventuell kris på företaget. Syrén (2006:108ff) menar att samtal som defusing bör finnas tillgängliga upp till ett år efter att ett företag eller organisation genomgått en förändring eftersom det kan uppkomma reaktioner i efterhand vilket innebär att samtliga av mina intervjupersoner kan ha upplevt en oro och stress vilken med hjälp av samtal kunnat mildras eller möjligtvis hindrats helt. Två av intervjupersonerna fick, efter besked om varsel fram till slutgiltigt besked, helt skilda uppsägningsvillkor. Doris fick endast en månads arbetstid med två månader med full lön hemma medan Barbro fick en uppsägningstid om två år. Att den senare fick två år med full lön berodde främst på avtal men dels på lång anställningstid. Anställningen kommer att sträcka sig två år framåt men Barbro kommer att vara arbetsbefriad. Då det var en av intervjupersonerna, Adam, som när det slutgiltiga beskedet kom, fick stanna kvar i företaget hade det också i det fallet varit bra om de hade använt sig av olika samtalstekniker. Detta främst för att det fortfarande fanns kvar en stor oro inför framtiden och om hur länge det skulle gå innan nästa besked om varsel skulle komma.

Jag måste tänka att jag måste spara lite, vara försiktig med att handla hem och sådär /.../ Det blir väl bättre tider kanske. (Adam)

Att intervjupersonerna upplever oro i och med uppsägningstider behöver inte leda till krav på samtalshjälp, dock bör detta uppmärksammas då, som Angelöw (2006:27) förklarar, lång tid av stress och oro kan resultera i ohälsa för individer och risken för utmattningsdepression ökar. Samtidigt är sorgearbetet en del av hela processen. Enligt Fineman (2003:122ff) svallar emotionerna och han delar in sorgearbetet i olika steg; chock, känslolöshet och förnekande, desorganisering och hopplöshet och det sista steget acceptans och återställande. Vidare menar författaren att det inte är alltid som individerna når de sista stegen. Mina intervjupersoner skiljde sig i sina emotioner gentemot varandra. Majoriteten upplevde första steget vilket var chocken. Då det var en bristande information i företagen var det första steget något de hade gemensamt. Känslolöshet var något som ingen av de intervjuade upplevde utan emotionerna svallade under hela processen i olika nivåer. Däremot hamnade en av intervjupersonerna i steget av förnekande.

Ja, det var ju ganska komiskt bara för att det var en tjej som jobbade på kontoret som gjorde ungefär samma sysslor som jag gjorde fast kom in efter. Hon blev uppsagd först /.../ och då så sa jag och min två chefer då att vi sitter i alla fall bergsäkert eftersom enda anledningen till att de ska säga upp oss det är att de lägger ned kontoret. Det gör de ju inte /.../ men tji fick vi. (Carin)

Det var ingen av intervjupersonerna som nådde till det sista steget av återställande. Här spelar det in att majoriteten fick lämna organisationerna men också den av intervjupersonerna, Adam, som fick stanna kvar var långt ifrån steget av återställande. Att vara kvar i en organisation men utan att känna delaktighet eller att ha kontroll på vad som kan bli nästa steg upplevdes av intervjupersonerna vare en bidragande faktor till en växande oro. När beskedet kom att Adam skulle få vara kvar, upplevdes av honom som emotionellt turbulent. En oerhörd lättnad över att få vara kvar men samtidigt en groende oro över framtiden. Det är som Näswall et al. (2001:189f) påpekar att när individer upplever känslor av oro så är det ovissheten inför framtiden som är den stora faktorn samt att det leder till ett minskat välbefinnande överlag. På frågan om Adam upplevde någon skillnad i känslan från varselbeskedet och den känslan som upplevdes vid slutgiltigt besked att få vara kvar svarade denne utifrån nedan citat.

Ja, lite skillnad är det ju. Vi var ju säkrare då. Kan ta det lite lugnt sådär, man behöver inte paniksöka något utan då kan jag vänta en stund och se lite, så tänkte jag. Se hur det utvecklar sig.

Det känns ju fortfarande otryggt för vi vet ju hur mycket pengar vi ska ha in. De talar ju om det för oss. Det finns tavlor att titta på och där står det att den här månaden måste vi ha in sexton och en halv miljon då för att vi ska gå plus minus noll och kanske lite plus. Och nu är det andra månaden som vi går back då och det är ju inte bra vet du. Och nu är vi uppe i åtta och en halv miljon och du vet att det är snart den trettionde så det är lite till som ska tas in. Ja, det är lite spännande. För då är det ju så att då ser de att vår fabrik går... ja då lägger sig ”topparna” i igen och då börjar de på att krångla med någonting då. (Adam)

#### 4.4.2 MOTIVATION

Skoglund (2002:87ff) talar om att det i princip är oundvikligt med organisationsförändringar idag på grund av att marknaden kräver en kontinuerlig effektivisering. Det leder till en hårdnande konkurrens och företagen tvingas söka nya vägar för att nå ökad avkastning på investeringarna. Detta leder då till att arbetsbelastningen ökar vilket tydligt visade sig för Adam. Vidare upplevdes negativa känslotillstånd och en minskad motivation vilket senast nämnda teoretiker menar hör ihop med arbetsbelastningen.

Samtliga intervjupersoner upplevde en minskad motivation till att utföra sina arbetsuppgifter. Det upplevdes som att musten gick ur dem. Att motivationen minskar under förändringar i organisationen är inte ovanligt och inte heller hos de intervjuade i denna studie. Det är av stor vikt att det finns strategier för att ta hand om personalen oavsett om den är varslad för uppsägning eller om den kommer att få vara kvar på företaget. Det kan i en sådan situation vara av stor betydelse att visa sin personal uppskattning. Angelöw (2006:27, 33f) menar att för att personalen ska kunna uppleva någon arbetsglädje måste de få bli sedda i sin befattning och i sina arbetsuppgifter. Får de inte denna uppskattning kan de uppleva arbetsuppgifterna som en större belastning än vad de i själva verket är vilket då kan leda till en ökad nivå av stress. Använder man sig istället av ett uppskattningsorienterat klimat på arbetsplatserna blir effekterna istället positiva, i form av välbefinnande och hälsa hos både chefer och medarbetare, som ett resultat av den höga arbetsglädjen. Att det dock vidare bör användas också för den personalen som är varslad är kanske inte lika självklart för arbetsgivarna men det styrker mitt resonemang om att all personal ska tas omhand oavsett det slutgiltiga beskedet.

En motsats till ovanstående resonemang framkom under samtal med flera av intervjupersonerna. Det visade på en allvarlig brist i ledarskapet om det resonemanget kopplas till Angelöw (2006:24) och resonemanget om att ledarskapet har en avgörande roll vad gäller arbetsglädjen hos de anställda. Ledaren har en viktig roll i organisationen och dess handlingar är normgivande varför denne ses som en förebild för sina medarbetare. Att det då framkom, efter tiden för besked om varsel fram till slutgiltigt besked, att de intervjuade var varslade på grund av att de var för dåliga tyder på ett bristande ledarskap på hög nivå.

*/.../ han sa att vi var för dåliga. Att det var det som gjorde det. /.../ och då sa han att det berodde på att vi hade varit sämre. (Barbro)*

Att inte ge sina anställda en chans till förbättring kan tolkas som en strategimiss i organisationen. Att ha klara strategier för hur man ska gå tillväga vid situationer som dessa är en viktig grund i ett företag och i en organisation. I viss likhet med den senast nämnda intervjupersonen, Barbro, upplevde Doris, att efter besked om varsel blev chefen osynlig. Det upplevdes som att det inte fanns något omhändertagande utan att den intervjuade lämnades därhän fram till slutgiltigt besked.

Ja, det var dåligt. Jag tycker inte att jag fick något omhändertagande alls så, nej. Utan /.../ de blev osynliga. Chefen blev osynlig /.../ Han blev osäker i kommunikationen med mig och han blev otydlig /.../ ja så kan man väl säga. (Doris)

Bjurklo och Kardemark (2003:70ff) menar att det är av vikt att det utförs en kompetensarkivering av den uppsagda personalens lärdom och erfarenheter. Detta görs för att inte företaget ska förlora viktig kompetens men kan också, enligt mig, användas för att visa uppskattning till sin personal. Som nämnts tidigare kan det inte alltid förhindras att personal sägs upp men det går att få dem att känna sig viktiga. Att visa på att man vill ha kvar deras kompetens i företaget kan uppfattas som att den personalen är viktig trots det faktum att företaget ej kan erbjuda dem fortsatt anställning. Författarna menar att en sådan kompetensarkivering underlättar för företaget i deras framtida arbete och bidrar till att de som blir kvar i företaget kan få en kompetensutveckling. Om företaget sedan tidigare tagit väl hand om sin personal skulle de intervjuade, av vad som framkommer i analysen, kunna känna sig viktiga för företaget och inte helt avstanna i motivation och arbetsglädje fram till slutgiltigt besked.

#### **4.5 EFTER DET SLUTGILTIGA BESKEDET**

Då intervjupersonerna fått sina besked började siktet på framtiden bli inställt. Adam blev kvar på sin arbetsplats men upplevde trots det en ovisshet inför framtiden. Han kunde inte känna sig helt säker på när nästa förändring skulle ske inom företaget.

Ja det fortsatte, beroende hur du är som människa litegrann /.../ en del kan ju stänga av och bara jobba /.../ man får ju ingen arbetslust heller för då vet man inte om vi räcker till, vi som är kvar här och jobbar /.../ Behöver vi jobba mer eller? Det är väl det. Om det var en lättnad, det vet jag inte om det var /.../ för jag passar på och söker något annat kanske man har tyckt då. Så tänkte jag. (Adam)

Barbro blev arbetsbefriad under två år och fick gå hem med full lön. Hon var främst oroad över hur hon skulle få ekonomin att gå ihop, hur hennes före detta arbetskamrater skulle klara sina ekonomier samt att hon faktiskt inte skulle ha några arbetskamrater kvar. Hon upplevde inte att arbetsmarknaden hade plats för henne och kände det som att ingen vill anställa en gammal tant.

Ja... Först så tänkte jag, va skönt tänkte jag för det är väldigt mycket som man ska kunna idag men det där ändrade sig ju. Sen blev det mer ledsamt. Det var mycket som kom upp för en. Till exempel att man börjar bli gammal och sen att man inte har sina arbetskamrater längre. Arbetsplatsen tycker jag har varit en trygghet så att det kommer nog att bli konstigt. (Barbro)

Någon som blev uppsagd var Carin. Hon kände det dock som att hon har en ljus framtid framför sig och då framför allt för att hon har ett ess i rockärmen. Hon är ung och framtiden upplevdes ligga för henne men trots det upplevdes vissa farhågor.

Ja, att jag ska bo kvar i den här lägenheten och att jag inte finner något jobb, att vi inte kan köpa något hus, att vi typ får tvillingar \*skrattar\*. Får köpa ett hus i x för 500 000 bara för att vi ska ha något. (Carin)

Doris lämnade sitt arbete efter endast en månad efter besked om varsel då det snabbt framkom att hon inte skulle få vara kvar. Hennes chef upplevdes osynlig under hela processen och hon kände en lättnad när hon lämnade byggnaden för en ljus framtid.

Det kändes som att nu börjar vi om. (Doris)

Ella blev kvar på sitt arbete efter att varslat skjutits upp gång på gång. Hon upplever det tungt att inte ha en trygg arbetssituation men ser ändå ljus på sin framtid trots allt.

Det känns som att /.../ jag kommer nog att arbeta kvar där ett tag men samtidigt så kommer jag nog inte att orka med om de ska förlänga det hela tiden. Alltså det är jobbigt att ha det över sig. Man vill ha någonting fast och veta, men annars så ser den ljus ut. Det känns som att det kommer att gå bra. (Ella)

## 5. DISKUSSION OCH REFLEKTION

Att få ta del av information som rör de intervjuades besked om varsel var någonting som upplevdes vara av stor vikt. Jag kan här se en stor brist hos cheferna vad gäller hanteringen av informationsflödet då de starkt åsidosatt, vad jag anser, deras plikt till att informera sina anställda. Det som framkommit och som kan vara något att fundera över är att de intervjuade som haft sin anställning på ett familjeföretag upplevde informationsflödet som sämre än de andra. Vad det beror på kan vara att familjen helst vill lösa problem inom sig då det kan anse det vara en familjeangelägenhet. Här blir det genast svårigheter då det finns anställda som står utom familjen och som upplever en stor oro av att inte få konkret information om vad det är som händer och hur framtiden ser ut. Carin och Ella var de som arbetade på familjeföretag och båda menade att de aldrig mer skulle arbeta för ett familjeföretag. Doris arbetade på ett litet företag liknande ett familjeföretag och också hon menade att det inte kändes bra. Det är självklart något som de som driver familjeföretag bör beakta då det istället borde vara en fördel.

När beskedet om varsel kom kan jag tycka att en chef ska informera en sådan kris personligen, öga mot öga. Att ringa sina anställda på telefon, när de inte vet var de befinner sig upplever jag som oprofessionellt och också som ett svaghetstecken. Ett svaghetstecken som kan tolkas att de ansvariga inte vågar stå rakryggade och konfrontera sina anställda. De som informerar är oftast de som är de anställdas närmaste chef vilket oftast är en mellanchefer. Att det inte är mellanchefer som bestämt att det ska fattas besked om varsel borde, enligt min åsikt, göra dem tryggare i sin roll. Tyvärr har det enligt studien visat på motsatsen och då främst angående informationsflödet. Ella befann sig exempelvis inte hemma när beskedet kom och bröt ihop ute bland andra människor. Det här är onödigt lidande och kan upplevas oerhört kränkande. Att sedan inte följa upp telefonsamtalen med enskilda samtal med de varslade är ytterligare ett tecken på bristande ledarskap. Allt lidande kunde undvikits genom att chefen varit tydlig och kommit med informationen personligen, öga mot öga. Vikten av information förstärks ytterligare genom att Barbro trodde att det var en fråga om liv eller död när telefonen ringde och det var hennes chef. Det blir återigen en snedvridning i bilden av vad en bra ledare ska vara då denne ska inbringa ett lugn och en trygghet som bidrar till arbetsglädje i gruppen. Chefer, främst mellanchefer, kanske upplever att de inte får rätt information eller kontinuerlig information ifrån högsta ledningen om vad som komma skall. I och med detta anser de kanske att de inte har något att informera sina anställda om. Här är det återigen en brist i ledarskapet enligt mig då jag anser att det är en ledares roll att ta reda på information och om de inte får någon så är det deras skyldighet att informera de anställda om det. Det viktiga är informationsflödet inte alltid innehållet.

Det framkom inte att det fanns några tydliga strategier vad gäller att ta hand om varslad personal. Ledningen uppfattades som okunnig och orutinerad då vissa aldrig varit med om liknande organisationsförändringar tidigare. Här skulle organisationen kunnat utbilda sina chefer vilket skulle lära de anställda i ledande position att med ett professionellt bemötande

samtala med berörda anställda kring aktuella frågor, känslotillstånd och övergripande om vad uppsägningar medför på ett mellanmännskligt sätt.

Att ha med i sin strategi att föra personliga samtal med de varslade men också med deras medarbetare som får vara kvar på företaget är, enligt min åsikt, ett vinnande koncept. Det går också bra att anlita extern hjälp om de inte känner att de själva innehar den kompetensen. Dock bör man beakta så att samtal inte påtvingas de anställda då det ska vara något som man får välja själv men som bör påpekas att det finns.

De defusingsamtal som tidigare diskuterats i analysen skulle, av vad som framkom, vara lämpligt av organisationen att erbjuda. Allt för att stötta och ge förnyat självförtroende för att äntra arbetsmarknaden på nytt. Att personalen får uppskattning under samtalen kan bidra till fördelar för organisationen samt för den enskilde individen. Att chefen visar uppskattning till personalen i tider av förändring, framför allt vid varsel, för att upprätthålla produktionen och effektiviteten i företaget är något båda parter tjänar på. Fördelen för företag och organisationer är att de inte kommer att förlora viktig arbetskraft i form av exempelvis minskad motivation på grund av en oro inför slutligt besked efter ett varsel. Fördelen för de anställda är däremot att de kan lägga sin energi på sina arbetsuppgifter istället för att oro sig och spekulera om framtiden. När det slutliga beskedet kommer kan de istället lämna företaget raka i ryggen och med en stärkt självkänsla vilket gynnar arbetsmarknaden, vilket i sin tur gynnar hela samhället. En annan fördel för organisationen hade kunnat bli att de efter förändringarna fortfarande hade haft rykte om sig att vara en bra arbetsgivare som håller sin personal i främsta rummet och hindrar att det blir onödigt lidande för de anställda. När personalen får fördelar från organisationen det också vilket leder till en win-win situation.

Alla bearbetar vi olika upplevelser på olika vis, därför inte sagt att det ena är mer rätt än det andra. Det är det som är härligt med studier och med människor. Att komma fram till ett resultat är en sak men att tillämpa det på människor/anställda är en helt annan sak. Därför bör ledare i organisationer tänka efter så att de inte handlar på ett och samma sätt för alla anställda. Alla ska ingå i personalstrategier och där ska alla bli erbjudna samtal, både enskilda och i grupp, men viktigt att beakta är att allt ska vara upp till var och en att själv bestämma men möjligheter ska alltid finnas.

## **5.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING**

Intressant att forska vidare inom är hur organisationers personalhanteringsstrategier ser ut och om alla organisationer faktiskt har strategier. Att sedan också se huruvida strategierna följs i tider av förändring vore intressant att ta del av då organisationer faktiskt kan ha strategier men kanske inte efterlever dem. Då ovan nämnda inte framkom i utförda studie hoppas jag på att få läsa framtida studier om just detta.

## 6. LITTERATURLISTA

### BÖCKER

- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2006). *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. (1 uppl.). Danmark: Studentlitteratur.
- Bjurklo, M. & Kardemark, G. (2003). *Händelseredovisning – En bok om redovisning av kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Carlsson, B. (1990). *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*. (2 uppl.). Stockholm: Nordstedts Förlag.
- Dahlgren, L. & Starrin, B. (2004). *Emotioner vardagsliv och samhälle – en introduktion till emotionssociologi*. (1:1 uppl.). Lund: Liber.
- Dahlkwist, M. (2002). *Kommunikation*. (3 uppl.). Trelleborg: Liber.
- Fineman, S. (2008). *Emotions at work*. (6:e uppl.). London: SAGE.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research*. Philadelphia: Open university press.
- Hertzberg, F. (1999). *The motivation to work / Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, with a new introduction by Frederick Herzberg*. (3 uppl.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindmark, A. & Örnevik Thomas (2008). *Human Resource Management, organisationens hjärta*. (1:4 uppl.). Danmark: Studentlitteratur.
- Maslow, A.H. (2007). *Motivation and personality*. (3 uppl.). USA: Longman.
- Ohlsson, H. & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen*. Ljubljana, Slovenien: Liber.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. (1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Skoglund, T. (2002). *Krishantering – om ledarskap och kommunikation*. (1 uppl.). Falun: Ekerlids Förlag.
- Syrén, A. (2006). *På mänsklig grund, vinnande krishantering*. Mölnlycke: SIS Förlag.
- Syrén, S. (2003). *Human Resource Management, HRM – Grundläggande teoretiska perspektiv och kontext*. (1 uppl.). Uppsala: Sociologiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

### VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

- Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621.
- Latham, G.P. & Ernst, C.T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 181-198.
- Näswall, K., Sverke, M. & Hellgren, J. (2001). Tryggare kan ingen vara? Metaanalys av relationen mellan anställningsotrygghet och välbefinnande. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, 7 (3), 179-191.

### INTERNET KÄLLOR

www1:

2010-03-11 CODEX – regler och riktlinjer för forskning

<http://www.codex.vr.se/forskningsetik.shtml>

# **BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE**

## **Intervjuguide**

Studien kommer att utföras med respondenter som blivit varslade/varit med om varsel personligen. Jag räknar med att tiden för intervjuerna ska vara ca 1 timme per intervju och planerar att intervjua 5 personer. Jag kommer innan intervjuerna att upplysa respondenterna om de forskningsetiska krav som råder samt om mitt syfte med studien. Miljön som valts är respondenternas hem där de kan sitta i lugn och ro och känna sig bekväma.

*Mitt syfte med studien är att undersöka hur varslad personal upplever att de motiveras och omhändertas efter ett besked om varsel fram till slutgiltigt besked.*

## **INTERVJUGUIDE - TEMATISERAD**

### **1. Bakgrund/utbildning**

- \*Din ålder?
- \*Din utbildning?
- \*Tidigare arbete?
- \*Erfarenheter?

### **2. Arbetsituation inom organisationen du blev varslad av**

- \*Berätta om ditt nuvarande arbete: *antal år, typ av anställning, arbetstillfredsställelse, arbetsglädje, arbetsuppgifter*
- \*Upplever du att du kan (kunde) prata med din (nuvarande/dåvarande) chef?
- \*Vart äter du din lunch?
- \*Hur är organisationen uppbyggd? *Ex. hierarkisk*
- \*Vet du vem som är ansvarig för diverse delar i organisationen?

### **3. Varsel/personalhantering**

- \*Vad gjorde du när du fick beskedet om att du var varslad?
- \*Hur fick du reda på varslet?
- \*Hur påverkades du av varslet?
- \*Påverkades din arbetsmotivation av varslet?
- \*Pratas/pratades det om varslet i personalgruppen?
- \*Hur upplever du omhändertagandet efter det varsel du varit med om?
- \*Upplevde/er du någon förändring hos dina medarbetare/ledning?



- \*Vad hanterades bra/mindre bra från ledningens sida?
- \*Vad hanterades bra/mindre bra från medarbetarnas sida?
- \* Hur ser du på framtiden? Förhoppningar/farhågor

#### **4. Avslutande frågor**

- \*Har du förslag på om/vad som kunde ha hanterats bättre vad gäller personalen?
- \*Har du några frågor till mig eller något ytterligare som du vill tillägga?

#### **Vad kännetecknar en tillförlitlig intervju?**

Kvale ställer upp sex kvalitetskriterier för en intervju, som kan användas för att granska metoden:

- Omfattningen av spontana, rika, specifika och relevanta svar från den intervjuade.
- Ju kortare intervjufrågor och längre intervjusvar, desto bättre.
- Den grad i vilken intervjuaren följer upp och klargör meningen i de relevanta aspekterna av svaren.
- Den ideala intervjun tolkas i stor utsträckning under loppet av intervjun.
- Intervjuaren försöker verifiera sina tolkningar av intervjupersonens svar under intervjuens förlopp
- Intervjun är "självkommunicerande" – den är en historia i sig som knappast kräver mycket extra beskrivningar och förklaringar (Kvale, 1997 sid. 134).

#### **Exempel på förståelsefördjupande frågor:**

- *Kan du berätta lite mer om...?*
- *Vad innebär...?*
- *Det där var intressant, kan du utveckla det lite...?*
- *Kan du hjälpa mig att förstå skillnaden mellan...?*
- *Skulle du kunna ge ett exempel.../ge exempel på vad det inte är...?*
- *Vilken betydelse har...?*
- *Hur tänker du...?*

## **BILAGA 2 – BREV TILL INTERVJUPERSONERNA**

### **Information**

---

#### **Syftet**

Mitt syfte med studien är att undersöka hur varslad personal upplever att de motiveras och omhändertas efter ett besked om varsel fram till slutgiltigt besked.

#### **Insamlad data**

Material kring företag och informanter kommer att behandlas med konfidentialitet enligt forskningsetiska riktlinjer.

#### **Ansvarig i denna undersökning**

Student vid Karlstad Universitet, Sociologi III

Eleonor Svärth

[eleonorsvardh@live.se](mailto:eleonorsvardh@live.se)

0702-197252

Handledare:

Annika Jonsson

[annika.jonsson@kau.se](mailto:annika.jonsson@kau.se)

054-700 21 17

#### **Tack för din medverkan!**

Välkommen att kontakta mig vid frågor eller funderingar angående undersökningen.

---

Ort / Datum

---

Eleonor Svärth