



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

OMSTÄLLNING VID NEDLÄGGNING
- En kvalitativ nulägesanalys av omställningsprogrammet på
Arla Falkenberg

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Mattias Lundberg
Staffan Olausson
Handledare: Ola Bergström
Maj, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

ABSTRACT

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2012

Handledare: Ola Bergström

Examinator: Petra Adolfsson

Syfte: Huvudsyftet med studien är att skapa förståelse för hur omställningsåtgärder bidrar till medarbetares möjligheter att få ett nytt arbete. Genom en nulägesanalys av omställningsarbetet på Arla Falkenberg vill vi beskriva hur medarbetare uppfattar omställningsåtgärder och analysera hur detta påverkar deras möjligheter att hitta ett nytt arbete samt deras inställning till att arbeta kvar på arbetsplatsen under nedläggningen.

Tidigare forskning: Häsänen, Hellgren och Hansson (2011) menar att större delen av forskningen om fabriksnedläggning har fokuserat på produktivitet. Denna studie fokuserar däremot på omställning vid fabriksnedläggning. Dessutom har denna studie formen av en nulägesanalys för att inte likt till exempel Edström och Aronescu (2004) i efterhand utvärdera ett omställningsprogram.

Teori: För att analysera det empiriska materialet användes teorier kring anställningsbarhet, system- och driftsångest, information och kravkontrollmodellen.

Metod: Studien genomfördes med en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer användes som tillvägagångssätt för att samla in empiriskt material. 17 intervjuer med medarbetare genomfördes samt tre informantintervjuer för att klargöra studiens bakgrund.

Resultat: Bland medarbetarna går det att dela in deras reaktioner på omställningsprogrammet i fyra olika grupper. En grupp medarbetare använder omställningsprogrammet aktivt, ser det som en stor möjlighet att förbättra sin anställningsbarhet och arbetar därför vidare på fabriken. Den andra gruppen ser inga förbättringsmöjligheter gällande sin anställningsbarhet då de redan har en utbildning som omställningsprogrammet inte uppfattas kunna överträffa. För dem är omställningsprogrammet således inget som håller de kvar på fabriken. Den tredje gruppen uttryckte en positiv inställning till möjligheterna att få ett nytt jobb, samtidigt som de inte visste hur de skulle gå tillväga för detta. De var osäkra på hur de skulle använda omställningsprogrammet och såg därför inte det som en orsak till att arbeta kvar. Den fjärde gruppen var något mer negativa till jobbmöjligheterna som reaktion på sin ålder och/eller låga formella utbildning.

Nyckelord: Nedläggning, Omställning, Anställningsbarhet, Krav-kontroll, Uppfattningar

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION.....	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte & Frågeställning.....	3
2. TIDIGARE FORSKNING.....	3
2.1 Omställning.....	3
2.2 Fabriksnedläggning.....	4
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	5
3.1 Anställningsbarhet.....	6
3.1.1 Bestämmande faktorer.....	7
3.1.1.1 Situationsbundna faktorer.....	7
3.1.1.2 Individuella faktorer.....	7
3.2 Krav-kontrollmodellen.....	8
3.3 System- och driftsångest.....	9
3.4 Information.....	10
4. BAKGRUND.....	10
4.1 Nedläggningsbeslutet.....	11
4.2 Omställningsavtal.....	11
4.3 Omställningsprogrammet.....	12
5. METOD.....	14
5.1 Insamling av empiriskt material.....	14
5.2 Bearbetning av empiriskt material.....	15
5.3 Kritisk granskning.....	16
6. STUDIENS RESULTAT OCH ANALYS.....	17
6.1 Hur uppfattar medarbetarna omställningsprogrammet?.....	17
6.1.1 Otydlig information.....	17
6.1.2 Utdragna processer.....	18
6.1.3 Utbildningsfokuserat.....	19
6.1.4 Stöd från jobbcoachen.....	21
6.2 Omställningsprogrammet och anställningsbarhet.....	21
6.3 Att arbeta fram till slutdatum.....	25
7. DISKUSSION.....	27
8. SLUTSATS.....	31
8.1 Avslutande reflektion.....	32
8.2 Förslag till vidare forskning.....	33
9.REFERENSER.....	34

1. INTRODUKTION

1.1 Inledning

Synen på arbete har förändrats genom åren. Under antiken ansågs arbete som något ovärdigt, en sysselsättning för slavar och en symbol för ofrihet. Denna syn fortskred tills Martin Luthers reformation omvärderade arbetet från något fult till att vara ett medel för de jordiska att tjäna Gud (Åkerlund, 2007). När man idag kan höra en förstamajtalande partiledare säga att "... arbetslöshet är frihetens direkta motsats..."(svd.se 12-05-01) kan vi konstatera att dagens syn på arbete är den motsatta till antikens. Även om de ekonomiska incitamenten är de primära för att arbeta kan en anställning betyda mycket mer än så. För många är arbetet en social plats och en gemenskap och för några även en stor del av deras identitet (Stjernberg & Tillberg, 1998).

Som en del av den svenska modellen har vi en lång tradition av aktiva arbetsmarknadsåtgärder för att undvika arbetslöshet vid strukturomvandlingar. Den svenska modellen bygger även på att genom avtal och partssamverkan bestämma arbetsmarknadens spelregler. Ett exempel på detta är de omställningsavtal mellan arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer som arbetats fram i syfte att ge stöd till arbetstagarare som sägs upp på grund av arbetsbrist (Benson 2008). Idag ser vi även att företagen gör ökade insatser för att underlätta för arbetskraftens rörlighet vid nedskärning eller nedläggning (Storrie & Ohlsson, 2006).

Ett sådant fall, där företaget finansierat ett eget omställningsprogram, har vi valt att undersöka närmre då denna sorts insatser är en fråga för företags personalfunktion. Att skapa förståelse för hur insatser uppfattas av organisationens medlemmar ger oss värdefull information inför våra framtida yrkesliv som personalarbetare. Hur upplever de berörda det arbete som görs? Vad tycker de är bra och vad tycker de kunde ha varit bättre? Dessutom, hur ställer sig personalen till att arbeta vidare på en organisation utan framtid, en organisation som ska stängas?

Det finns flera studier kring företagsfinansierade omställningsprogram, till exempel Edström och Aronescus (2004) undersökning av Posten Futurum, Bruhns (2003) utvärdering av Ericssons Karriär och Utvecklingsprogram vid fabriken i Kumla och Bensons (2008) analys av omställningsprogram hos två anonyma företag. Bland dessa studier ser vi att det finns en skillnad i hur man uppfattar att omställningsprogram ska verka för att hjälpa deltagarna till nytt arbete. Benson (2008) menar på att omställningsprogrammen lär deltagarna att uppfatta sig själva som marknadsaktörer och att detta ska hjälpa dem till att finna ny anställning. Edström och Aronescu (2004) lyfter däremot fram att det är genom ekonomisk trygghet, tid och stöd som Posten Futurum

hjälpmedel för medarbetarna vidare.

Dessa studier har det gemensamt att de alla är gjorda på företag som inte ska läggas ned och skiljer sig på så sätt från vår studie. Vid omställning hos ett företag som av olika skäl ska göra nedskärningar i personalstyrkan blir problematiken en annan jämfört med hos en organisation som skall stängas. Nedskärningar kan få effekter för de anställda i form av osäkerhet inför vilka som får och vilka som inte får stanna kvar och det finns även forskning som visar på en form av överlevnadssyndrom hos de som får behålla sitt arbete (Häsänen, Hellgren & Hansson, 2011).

Enligt Häsänen m.fl (2011) så har större delen av forskningen kring fabriksnedläggning fokuserat på produktion. Vi vill istället fokusera på medarbetarnas uppfattningar om omställningsprogrammet hos en fabrik under nedläggningstiden. Vi kommer även till skillnad från till exempel Shuttleworth, Tyler och McKinstry (2005) inte i efterhand undersöka omställningsprogrammets effekter utan i stället undersöka medarbetarnas uppfattningar när de fortfarande är mitt i omställningen. Detta är relevant då människor tenderar att göra efterhandskonstruktioner i sitt minne (Bruhn, 2003). Till exempel är det möjligt att i efterhand överskatta omställningsprogrammets påverkan om man har funnit en ny anställning och på så sätt undvikit att hamna i det som den förstamajtalande partiledaren kallade för frihetens totala motsats.

1.2 Problemdiskussion

Den 12 april 2011 togs beslutet att produktionen på Arla Falkenberg skulle flyttas och fabriken således läggas ned med sista produktionsdatum den 31 mars 2013. Som följd av nedläggningsbeslutet arbetar Arla Falkenberg med ett omställningsprogram för personalen som har två huvudsakliga syften. Dels att klara av att hålla produktion fram till stängningsdatum, dels att göra personalen anställningsbar och därmed öka deras möjligheter att hitta ett nytt arbete. Genom att erbjuda möjligheter till att förbättra anställningsbarheten vill Arla Falkenberg få personalen att se värdet i att stanna kvar så länge som möjligt. Sutton (1983) skriver att kompetensflykt under stängningstiden är ett problem som bäst undviks genom att skapa tillräckliga incitament för medarbetarna att stanna kvar. Samtidigt menar Berntson (2008) att hur en individ uppfattar en situation har stor betydelse för individens agerande, och att det därmed finns ett värde i att undersöka subjektiva uppfattningar. Utifrån detta ser vi att medarbetarnas uppfattning och upplevelse av programmet påverkar deras deltagande i programmet och även deras inställning till att arbeta fram till stängningsdatum.

1.3 Syfte och frågeställning

Huvudsyftet med studien var att skapa förståelse för hur omställningsåtgärder bidrar till medarbetares möjligheter att få ett nytt arbete. Genom en nulägesanalys av omställningsarbetet på Arla Falkenberg vill vi beskriva hur medarbetare uppfattar omställningsåtgärder och analysera hur detta påverkar deras möjligheter att hitta ett nytt arbete samt deras inställning att arbeta kvar på arbetsplatsen under nedläggningen. På detta sätt vill vi lämna ett bidrag till forskningen om omställning genom att visa hur förhållandet ser ut mellan omställningsåtgärder, medarbetarnas uppfattning om dessa samt medarbetarnas möjligheter till att hitta ett nytt arbete. Med detta syfte arbetade vi utifrån följande frågeställningar

- * Hur uppfattar medarbetarna omställningsprogrammet?
- * Vilka konsekvenser kan medarbetarnas uppfattningar om omställningsprogrammet få för deras anställningsbarhet?
- * Vilka konsekvenser kan medarbetarnas uppfattningar få för omställningsprogrammets syfte?

2. TIDIGARE FORSKNING

2.1 Omställning

Det finns flera som studerat omställningsprogram i en svensk kontext ur olika perspektiv. Ett exempel är Edström och Sabel (2005) som analyserat omstruktureringar och omställning hos ABB Sverige, Astra Zeneca Sverige, ICA, Volvo lastvagnar, Telia och Posten. Rapporten visar på att utvecklingen gått från enstaka nerdragningar till kontinuerliga omställningar och att omställning numera ses som en strategisk fråga för både företag och personal. Rapporten ger en bred och övergripande bild av omställning ur ett strategiskt ledningsperspektiv.

Vår studie fokuserar snarare på individen och dess uppfattningar av omställning. Några som studerat omställning ur ett individperspektiv är Edström och Aronescu (2004). De har i sin studie av Posten Futurum undersökt hur Postens egen omställningsorganisation fungerat som stöd åt övertaligt anställda för att hitta ett nytt arbete. Posten beskrivs, liksom Telia och Föreningssparbanken, som företag med en tradition av god personalpolitik då de tidigare varit statligt ägda eller jämförbart och därmed har starka skäl att värna om sitt rykte som arbetsgivare. Genom 40 telefonintervjuer vid två tillfällen, 6- och 18 månader efter utträde ur programmet, visar de att deltagarna i Posten futurum överlag var positivt inställda till omställningsprogrammet. Deltagarna menar att de fått ekonomisk trygghet, tid och konkret stöd för att hitta nytt arbete genom deltagandet i programmet. Studien bekräftar även vikten av personlig motivation och eget nätverk för att få en ny anställning.

Bruhn (2003) har utvärderat de personalinriktade åtgärderna från Ericssons omställningsprogram då fabriken i Kumla skulle byta inriktning från mobiltelefoni till radiobasstationsproduktion och nära hälften av de 3200 anställda varslades. Bruhn skriver att Ericssons satsning på det så kallade Karriär & Utvecklingsprogrammet har få motsvarigheter i Sverige och att de berörda har gett programmet ett mycket gott betyg. Han menar även att flexibilitet och individanpassning är viktigt för ett sådant program och att den stelhet som förekom initialt rättades till efterhand. Bruhn har använt en kvalitativ metod för att genom intervjuer och observationer försöka förstå vad åtgärderna har betytt för de berörda. Dock menar han att en svaghet med hans utvärdering är att den kom till stånd först i slutskedet av omställningsprogrammet. Han menar att de intervjuade dels har svårt att minnas detaljer från programmets inledning samt att människors minne tenderar att med tiden förstärka sådant som uppfattades positivt eller negativt.

Benson (2008) har analyserat omställningsprogram hos två företag och menar bland annat att programmen lär deltagarna att se sig själva som marknadsaktörer. Benson menar att omställningsprogrammen innehåller en modell för uppträdande som grundar sig på en idé om den ideala marknadsaktören. Den ideala marknadsaktören gör rationella val utifrån sina egna preferenser, är inte beroende av och har heller inte ansvar för någon annan. Detta leder i sin tur till att företags övertalighetsproblematik, som egentligen är en kollektiv process, blir en situation som individen får hantera. Detta ligger i linje med Berglund (2009) och Fugate, Kinicki och Ashforth (2004) som menar att det skett en förskjutning från synen på omställning som samhällets och arbetsgivarnas ansvar till att i högre grad vara en fråga om ansvar för den enskilde. Benson påpekar dock att denna förskjutning inte framstår som entydig i hennes undersökning då hon menar att företagets risk och ansvar för arbetstagarna temporärt ökar genom omställningsprogrammen.

2.2 Fabriksnedläggning

De ovan nämnda har undersökt omställningsprogram hos företag som gör nedskärningar på grund av övertalighet eller behov av kompetensväxling. Det skiljer sig från vårt fall då denna studie handlar om en fabriksnedläggning och problematiken på så sätt blir en annan. För att inte vara bunden av senioritetsprincipen vid nedskärning är det vanligt att genom förhandlingar med fackförbund erbjuda generösa omställningsavtal i utbyte mot att ökad frihet i urvalsprocessen för arbetsgivaren (Bergström och Diedrich, 2008). Således är företagets incitament för att investera i generösa omställningsprogram svagare vid fabriksnedläggning än vid nedskärning. Nedskärning i personalstyrkan kan även medföra negativa konsekvenser som stress och osäkerhet inför vilka som får stanna och vilka som får gå (Häsänen m.fl, 2011: Sverke, Hellgren, Näswall, 2002). Dessutom drabbas ofta de som har kvar sina arbeten av ett så kallat ”överlevnadssyndrom” som kan medföra

lägre arbetsmoral, skuld känslor och högre arbetsbelastning (Häsänen m.fl, 2011). Vid fabriksnedläggning handlar inte osäkerheten om huruvida man får lämna arbetet utan snarare om hur man ska ta sig vidare. Häsänen, m.fl. (2011) skriver att större delen av forskningen kring fabriksnedläggning handlar om produktivitet. Ett exempel på detta är Bergman och Wigblad (1999) som undersökt varför flera organisationer ökar i produktion under stängningstiden. Vi är däremot intresserade av att undersöka hur anställda på fabriker uppfattar sin situation och sina möjligheter för att ta sig vidare samt hur detta påverkar och samverkar med organisationens mål.

Shuttleworth, Tyler och McKinstry (2005) har undersökt erfarenheterna från personer som blivit uppsagda från ett varv i Belfast i syfte att utröna vilka faktorer som påverkar anställningsbarhet ur ett nationellt perspektiv med arbetsmarknaden i fokus. Författarna menar att statlig inblandning genom yrkesrelaterad utbildning kan vara lyckosamt medan utbildning av mer generell karaktär, exempelvis datorträning och IT, hade lågt deltagarantal och uppfattades som irrelevant och onödigt. De föreslår att beslutsfattare bör ta hänsyn till kontext och geografiskt läge när de använder anställningsbarhetsbegreppet i syfte att skapa arbetsmarknadsstrategier. Detta efter konstaterande att många av de som studerades fick arbete hos en närliggande industri som hade användning av de kunskaper som gruppen erbjöd.

Precis så som Shuttleworth m.fl. (2005) skriver är det viktigt att ta hänsyn till kontexten när man studerar fabriksnedläggningar och övergångar på arbetsmarknader. Att studera fabriksnedläggningar i en svensk kontext blir på sätt lite annorlunda från en varvsnedläggning i Nordirland. Till skillnad från Shuttleworth m.fl. (2005) och Edström och Aronescu (2004) är inte vår studie ämnad till att i efterhand utvärdera huruvida de uppsagda fick nytt arbete och deras uppfattningar om omställningsåtgärderna. Vi vill undersöka hur personer uppfattar omställningsprogrammet på en fabrik under nedläggningstiden. Med Bruhns (2003) resonemang om problemen med efterhandskonstruktioner i åtanke menar vi att sådan information kan vara av värde för det här omställningsprogrammets utvecklare, framtida programmakare och forskare på området. För att förstå hur uppfattningen bidrar till uppnåendet av omställningsprogrammets målsättningar presenterar vi i nästkommande kapitel teorier kring begreppet anställningsbarhet och hur individer uppfattar och hanterar kravfyllda situationer.

3. TEORETISK REFERENSRAM

För att förstå vikten av individens uppfattning att kunna få ett nytt jobb redogör vi inledningsvis för begreppet anställningsbarhet och den definition som står som utgångspunkt i den här studien. Som ytterligare teoretiska verktyg presenteras krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003), Moxnes

(2000/2001) teori om system- och driftsångest och Angelöws (1991) diskussion kring individens behov av information i förändringssituationer, för att med hjälp av dessa skapa en förståelse för individers uppfattningar och reaktioner i svåra situationer.

3.1 Anställningsbarhet

Anställningsbarhet som begrepp började användas runt 1955 men det är bara sedan 1990-talet det varit föremål för empiriska studier. Begreppet har studerats på flera olika nivåer och ur flera olika akademiska perspektiv (Thijseen, Van der Heijden & Rocco 2008).

Berglund (2009) menar att hur anställningsbarhet definieras till stor del är beroende av i vilken kontext det används. Som begreppet indikerar finns det en koppling till anställning och har därmed även med förhållandena på arbetsmarknaden att göra. Berglund (2009) redovisar hur olika nivåer av anställningsbarhet skiljer sig åt rörande utgångspunkter, drivkrafter, åtgärder och aktörer. För denna studie som rör ett omställningsprogram vid fabriksnedläggning i syfte att förbättra medarbetarnas anställningsbarhet, utgår vi från en individuell nivå även om strategier och åtgärder i stor utsträckning kommer från organisatoriskt håll.

För att rama in omställningsprogrammet och sätta det i ett teoretiskt sammanhang, använder vi oss av Berntsons (2008) teori om anställningsbarhet och vikten av den subjektiva upplevelsen av denna. I Berntsons studie (2008) om uppfattad anställningsbarhet utgår även han från individens perspektiv då det faller sig naturligt när något så subjektivt som upplevelser ska undersökas. För sin studie definierar han anställningsbarhet som:

“Employability refers to an individual’s perception of his or her possibilities of getting new, equal or better employment”.
(Berntson:2008:15)

”Antällningsbarhet syftar till en individs uppfattning av hans eller hennes möjligheter till att få en ny, likställd eller bättre anställning”.
(Författarnas översättning)

I sin definition redgör Berntson (2008) för sin utgångspunkt utifrån fyra begreppsmässiga frågor. För det första innebär användandet av ordet *individ*, att det är den individuella nivån av anställningsbarhet som är föremål för analys. Vidare menar han att ordet *ny* syftar till att det först och främst riktar sig till personer som har en anställning. För vår studie är de individer vi studerar någonstans i gränslandet mellan anställning och inte. Vi anser att definitionen är användbar då det inte går att kategorisera studiens respondenter som arbetslösa då en sådan utgångspunkt oftare har

en annan problematik. *Likställd eller bättre* påpekar att det inte nödvändigtvis måste handla om en befordran utan snarare ett fokus på tryggheten i att kunna finna en likställd anställning. Till sist syftar ordet ”*uppfattad*” till att klargöra att definitionen används för ett subjektivt snarare än ett objektivet fenomen. Varför är det då viktigt att undersöka *uppfattad anställningsbarhet*? Berntson menar att uppfattad anställningsbarhet är viktigt att studera då det inte nödvändigtvis är den faktiska situationen utan även upplevelsen av den som spelar roll för våra handlingar och vår tänkande. Berntson har även i studie visat på anställningsbarhet kan associeras med bättre allmänt hälsotillstånd och mentalt välbefinnande. Detta samband skulle, enligt Berntson, kunna förklaras med att individer med högre anställningsbarhet står bättre rustade för de förändringar som en allt mer flexibel och osäker arbetsmarknad och behöver därmed inte nödvändigtvis uppfatta alla förändringar som hot. När vi i fortsättningen av arbetet använder begreppet anställningsbarhet är det utifrån denna definition.

3.1.1 Bestämmande faktorer

Berntson (2008) menar att hur individer uppfattar sin anställningsbarhet formas av, beroende på hur de kombineras, ett antal situationsbundna och individuella faktorer. Nedan följer en sammanställning av dessa faktorer.

3.1.1.1 Situationsbundna faktorer

Berntson (2008) menar att det finns tre situationsbundna kategorier som påverkar den uppfattade anställningsbarheten. En fundamental faktor för anställningsbarhet är hur den aktuella *arbetsmarknaden är strukturerad*. Finns det inga jobb är det svårt för individer att se möjligheter att få ett jobb och uppfatta sig som anställningsbar. (Berntson, 2008) Det är dock inte enbart den generella tillgången på arbeten som är av intresse vid diskussion om situationsbundna faktorer med påverkan på anställningsbarheten. Arbetsmarknaden kan om en segmenterad arbetsmarknad, där individer i olika segment har olika *arbetsmarknadsmöjligheter* (Berntson, 2008). En annan typ av situationella faktorer är de *organisatoriska faktorerna*. Dessa faktorer innefattar vad organisationer gör för att bidra till att deras anställdas anställningsbarhet. Det finns sedan olika faktorer som både kan uppmuntra och hindra medarbetare från att försöka förbättra deras anställningsbarhet, beroende på hur de planeras och genomförs. En sådan faktor kan vara hur organisationer arbetar med omställningsprogram för medarbetarna (Berntson, 2008), vilket denna studie fokuserar på.

3.1.1.2 Individuella faktorer

Även om de situationsbundna faktorerna är av stor vikt finns det även ett antal individuella faktorer med stor påverkan för hur individen uppfattar sin anställningsbarhet (Berntson, 2008). Den

vanligaste individuella resursen som har påverkan på anställningsbarheten är *kunskaper och färdigheter* (Berntson, 2008). Högre formell utbildning, allmänna färdigheter och god arbetslivserfarenhet är faktorer som antas innebära större möjligheter till att få ett nytt jobb. Kunskap och färdigheter ses som en kollektiv term med en bred innebörd. Utöver kunskaper och färdigheter är *socialt kapital* en annan individuell tillgång som ansetts viktig för möjligheterna att få ett jobb. Socialt kapital är en individuell resurs som består av de kontakter individer har nytta av när denne skall hitta ett nytt jobb. Ett stort personligt nätverk, innefattande både formella och informella kontakter, är en fördel i jobsökandet och en positiv faktor för individens anställningsbarhet (Berntson, 2008). En tredje grupp av individorienterade faktorer som kan påverka anställningsbarheten är *attityden* hos individen. Vilken attityd individen har till sitt jobb och hur individer går tillväga när de söker jobb är en viktig del för dess anställningsbarhet (Berntson, 2008). Individers egna *mål och framtidsplaner* är ytterligare något som bidrar till hur lätt det är att hitta ett nytt jobb. (Berntson, 2008). Även *ålder och kön* kan ha inverkan på anställningsbarheten. I vissa studier anses män ha bättre möjligheter på arbetsmarknaden och ses därför som mer anställningsbara. Likaså finns det studier som pekar på att äldre individer har svårare än yngre individer att få nya jobb (Berntson, 2008).

Hur individer ser på sina möjligheter att forma och påverka sin egna situation är av stor vikt när denna ska bedömas (Berntson, 2008). Individers *självbild* och tro på sin egen förmåga är således en viktig faktor för hur denne uppfattar sin anställningsbarhet.

I denna studie undersöker vi hur medarbetarna på Arla Falkenberg uppfattar att omställningsprogrammet bidrar till deras anställningsbarhet. Utifrån ovan nämnda teoretiska ramverk ämnar vi således undersöka hur medarbetarna upplever en specifik organisatorisk faktor, omställningsprogrammet, och hur denna bidrar till medarbetarnas uppfattning om anställningsbarhet.

3.2 Krav-kontrollmodellen

Som komplement till anställningsbarhet är krav-kontrollmodellen ett användbart analysverktyg. Medan anställningsbarhet visar på de faktorer som bidrar till en uppfattad anställningsbarhet sätter krav-kontrollmodellen fokus betydelsen av förhållandet mellan de krav som situationen ställer och individens upplevelse av att kunna kontrollera situationen. Modellen är ursprungligen framtagen för att förklara sambandet mellan arbetslivet och ohälsa (European Commission, 2000). Denna modell är dock relevant i detta arbete då den går att översätta till att medarbetarna på Arla Falkenberg ställts inför kravet att ställa om och hitta ett nytt arbete. Genom omställningsprogrammet får de ett stöd

från arbetsgivaren som ska göra dem mer anställningsbara och öka möjligheterna till ett nytt jobb. Genom att använda krav-kontrollmodellen som analytiskt verktyg går det att hitta förklaringar till intervjupersonernas uppfattningar av omställningsprogrammet.

För människan är det fundamentalt med möjligheten att utöva kontroll över sin egen situation. Att utöva kontroll innebär möjligheten att ta kommando över sina vardagliga situationer och då även de flesta oväntade situationer man ställs inför (Theorell, 2003). Krav-kontrollmodellen lyfter fram relationen mellan de krav som ställs på individen och de beslutsmöjligheter och stöd som individen får i sin omgivande miljö (Theorell, 2003). Relationen mellan krav och kontrollmöjligheter går att dela in i fyra Extremsituationer. Dels den ”*avspända*” där kraven inte är märkbart höga och beslutsutrymmet, möjligheten att utöva kontroll, är högt. Dels den ”*passiva*” situationen där individen har låga krav men också litet utrymme för egen kontroll. Den tredje Extremsituationen är den ”*spända*” där individen har höga krav och små möjligheter att själv ta beslut. Den fjärde och sista Extremsituationen benämns som den ”*aktiva*”. Då ställer situationen höga krav samtidigt som individen också har stora möjligheter att styra över situationen (Theorell, 2003) Ju högre kraven är i förhållande till kontrollen desto mer ohälsosam är situationen. Om det utöver detta även läggs till ytterligare en dimension, i form av hur bra stöd som ges från omgivningen blir modellen än mer funktionell. Att få stöd syftar till att kunna få hjälp både praktiskt och känslomässigt (Theorell, 2003).

3.3 System- och driftsångest

För att ytterligare förstå vad som formar individers uppfattningar är Moxnes (2000/2001) resonemang om system- och driftsångest relevant. Enligt Moxnes lindrar en strukturerad miljö ångest samtidigt som för mycket struktur bidrar till minskad trivsel. En organisationsstruktur bör därför anpassas till de mänskliga behoven som finns inom organisationen. En del människor har större behov av struktur och mindre behov av frihet medan andra känner tvärtom. Moxnes skriver att den ångest som en person upplever på grund av för lite struktur kallas för driftsångest. Denna ångest innebär att personen inte upplever kontroll över situationen och fruktar att inneboende drifter ska ta överhanden. Angelöw (1991) menar att vissa personer upplever driftsångest som ett hot mot deras behov av stabilitet, identitet, trygghet och lugn.

Systemångest är enligt Moxnes (2000/2001) en annan typ av ångest vilket beskrivs som frustration eller känsla av att bli hindrad i sitt uttryck av en allt för hög grad av struktur. Dessa personer menar att systemet eller strukturen hämmar deras utveckling. Angelöw (1991) menar att en organisation bör sträva efter att finna en balans för att handskas med både system- och driftsångest. En väl-

definierad ram för verksamheten där det samtidigt ges plats för experimenterande och egna initiativ.

3.4 Information

Angelöw (1991) diskuterar hur människor reagerar i förändringssituationer och menar att riklig och direkt information är en förutsättning för att undvika ryktesspridning och förvanskad information vilket är ett hot mot ett bra förändringsarbete. Angelöw menar vidare att det är särskilt vanligt vid påfrestande situationer att budskap vantolkas och missförstås. Därför är det viktigt för informatören att kontinuerligt upprepa sitt budskap för att undvika missförstånd. Angelöw menar att detta beror på en stressreaktion som kallas tunnelseende, där vi minskar vår uppmärksamhet för ny information när vi upplever ökad stress. Angelöw redovisar även ett närliggande fenomen, psykisk låsning, som innebär att människors tankeprocesser låses när de utsetts för starkt känslomässigt tryck. Detta leder i sin tur till att förmågan att ta in ny information försämras, framförallt information som inte stämmer överens med personens föreställningar.

Utifrån denna teoretiska referensram analyserar och diskuterar vi studiens resultat längre fram i arbetet. Innan vi gör det behöver vi skapa större förståelse för kontexten studien ägt rum i. Därför ger vi i nästkommande kapitel en närmare presentation av Arla Falkenberg som organisation och det aktuella omställningsprogrammet.

4. BAKGRUND

Arla Falkenberg byggdes 1964 och tillhör Mejerikoncernen Arla. Arla Falkenberg är ett av åtta mejerier som ingår i divisionen för gulost, vars verksamhet går ut på att tillverka gulost och vidareförädla vassle. Varje år tillverkar man 25000 ton ost vilket innebär en användning av 257000 ton mjölk.

Den 12 april 2011 tog styrelsen ett inriktningsbeslut som innebar att produktionen på Arla Falkenberg skulle flyttas och mejeriet därmed avvecklas. Vid den tidpunkten hade företaget 179 anställda med en snittanställningstid på 18 år. Av dessa var 72% män och 28% kvinnor. Från det att nedläggningsbeslutet tillkännagivits fram till tidpunkten för studien har 31 medarbetare slutat, 27 kollektivanställda och 7 tjänstemän. Utöver det har även 4 medarbetare valt att gå i pension och 18 extraarbetare avförts, innebärande att deras anställningskontrakt ej förlängts eller att individerna självmant slutat. När uppsägningsbeskeden gavs till personalen i december 2011 omfattades 129 medarbetare av ett omställningsavtal, enligt de villkor som är uppsatta för dessa om att ha varit tillsvidareanställd i minst ett år. Utav dessa var 102 kollektivanställda och 27 tjänstemän.

Sista produktionsdag är satt till den 31 mars 2013. Den ena av två produktionslinjer, blockostlinjen, flyttades dock redan 31 mars 2012. Fram till slutdatum är målet att bedriva full produktion.

4.1 Nedläggningsbeslutet

Beslutet att lägga ner Arla Falkenberg beskrivs som en strukturrationalisering kopplat till de varierande ostvolymerna som förekommer. Inför beslutet har det genomförts ett antal utredningar kring företagets möjligheter att flytta varor och produkter mellan olika anläggningar. I detta fall har utredningarna pekat på att en omflyttning av produktionen på Arla Falkenberg, till andra fabriker, kommer ge en ökad lönsamhet på lång sikt. När beslutet togs stod det inte klart vilket datum som skulle vara slutdatum för fabriken. Detta fastställdes först efter fackliga förhandlingar, i november 2011. Då fastslogs slutdatumet 31 mars 2013 och att den ena av två produktionslinjer skulle flyttas redan den 31 mars 2012.

4.2 Omställningsavtal

Genom att Arla Falkenberg betalar en procentuell avgift baserat på medarbetarnas lönesumma, omfattas medarbetarna av en försäkring kallad omställningsavtal. Omställningsavtalen är kollektivavtal som syftar till att ge stöd åt arbetstagare som sägs upp på grund av arbetsbrist, i deras arbete att ställa om och hitta en ny försörjning (Martinson, 2005). Omställningsavtalen är tecknade mellan fackförbund och arbetsgivarorganisationer och administreras av kollektivavtalsstiftelser som även kan benämnas med samlingsnamnet trygghetsråd (Martinson, 2005). Trygghetsråden har två huvudsakliga uppgifter, dels personlig rådgivning och kurser och dels att bistå med ekonomiska bidrag. Genom individanpassat arbete får individerna stöd och hjälp med att hitta ett nytt arbete. Vanligtvis påbörjas omställningsstödet under tiden den uppsagde är kvar på arbetsplatsen och ännu inte blivit arbetslös och anmält sig till arbetsförmedlingen (Martinson, 2005). De flesta trygghetsråd har egna rådgivare och konsulenter anställda. Undantaget är Trygghetsfonden TSL som istället finansierar upphandling av tjänster från omställningsföretag och utbildningssamordnare.

Arla Falkenberg är anslutet till två olika omställningsavtal. Tjänstemännen är anslutna till TRR Trygghetsrådet och de kollektivanställda är anslutna till TSL. Genom TSL har Arla Falkenberg anlitat ett omställningsföretag för de kollektivanställda som av anonymitetsskäl, i fortsättningen av uppsatsen, kommer att benämnas som "Omställningsföretag K". Som följd av TRR:s unika position inom det aktuella området, har vi valt att inte anonymisera dem. Som Benson (2008) påvisar är det svårt att på ett trovärdigt sätt anonymisera TRR utan att utesluta information som är nödvändig för förståelsen och analysen i studien.

4.3 Omställningsprogrammet

När nedläggningsbeslutet kom i april 2011, arbetade Arlas centrala HR-avdelning i Stockholm med att omarbeta det omställningsprogram man tidigare haft med olika regelverk för hur programmet ska fungera. Då detta inte var klart och de fackliga parterna ville se hur det programmet skulle se ut, drog den första centrala fackliga förhandlingen, i april 2011, ut på tiden. Utifrån det sedan färdigställda centrala omställningsprogrammet (PPP), diskuterade de hur det framtida omställningsarbetet skulle lägga upp. Efter en period av bearbetning med fackliga förhandlingar startade det operativa omställningsarbetet i september 2011 genom en kartläggning av personalen. All personal som önskade fick göra en kartläggning av sin rådande situation på arbetsmarknaden gällande individens kompetenser och erfarenheter, framtidsplaner och andra frågor kopplade till att hitta ett nytt arbete. För att genomföra denna kartläggning anlätades Omställningsföretag K och TRR som en extern resurs. Kartläggningen användes sedan som grund för planeringen av utbildningar, seminarier, föreläsningar och andra aktiviteter med syfte att stötta personalen. Under hösten 2011 pågick ett förberedelsearbete. Innan konkreta åtgärder började genomföras inväntades beslut om slutdatum för stängning, för att genom detta få det klarlagt hur lång tidsperiod omställningsarbetet skulle omfatta. Därför erbjöds det under hösten information och aktiviteter av mer allmän karaktär. Exempelvis information och seminarier från arbetsförmedlingen. För att ge så mycket grundunderlag som möjligt till personalen, strävade arbetsgivaren efter att ge en stor mängd sådan information. När slutdatumet fastslogs i november 2011 ökades aktiviteterna i samband med att uppsägningsbeskeden gavs ut. På så sätt kunde TRR och TSL tas in som externa resurser. I TSL:s avtal ingår att arbetsgivaren har möjlighet att välja leverantör av omställningstjänster. Företaget valde Omställningsföretag K som samarbetspartner. Då man redan använt Omställningsföretag K i samband med kartläggningen var de redan införstådda i situationen vilket underlättade det kommande arbetet. TRR och Omställningsföretag K startade upp coachning för de medarbetare som var intresserade. En coachning där man i första läget fokuserar på att hjälpa till självhjälp och undersöka vad individen behöver för att förbättra sina odds att hitta ett nytt jobb. Vad individen behöver för att öka sin anställningsbarhet. Individen och coachen arbetar tillsammans fram en plan för aktuella insatser. Planen skickas sedan till Arla Falkenberg där den tas upp i den förhandlingsgrupp som finns, innehållandes representanter från ledningen och de tre största fackliga organisationerna på arbetsplatsen. Där diskuterar man igenom varje enskilt fall och beslutar om de önskade åtgärderna är rimliga. Kontinuerligt förs det även en dialog mellan TRR Trygghetsrådet/Omställningsföretag K och Arla Falkenberg om vem som ska bekosta vad. Förhandlingsgruppen var även med och beslutade vilken leverantör som skulle tas in för kartläggningen för de kollektivanställda. Efter att ett antal olika leverantörer kommit och presenterat vad de kunde erbjuda valde man Omställningsföretag K som sedan även fick fortsätta

med coachningen för de kollektivanställda. Att TRR skulle tas in för tjänstemännen stod klart från början då de haft kontakt med dem innan och sågs ha goda erfarenheter av denna typ av arbete.

Förutom det som ingår av omställningsavtalen har Arla Falkenberg, genom sitt personalpolitiska program (PPP), lagt till 55 000 kr per person som skall användas till utbildningsinsatser. Pengarna är inte personliga. När någon fått ett nytt arbete och lämnar omställningsprogrammet ökar resurserna till de som är kvar. Företaget har således avsatt en kassa uträknad efter antal individer multiplicerat med 55 000. I de fall det är praktiskt genomförbart, erbjöds möjlighet för medarbetarna att genomföra sina utbildningar på arbetstid. Inom ramen för PPP:t har Arla Falkenberg även själva lyft in egna utbildningsinsatser, utöver de utbildningar som medarbetarna och Omställningsföretag K har kommit överens om. Den kunskap som utbildningarna ger bedöms av Arla Falkenberg vara så vanliga inom industrin att det ger en extra fördel när man ska vidare. Som övriga delar i omställningsprogrammet är dessa frivilliga att delta i. Löpande hålls det även kontinuerliga informationsmöten för personalen om den rådande situationen.

Målet med omställningsprogrammet beskrevs som att utifrån personalens egna förslag och idéer ge stöd med utbildningsaktiviteter för att personalen ska förbättra sina möjligheter att få ett nytt arbete. TRR och Omställningsföretag K hjälper även till med att skriva CV och annat relaterat till arbetssökande. Arla ansåg sig även tidigare haft en personalpolitik som gynnat utbildningar och kompetensutveckling och därför beskrevs det som extra viktigt att fortsätta med under hela nedläggningsprocessen. De har även gjort upp med TRR och Omställningsföretag K om att de ska fortsätta sitt arbete även minst ett år efter slutdatumet.

Omställningsprogrammets målsättning är först och främst att Arla Falkenberg ska kunna bedriva fullskalig produktion hela vägen fram till stängningsdatum 31/3-13. Det andra är att göra personalen anställningsbar och förbättra medarbetarnas möjligheter till att hitta ett nytt arbete. Sådär svarade Arla Falkenbergs HR-Buisness Partner på frågan om vad som var omställningsprogrammets syfte:

“Två saker. Huvudsyftet- hålla produktion hela vägen. Den sista osten som kommer ut från Falkenberg skall vara den bästa osten. Det är roligare för personalen också att göra något som är rejält, på riktigt. Vi har ett uppdrag, kanske trappar ner lite sista månaden men. Det andra som är jätteviktigt det är att vi, den är inte viktigt bar nu utan alltid. I min roll, utveckla människor så att de är anställningsbara och gör ett bra jobb. Men det vi gör nu det är att utveckla de så att de gör ett bra jobb någon annanstans. Ge dem en möjlighet att ställa om, en förändring. Och förändringar sker ju snabbare i dag. Men som HR-snobbe, som jag

säger till mina chefer, är min uppgift att utbilda folk. Och om vi utvecklar folk så att de sedan lämnar, fine, då får det vara så. Då har vi gjort något bra för den individen. Så får vi ta in en ny, utveckla en ny igen.”

Sammanfattningsvis är detta ett bra studieobjekt i syfte att undersöka medarbetares uppfattningar av omställningsåtgärder under tiden en nedläggning pågår. I nästkommande kapitel redogör vi närmare för hur vi i studien metodologiskt gått tillväga för att fånga dessa uppfattningar om omställningsprogrammet.

5. METOD

5.1 Insamling av material

För att kunna göra en djupare analys av respondenternas svar och få en bättre förståelse för deras uppfattningar har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden (Dalen, 2008)

Informantintervjuer används för att forskaren ska kunna ge bästa möjliga skildringen av ett händelseförlopp och vad som hänt i en viss situation (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud 2007). Vårt arbete inleddes med att förbereda den intervjuguide vi använde som stöd under arbetets inledande informantintervju med Mejeriet Falkenbergs HR-Buisness Partner. För framtagandet av intervjuguiden använde vi den checklista som Ola Bergström (2010) presenterar med frågeområden som en informantintervju av denna typ bör behandla. Checklistan anger lämpliga dimensioner av information i samband med studier av omställning i företag. Informantintervjun gav oss en övergripande bild av händelseförloppet och hur HR-avdelningen arbetat med omställningen för personalen efter nedläggningsbeslutet. Som komplement genomfördes även ytterligare två kortare informantintervjuer med ordförandena för arbetsplatsens två stora fackliga organisationer. Dessa intervjuer behandlade deras inblandning i omställningsarbetet. Dessa tre informantintervjuer låg sedan till grund för bakgrundsbeskrivningen i denna uppsats.

Med en stärkt bild över den rådande situationen fortskred arbetet med ett tydliggörande av uppsatsens syfte. Därefter påbörjade vi arbetet med att leta upp relevant litteratur i form av böcker, artiklar och uppsatser för att öka vår förståelse för ämnet. Utifrån vårt syfte och delar av insamlad teori, formulerade vi en intervjuguide som behandlade de områden vårt syfte och våra frågeställningar lyfter fram. Om poängen med intervjun är att fånga upp intervjupersonens perspektiv kommer en allt för utvecklad förhandsstruktur att motverka detta syfte (Ryen, 2004). I ett tidigt skede bestämde vi oss således för att intervjuerna skulle vara semistrukturerade med ett tiotal förberedda frågor. Detta för att leda respondenterna till de för uppsatsen avgränsade ämnena, men ändå lämna utrymme för intressanta områden som kunde tänkas dyka upp under intervjusamtalet

(Dalen, 2008).

För att säkerställa ett urval där båda omställningsorganisationerna var involverade valde vi att göra ett så kallat kriterieurval (Dalen, 2008) där vårt kriterium, av denna anledning, var en representativ fördelning gällande facklig tillhörighet. Vi ställde även önskemål om varierad fördelning gällande ålder, avdelningstillhörighet och kön, för att förbättra möjligheterna för ett nyanserat resultat. Vi hade själva inte möjlighet att fritt välja vilka vi skulle intervjuva. Utifrån av oss ställda kriterier stod företaget för urvalet av intervjupersoner. På detta vis tilldelades vi elva kollektivanställda och sex tjänstemän.

För att inte gå miste om något från intervjuerna och ha ett tillförlitligt material vid transkriberingen valde vi att spela in intervjuerna. (Ryen, 2004), med undantag för en intervjuperson som motsade sig att detta skulle ske. I detta specifika fall antecknades istället svaren på papper. För att minska risken att missa någon koppling eller sammanhang fördes, vid samtliga intervjuer, anteckningar kring vad som sades samt nickningar andra dylika signaler som inte fastnade på ljudinspelningen (Ryen, 2004).

Gällande den etiska aspekten vid intervjustudier finns det ett antal frågor som är viktiga att ta hänsyn till. Bland annat att personerna som intervjuas deltar frivilligt, att de är anonyma och att det finns ett visst förtroende mellan forskaren och intervjupersonerna (Ryen 2004) Vi var noga med att i början på intervjun berätta för intervjupersonerna att deras medverkan i uppsatsen skulle vara anonym och vi frågade även om de accepterade att vi spelade in intervjuerna och vad som var syftet med detta. För att skapa ett förtroende mellan oss och respondenterna berättade vi vilka vi var och kortfattat om studiens syfte, varför vi genomförde intervjuerna och att de vid intresse skulle få möjlighet att ta del av det färdiga arbetet. Då företaget var delaktigt i urvalet och därmed insatt i vilka individer vi intervjuat var det extra viktigt att undvika möjligheten för avanonymisering av uppfattningar i så hög utsträckning som möjligt. Därför valde vi att inte specificera de intervjuade efter olika kategorier, med undantag för en distinktion mellan kollektivanställda och tjänstemän i de fall det var relevant, då det skulle öka möjligheten att identifiera varifrån de uttryckta upplevelserna kommer ifrån. Vi har valt att namnge de citerade respondenterna med en bokstav för att läsaren skall kunna se när det är samma eller olika personer som uttalar sig. Vi har namngett personerna efter i vilken ordning deras första citat förekommer i studien. Personen bakom det först redovisade citatet får därmed bokstaven A och så vidare.

5.2 Bearbetning av material

När samtliga intervjuer var genomförda transkriberade vi dem för att få alla svar i skriftlig form och underlätta bearbetningen av materialet (Silverman, 2006). Arbetet fortsatte med en tematisk analys

av intervjusvaren (Dalen, 2008). Utifrån teman som uppkommit i intervjuerna kodade vi materialet under respektive frågeställning. För detta använde vi en öppen kodningsform, en process som syftar till att bryta ner, jämföra och konceptualisera data som ger begrepp som i sin tur grupperas och omformuleras till kategorier (Bryman, 2011). Genom att markera, klippa ut och sammanföra intervjusvar med likartat innehåll kunde vi sedan identifiera ett antal underteman till varje frågeställning. Denna tematiska analys mynnade sedan ut i den del av arbetet döpt till "Studiens resultat och analys" där vi även relaterade det empiriska materialet med den teori och tidigare forskning vi ansåg relevant. Genom denna analys kunde vi se mönster i respondenternas intervjusvar och utifrån krav-kontrollmodellen kategorisera medarbetarna i fyra olika grupper där medarbetarna inom varje grupp gav uttryck för likartade reaktioner på omställningsprogrammet utifrån våra frågeställningar. Denna upptäckt blev sedan basen för vår diskussion där vi diskuterar vad som karakteriserar de fyra grupperna och potentiella risker för dem. Genom diskussionen kom vi slutligen fram till arbetets slutsats.

5.3 Kritisk granskning

Det är viktigt att vara medveten om att det faktum att arbetsgivaren hade stor inverkan i valet av intervjupersoner kan ha haft påverkan på vår bild av omställningsprogrammet och dess effekter. Lika viktigt att komma ihåg är att det begränsade urvalet av respondenter inte möjliggör en generalisering till alla medarbetares uppfattning om omställningsprogrammet och sin egen anställningsbarhet. Studiens resultat bör behandlas som exempel på uppfattningar bland medarbetare som kan förekomma. Studien säger däremot ingenting om hur vanliga de är. Denna risk hade kunnat minskas genom fler intervjuer men som följd av tidsramen för arbetet hade vi inte möjlighet till detta. Precis som Bruhn (2003) diskuterar tenderar människor att i sitt minne förstärka sådant som man varit särskilt positiv eller negativ till. Det är därför viktigt att se det som subjektiva uppfattningar och inte som någon absolut sanning. I vårt fall ämnar vi dock att lyfta fram subjektiva uppfattningar vilket gör detta metodproblem mindre intressant.

Att analysera data genom kodning medför en del metodologiska risker. En vanlig kritik emot kodningsförfarandet i kvalitativa dataanalyser är det potentiella risken att kontexten försvinner för det som sägs (Alvesson & Sköldberg, 1994). En annan kritisk infallsvinkel är att kodningen leder till att informationen fragmenteras och att flytet i hur det berättas går förlorat (Bryman, 2004). Dessa risker har vi försökt undvika genom att kontinuerligt stämma av de nedbrutna svaren med den fullskaliga transkriberingen de är tagna ur.

6. STUDIENS RESULTAT & ANALYS

Nedan presenteras studiens resultat. Löpande försöker vi utifrån den för studien utvalda teorin skapa en förståelse för resultatet. De återkommande teman som förekommit gällande medarbetarnas upplevelser kring arbetet med omställningsprogrammet redovisas först. Efter det redovisar vi hur medarbetarna uppfattar att omställningsprogrammet påverkar deras anställningsbarhet, för att slutligen göra detsamma för hur medarbetarna uppfattar att omställningsprogrammet påverkar deras inställning till att arbeta kvar till datum för stängning.

6.1 Hur uppfattar medarbetarna omställningsprogrammet?

Ett genomgående åsikt som respondenterna uttryckte var att man i grunden var tacksam över att möjligheten, att få stöd genom ett omställningsprogram, fanns. Här nedan följer de ytterligare teman som var återkommande under intervjuerna.

6.1.1 Otydlig information

Omställningsprogrammet uppfattades som starkt individanpassat där det var upp till varje individ att själv ta initiativ till hur man ville utnyttja de möjligheter och resurser som omställningsprogrammet erbjöds. Även om tanken med en hög individanpassning sågs som positiv riktades det kritik emot att premisserna för hur varje enskild individs omställningsinsatser upplevdes behandlas från fall till fall och att det inte fanns några generella ramar för vad som gällde för olika typer av insatser. En av medarbetarna beskrev det på följande vis:

”Jag hade önskat att man hade kunnat göra det mer tydligt. Vad som gäller om man ska få en utbildning, är det på arbetstid eller ska vi jobba heltid plus utbildning på, och fridagar. Det finns liksom inga klara direktiv. Vi försöker lösa det så smidigt som det går naturligtvis. Alla är inte som jag. Jag ifrågasätter och rör om men alla är inte så. Det är en sak om vi har ens startsträcka på ett halvår. Då kan jag leva med det. Men har vi en startsträcka på två år så är det ren tortyr. Ena dan så gäller det si och andra gäller det så. Även om man inte kan bestämma saker rakt ut, man kan ju inte rista något i sten, men att det finns bättre direktiv för att så här kommer vi ha det. De här möjligheterna har ni. Mer information om vad som gäller, innan de själva vet det höll jag på att säga. Men jag är inte avundsjuk. Jag avundas inte alls den sitsen de sitter i eller så men det hinner bli väldigt mycket groll och funderar och rädslor som går omkring på golvet med så jag hade önskat att det blivit mer tydligare, fasta ramar. Att de visste mer innan de gick ut och sålde in det här till oss. Mer förarbete.”
(Medarbetare A)

Det hade visserligen blivit bättre med tiden, men det uppfattades inte finnas några klara direktiv eller ramar för vilka kriterier som gällde för vad, när och hur olika omställningsåtgärder kunde och fick genomföras. Arbetsgivarens information om vad omställningsprogrammet innefattade uppfattades som otydligt. Omställningsprogrammet beskrevs som svåröverblickbart och något som i allt för stor utsträckning formats med tiden istället för att det, som det önskades, varit färdigarbetat i förväg.

Gällande den otydliga informationen ser vi en tydlig koppling till det Angelöw (1991) skriver om information i samband med förändringsarbete, att det vid stressade situationer är vanligt med tunnelseende eller psykisk låsning och att en individ därmed försämrar sin förmåga att ta in nya budskap. Huruvida informationsutbudet har varit tillräckligt eller om ovan nämnda stressfenomen förekommit kan vi inte uttala oss om. Faktum kvarstår dock att medarbetare upplevde informationen som otillräcklig, trots att den givits lång tid i förväg och vid upprepade tillfällen.

Då en del personer upplevde bristen på planering och uppläggets lösa ramar som störande kopplar vi detta till Moxnes (2000/2001) och Angelöws (1991) resonemang om drifts- och systemångest, att en del människor har större behov av struktur i sin vardag för att undvika känslor av otrygghet. Hade omställningsprogrammet var mer strukturerat och innehållit tydligare ramar finns möjligheten att det istället utlöst systemångest hos en del av medarbetarna. Nyckeln ligger precis som Angelöw (1991) säger i att finna en bra balans mellan struktur och frihet.

Vi kan även dra paralleller till Krav-kontrollmodellen och dess resonemang om hur för höga krav i förhållande till möjligheten att kontrollera dem, kan leda till negativa effekter (Theorell, 2003). I och med nedläggningsbeslutet har medarbetarna ställts inför kravet att hitta ett nytt arbete. Genom omställningsprogrammet har de erbjudits ett stöd för att förbättra möjligheterna att hitta ett nytt jobb och på sätt få en bättre kontroll över situationen. När informationen kring omställningsprogrammet uppfattas som bristfällig får det effekten att medarbetarna upplever minskad kontroll över situationen vilket i sin tur leder till ett missnöje.

6.1.2 Utdragna processer

Kopplat till kritiken om otydliga ramar och information, uttrycktes det även en frustration över att omställningsinsatser uppfattats bli utdragna och att de tagit onödigt lång tid att starta upp och genomföra. Vissa uppfattade att ledningen mörkat med otydlig information och utdragna processer för att hålla kvar personalen. En av medarbetarna uttryckte sig på följande vis:

”De gör väl vad de kan, men de kunde kommit igång med det här långt tidigare. Nu känner man lite mer att det är för att uppehålla personalen, liksom, personalen på nåt sätt, det är det kanske inte va men man tycker i alla fall att de kunde kommit igång med det här långt innan. Vi fick ändå beskedet för ett år sen så vi har ju bara kommit igång för ett litet tag sen. Och de som kanske får ett bra jobb de måste ju ändå stanna kvar för att få sitt CE-körkort, lite hållhake, upplever jag det som måste tilläggas. Men dom kan ju inte sluta förrän dom har fått kortet och det är ju en lång process det här. Uppehåll för semestern och det tar lång tid”
(Medarbetare B)

De personer som ville skaffa sig en utbildning och så snabbt som möjligt hitta ett nytt jobb upplevde sig hindras av den otydliga informationen och att omställningsåtgärderna i många fall tagit lång tid att genomföra. Enligt krav-kontrollmodellen kan detta tolkas som att dessa personer upplevt att kontrollen över situationen inte fullt legat i deras egna händer. Då de anser sig beroende av att tillskansa sig den utbildning som de genomför eller tänkt genomföra för att få ett nytt arbete är det möjligt att de känner sig hindrade av att det inte går så fort fram som de önskat. Men att genomföra utbildningen snabbare motsäger eventuellt arbetsgivarens syfte med omställningsprogrammet. Vid vår informantintervju med HR-businesspartnern på Arla Falkenberg framgick att ett av huvudsyftena med omställningsåtgärderna var att kunna behålla tillräckligt med personal och kompetens för att klara av att driva full produktion fram till stängningsdatum. Det innebär att arbetsgivaren inte har samma intresse av att driva på utbildningsinsatserna i samma utsträckning som medarbetarna. Det finns dock medarbetare som blivit misstänksamma och uppfattar det som att Arla mörkat med otydlig information i syfte att hålla kvar dem så länge som möjligt med hjälp av utdragna processer. Det är möjligt att detta hade kunnat undvikas med riklig och direkt information så som Angelöw (1991) förespråkar men vi menar att det också går att fråga sig hur en allt för rak information i denna fråga skulle ha mottagits. Möjligheten finns då att medarbetarna istället reagerat negativt på att en sådan premiss ställts för möjligheten till stöd.

6.1.3 Utbildningsfokuserat

Ett återkommande tema de intervjuade uttryckte var uppfattningar om omställningsprogrammets utbildningsfokus. Det gick här att urskilja tre grupper av uppfattningar kring detta. Den första gruppen var positivt inställda då de själva inte ansåg sig ha någon yrkeskvalificerande utbildning. De såg därför omställningsprogrammet som en möjlighet att utbilda sig till ett visst yrke.

”Det bästa är att man får hjälp till utbildning. Många som jag själv har ingen riktig utbildning man kan komplettera med som jag gjort med de här två utbildningarna och få ett

riktigt yrke som man kan söka inom sen och även söka inom något annat som man velat göra men inte haft råd att plugga till eller så” (Medarbetare C)

Dessa personer såg omställningsprogrammet som en möjlighet att själva påverka och styra vilken typ av arbetsplats de sedan skulle hamna på. Genom utbildning såg de större chanser till att få ett bättre jobb med roligare och mer intressanta arbetsuppgifter än vad som annars hade varit fallet. De uppfattade utbildning förbättra deras anställningsbarhet och därigenom förbättra deras känsla av kontroll över att leva upp till det ställda kravet att hitta en ny sysselsättning. Det går således att återigen dra kopplingar till Krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003), men även till Berntsons (2008) teori om den uppfattade anställningsbarhetens påverkan på människors beteenden, känslor och tankar.

Den andra gruppen är de som redan upplevde sig ha en utbildning bättre än de utbildningar omställningsprogrammet har resurser för att erbjuda. De såg därför ingen nytta med omställningsprogrammet för dem ur utbildningssynpunkt.

“Jag är ju supernöjd med TRR. I alla fall min handledare ställer ju upp i vått och torrt, Har man en fråga är det bara maila eller ringa, så får man alltid svar nästan direkt. Sen PPP:n kan jag inte så mycket om, om jag ska vara ärlig. Jag har ju varit lite av den inställningen att jag redan har en bra utbildning och det många andra som inte har någonting så jag skulle väl inte få så mycket del av de pengarna om jag skulle vilja gå en utbildning, det är väl så jag känner” (Medarbetare D)

Enligt krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) uppfattade dessa personer att de hade kontroll på situationen på grund av deras tidigare utbildning. Kraven för att hitta ett nytt arbete uppfattades därmed även som låga. På så sätt kunde inte omställningsprogrammet öka deras redan höga upplevelse av kontroll på situationen.

Den tredje gruppen var de som inte har några idéer vad de vill arbeta med i framtiden. Dessa personer var kritiska emot att andra personer i form av förhandlingsgruppen beslutade hur varje individ fick ta del av den avsatta summa pengar som var avsatt för varje medarbetare. De var därför kritiska till att det inte fanns möjlighet att själva befoga över en summa pengar. En av dessa medarbetare sade följande:

”Det är väldigt svårt att komma dit ut och veta vad man vill bli för någonting, vad man vill syssla med i framtiden och så. Iallafall i min ålder, men man hör många andra säga samma att vad vill man göra? Det har varit så bra här i alla år så man har inte tänkt i dom banorna. Vi borde fått den slanten från början och så hade vi kunnat bestämma vad vi ville göra i framtiden. Inte att dom ska sitta och bestämma och skicka hit och dit” (Medarbetare E)

Med krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) kan den här gruppens svårighet att hitta en utbildning tolkas som att omställningsprogrammet inte gav den känsla av kontroll som var syftet. Istället för att uppfatta utbildningen som något som gav möjlighet att skapa kontroll i en osäker situation upplevde de att ett motsvarande monetärt stöd hade fyllt den funktionen bättre. Personerna ifråga upplevde sig inte veta hur de skulle använda utbildningsmöjligheten för att förbättra sin anställningsbarhet och efterlyste därför ett annat alternativ som skulle passa dem bättre.

6.1.4 Stöd från jobbcoachen

På frågor om vad som uppfattades vara bra med omställningsprogrammet var åsikter kring den jobbcoach man tilldelats, via respektive omställningsorganisation, ett återkommande tema. Med ett undantag gavs det genomgående goda omdömen till dessa. Undantaget var en av de coacher som de kollektivanställda tidigare hade till sitt förfogande, men som inte längre var en del av omställningsprogrammet på Arla Falkenberg. Coacherna beskrevs som engagerade och kunniga. Likt medarbetare D uttryckte i tidigare citat upplevdes jobbcoachen som ett bra stöd i frågor gällande hur man ska gå tillväga och förbereda sig när man söker jobb. Coachningen sågs också som en bra möjlighet att få hjälp med vägledning för hur man ska gå vidare i arbetslivet och vilka omställningsinsatser som passar medarbetaren. Coachningssamtalen sågs också som ett positivt incitament ur ett samtalsterapeutiskt perspektiv, i den mening att det upplevdes skönt att komma till någon och prata av sig även om man inte visste hur man ville gå vidare i arbetslivet. Återigen går det att göra en koppling till krav-kontrollmodellen (Theorell 2003) där jobbcoachen fungerar som ett stöd som gör kraven mindre påträngande. Då coachen dessutom ger råd för hur man söker arbete upplevde medarbetarna ökad kontroll över situationen.

6.2 Omställningsprogrammet och anställningsbarhet

När vi analyserat intervju svaren på frågorna gällande hur medarbetarna uppfattade sin anställningsbarhet utkristalliserades tre huvudsakliga kategorier bland respondenterna. Den första gruppen uppfattade att omställningsprogrammet kunde vara helt avgörande för deras möjligheter till att få ett nytt arbete. Medarbetare F uttalade sig så här kring omställningsprogrammets påverkan:

”Det kan vara helt avgörande. Faktiskt. Om jag nu klarar min utbildning vilket jag nu hoppas och tror. Annars hade jag ju inte haft den möjligheten alls. Då hade jag kanske hamnat på något lager eller det kanske inte är det jag vill. Men alltså det kan vara helt avgörande för framtida arbetsmöjligheter.”

Likt medarbetare F bestod denna kategori uteslutande av personer som visste vad de ville använda omställningsprogrammet till och höll på att genomföra en utbildning som gav dem en tydlig yrkesinriktning. Medarbetarna ansåg att omställningsprogrammet förbättrade vad Berntson (2008) benämner som den individuella faktorn - kunskaper och färdigheter - vilket i sin tur gjorde dem mer attraktiva på arbetsmarknaden. Genomgående för dessa personer var att de uttryckte en säkerhet kring hur de ville använda omställningsprogrammet. De hade klara mål och framtidsplaner, vilket Berntson (2008) påpekar vara en viktig faktor för anställningsbarheten. Det går här att diskutera om begreppet uppfattad anställningsbarhet (Berntson, 2008) tillför något nytt i förhållande till kravkontrollmodellen (Theorell, 2003), då båda kan ses handla om hur väl individen uppfattar kontroll över situationen.

Den andra kategorin uppfattade sig ha en utbildningsnivå som inte kunde förbättras genom omställningsprogrammet. Därför ansågs omställningsprogrammet spela en mycket liten eller ingen roll alls för deras anställningsbarhet. De ansåg sig redan ha en tillräckligt bra utbildning, tydlig yrkesinriktning och efterfrågad kompetens. De ansåg att deras möjligheter påverkades mer av andra faktorer, till exempel hur arbetsmarknaden såg ut i närområdet, vilket Berntson (2008) beskriver är fundamentalt för hur man uppfattar möjligheten att få ett arbete. Osäkerhet kring denna faktorn var dock ingenting som omställningsprogrammet kunde påverka. De uttryckte dock en positiv attityd och tro på sin egen förmåga att påverka situationen, vilket är ytterligare en viktig faktor för hur anställningsbarheten uppfattas (Berntson, 2008). Återigen går det att se stora likheter mellan kravkontrollmodellen och Berntsons (2008) anställningsbarhetsbegrepp då det sistnämnda genomgående kan ses handla om självkontroll i olika grad då det till stor del handlar om tron på sin egen förmåga att hantera sin situation.

Den sista kategorin var mer eller mindre osäkra på omställningsprogrammets påverkan, ofta beroende på att de inte ansåg sig ha kommit så långt i omställningsprocessen ännu. Bland dem fann vi de som kan beskrivas som mer hoppfulla och upplevde att omställningsprogrammet kanske kunde förbättra deras möjligheter till att få ett nytt arbete. De var positiva till sina möjligheter att finna ett nytt arbete och de såg även att omställningsprogrammet kunde öka deras chanser genom kurser och utbildningsinsatser.

”...jag är ganska säker på att jag hittar ett jobb någonstans. Men fyller man även på med en del utbildningar så att man kanske väljer en inriktning alltså, så hoppas jag att det kommer stärka mig ännu mer.” (Medarbetare G)

De hyste en förhoppning att utbildningarna skulle förbättra deras kunskaper och färdigheter men såg det inte som någon garant. Även för dessa personer var tron på den egna förmågan det som främst påverkade anställningsbarheten. Det Theorell (2003) beskriver som en känsla av att kunna kontrollera situationen. Genom sin positiva attityd uppfattade de kraven som låga. De satte främst sin tilltro till att vara hoppfull om att situationen ska lösa sig.

Vidare fanns det även de respondenter som menade att det ännu var för tidigt för att uttala sig. De ansåg sig inte tillräckligt insatta för att ha en åsikt om programmet, en person uttalade sig så här:

”Jag vet faktiskt inte. Det ger väl sig ju närmre man kommer och vad man kan ta del utav då om man får lite besked på vad som kan hända. Det är ju vissa grejer som hänger lite löst.”
(Medarbetare H)

Dessutom undersökte vi vilken uppfattning respondenterna hade på deras möjligheter att få ett nytt arbete och bland svaren kunde vi finna två tydliga kategorier. Den första kategorin såg sig säkra på att de skulle hitta ett nytt arbete. Personliga egenskaper och kontakter var båda genomgående teman från respondenterna då de förklarade vad som var avgörande för deras möjligheter till en ny anställning. Att vara driven, positiv och framåt i sitt jobsökande var sådana personliga egenskaper som framhölls. Att dessutom besitta ett brett kontaktnät lyftes också fram som en fördel.

”Kontakter och personlighet. Kontakter alltså, Falkenberg är en liten stad och man har ju kontakter överallt och många vet ju vad jag är för någon och då är det lättare att få ett jobb. Jag är en positiv person och då är det enklare att få ett jobb, det är faktiskt så.”

(Medarbetare A)

I citatet pekar även medarbetare A på att personliga egenskaper och kontakter var särskilt viktiga i deras fall då Falkenberg är en liten stad. Likt Shuttleworth m.fl. (2005) ser vi således ett exempel på hur kontexten kan spela in vid studier om omställning och nedläggning. Här framhölls således de faktorer som Berntson (2008) kallar för attityd, självbild och socialt kapital. Möjligheterna till ett

nytt arbete förbättras av att du har ha en positiv attityd till jobsökandet, en tro på din egen förmåga att förändra situationen och ett personligt nätverk med många och bra kontakter med individer och företag inom de områden man kan arbeta. Även Edström och Aronescu (2004) pekade i sin studie av Posten Futurum på vikten av att ha ett brett kontaktnät.

Bland de som ansåg sina chanser till nytt arbete som låga var hög ålder och låg formell utbildning de två tydligaste förklaringarna till deras situation. En person som såg sina möjligheter som små uttryckte sig så här på frågan vad han trodde att det berodde på:

”Det kan ju ha med utbildning att göra. En annan gick ju i 9.an och så fick man jobb så, även om man kom in på gymnasiet så, på den tiden så hade man jobb så behövde man ju inte läsa.” (Medarbetare H)

När dessa personer påbörjade sitt yrkesverksamma liv var möjligheterna att få ett jobb utan någon högre utbildning större än idag. Med tiden har dessa förutsättningar ändrats och kraven på utbildning ökat. Med en låg formell utbildning och en hög ålder uppfattade dessa personer sig vara mindre attraktiva på arbetsmarknaden. Som Berntson (2008) diskuterar, såg man arbetsmarknaden som segmenterad där olika individer har olika möjligheter. På grund av åldern och/eller den låga formella utbildningen uppfattade man sig tillhöra ett segment där jobben och möjligheterna att få jobb är färre. De upplevde att de inte hade kontroll över situationen vilken kan motverka sökandet efter nytt jobb. Det kan således finnas en risk att bristen på kontroll över kravet att hitta ett nytt arbete, gör svårigheterna att hitta ett nytt jobb till en självuppfyllande profetia.

Av det som omställningsprogrammet hade att erbjuda var det utbildningsinsatserna som uppfattades vara den del som hade potential att bidra till en ökad anställningsbarhet. För de med tydliga idéer och mål om sitt framtida yrkesliv uppfattades omställningsprogrammet som en starkt förbättrande faktor för anställningsbarheten. De personer som redan hade en högre utbildning eller en efterfrågad yrkeskompetens såg dock inte omställningsprogrammet vara av lika stor vikt ur detta hänseende. En grupp respondenter ansåg sig inte ha använt sig av omställningsprogrammet tillräckligt för att kunna uppskatta dess påverkan på anställningsbarheten. De som såg positivt på möjligheterna till att få ett nytt arbete ansåg dock inte utbildning vara den viktigaste faktorn för detta. Istället framhöll de ”rätt” personliga egenskaper och kontakter. För den grupp respondenter som såg negativt på sina möjligheter till en ny anställning var låg formell utbildning och hög ålder det som formade dessa uppfattningar.

6.3 Att arbeta till slutdatum

När vi analyserat resultaten kring medarbetarnas inställning om att arbeta kvar fram till stängning och omställningsprogrammets påverkan på detta, såg vi olika kategorier av uppfattningar utkristallisera sig bland de svarande. Den första kategorin var de som såg omställningsprogrammet som en morot till att arbeta vidare. De hade påbörjat utbildning eller hade planer för utbildning och ansåg att det bästa för dem var att stanna kvar för att på så sätt stärka sitt CV på ett sätt som inte varit möjligt utan utbildningsinsatserna. En person uttryckte sig så här:

”Det är en morot att jobba vidare också, att kunna få alla utbildningar och kunna fortsätta utbilda sig samtidigt som man jobbar här. För skulle man slut jobba här så har man ju inga utbildningar som man kan läsa.” (Medarbetare I)

De uppfattade enligt krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) att de hade kontroll på situationen i och med att de visste hur de skulle utnyttja omställningsåtgärderna för att stärka sin ställning på arbetsmarknaden. Som vi avhandlat tidigare grundade sig deras säkerhet och självkontroll på att de hade en tydlig plan för hur de skulle gå vidare.

Det fanns även de som inte direkt ansåg att programmets insatser höll dem kvar men att det underlättade genom att ge dem något annat att tänka och fokusera på under en annars smärtsam process. Som en av medarbetarna uttryckte det:

”Det underlättar ju i de stora hela... Dels får de tänka på annat också som är väldigt nyttigt. Inte bara tänka på det tråkiga som komma skall, om man inte får något nytt jobb.”
(Medarbetare J)

En annan kategori bland respondenterna var de som räknade med att arbeta vidare fram till stängning men menade att deras beslut inte berodde på omställningsprogrammet utan andra orsaker. En del av dessa gav uttryck för en viss lojalitet gentemot Arla Falkenberg då det alltid varit en bra arbetsgivare och att de trivdes bra med sina arbetskamrater, som de främsta anledningarna till att de ville arbeta kvar.

”Njae, jag har ju det så att, så som jag vill ha det i min värld så jobbar jag fram till sista och så står där ett jobb och väntar på mig där utanför, ungefär. Det är min idealvärld, men så är det ju inte men jag har liksom valt det, att jag kan tänka mig att jobba kvar. Och då om inte

jag skulle få något bra att söka då gör jag ju det men jag tycker fortfarande vi har bra stämning det är roligt att gå till jobbet. Men det är ju just det där att man behöver ju ha det här jobbet.” (Medarbetare K)

En annan person som också var inställd på att arbeta vidare på Arla Falkenberg menade att stämningen hade blivit sämre under den sista tiden. Han/hon uttalade sig så här:

”Jag jobbar ju gärna kvar men skulle det dyka upp ett jobb där jag får jättebra betalt så skulle jag ju tacka ja men jag har ju ändå planer på att stanna kvar så länge som det går men själva stämningen här är ju inte så bra. De flesta är ju bittra och arga på Danmark och inga projekt dras igång och ingen engagerar sig vidare för framtiden. Sen så är de ju omflyttade många på grund av att något ställe släckt ner redan. Så stämningen kunde ju ha varit bättre.” (Medarbetare L)

Som följd av att man alltid trivts på arbetsplatsen hade de inget emot att arbeta kvar ur den aspekten. Som medarbetare K och medarbetare L uttryckte fanns det däremot olika uppfattningar kring hur den rådande stämningen och arbetssituationen var vilket också påverkade inställningen till att arbeta fram till stängningsdatum.

Utifrån krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) är det möjligt att dessa individer kände att deras självkontroll var begränsad till deras nuvarande arbetsplats och att de då inte hade tillräcklig kontroll för att kunna hantera de krav som ställs i fråga om att hitta ett nytt arbete. Dessa personer upplevde inte omställningsprogrammet som det stöd för självkontroll som det var meningen att göra. De stannar kvar fast inte av de orsaker som var omställningsprogrammets syfte. Istället för att söka en långsiktigt hållbar situation genom ett nytt arbete valde man att stanna kvar och få kontroll under den begränsade tid arbetet finns kvar.

En sista skara av respondenterna uppgav att de inte ville arbeta fram till stängning och att den främsta anledningen till att de fortfarande var kvar var att de inte ännu hade hittat nya arbeten. En person svarade så här på frågan om hur hon/han tyckte att omställningsprogrammet påverkade inställningen till att arbeta vidare fram till stängning:

”Ingenting. Det beror på hur ledningen sköter sig. Det kommer sluta en hel del folk nu. Hur löser de det med nyrekryteringar och upplärningar och så? Kommer vi få extra betalt för att

jobba hårdare in i det sista? Det beror lite på hur omställningsprogrammet utvecklar sig, det är öppet för diskussion. Dock har man ju oavsett en yrkesstolthet som gör att man alltid anstränger sig.” (Medarbetare M)

En vanlig uppfattning bland de här personerna var att stämningen försämrats vilket bidragit till att motivationen sänkts. Det var även flera av dessa som uttryckte en oro för kompetensbrist i organisationen i och med att medarbetare lämnade Arla Falkenberg. Dessa personer menade även att deras motivation och inställning att arbeta vidare var starkt kopplad till hur ledningen skulle sköta kompetensfrågan under den sista tiden. De menade att en eventuell kompetensbrist kunde leda till högre krav i fråga om ansvar och arbetsbelastning för de som var kvar. Om vi enligt krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) ska förstå de som var inställda på att lämna så menar vi att dessa personer inte ansåg att omställningsprogrammet var kapabelt att ge tillräckligt stöd för att öka deras upplevelse av kontroll över situationen. Ett nytt arbete så fort som möjligt var enligt dem det bästa sättet att få kontroll.

Sammanfattningsvis såg vi att åsikterna rörande omställningsprogrammets påverkan på att arbeta fram till stängning gick isär bland de tillfrågade medarbetarna. En del personer såg en möjlighet i utbildningsinsatserna vilket de uppfattade som en starkt bidragande faktor till att arbeta fram till stängning. En annan grupp som också var inställda på att arbeta kvar uppgav andra skäl såsom lojalitet till arbetsgivaren och bra arbetskamrater. Den sista gruppen var de som inte ville arbeta fram till stängning utan istället var kvar på grund av att de ännu inte hade hittat nytt arbete. Det var även flera ur den sista gruppen som uppgav en oro för att fabriken skulle drabbas av kompetensflykt och att detta skulle få konsekvenser för de som var kvar.

7. DISKUSSION

Krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) anger fyra olika Extremsituationer gällande förhållandet mellan de krav som ställs på individen och den möjlighet till kontroll som individen har över situationen. Utifrån dessa kan vi urskilja fyra olika grupper där medarbetarna inom varje grupp gav uttryck för likartade uppfattningar och reaktioner på omställningsprogrammet i de hänseenden våra frågeställningar syftar till.

Hur uppfattar medarbetarna omställningsprogrammet?

Den första gruppen som enligt krav-kontrollmodellen benämns som den aktiva uppfattade höga krav men uppfattade även sina möjligheter att påverka situationen som stora. Här har vi de personer

som hade en tydlig plan för hur de skulle utnyttja omställningsprogrammet. Dessa personer uppfattade att de behövde stärka sina kunskaper och tillskans sig en tydlig yrkesinriktning med hjälp av omställningsprogrammets utbildningsinsatser. Därför ställde de sig positiva till programmets utbildningsfokus och menade att omställningsprogrammet bidrog till ökad anställningsbarhet. Då en förutsättning för att kunna genomföra utbildningarna är att arbeta vidare så menade den aktiva gruppen även att omställningsprogrammet i hög grad bidrog till deras inställning att arbeta fram till stängning. I den här gruppen fanns dock flera som uppfattade att omställningsinsatserna tog onödigt lång tid. Med detta finns det då en risk för att dessa personer uppfattar att deras kontroll blir lägre samtidigt som de höga kraven består.

Nästa grupp är den som enligt krav-kontrollmodellen benämns som den avspända, de som uppfattade kraven som låga men samtidigt ansåg sig ha hög kontroll på situationen. Den här gruppen bestod av de som redan hade en tydlig yrkesinriktning eller en högre utbildning och därmed uppfattade kraven som låga i förhållande till deras kontroll för att finna en ny anställning. De uttryckte att programmets utbildningsfokus var bra för andra men att det inte påverkade deras egna anställningsbarhet. De ansåg inte heller att deras inställning till att arbeta fram till stängning påverkades av omställningsprogrammet.

Den tredje gruppen, den passiva, var de som inte upplevde kraven som höga men inte heller ansåg sig ha stor kontroll över situationen. Denna grupp ansåg sig inte ha kommit tillräckligt långt i omställningsprogrammet för att veta hur omställningsåtgärderna påverkade deras anställningsbarhet. De var av samma anledning osäkra till programmets utbildningsfokus då de inte själva hade en färdig plan för hur de skulle utnyttja de möjligheter som gavs. Det var även främst medarbetare från denna grupp som hade uttryckt en frustration över otydliga ramar för programmet och bristfällig information från de ansvariga. Bland denna grupp fanns det flera som var inställda på att arbeta fram till stängning men inte på grund av omställningsprogrammet utan av andra skäl. Det fanns även de som inte ville arbeta vidare och uppfattade inte heller att omställningsåtgärderna i dagsläget påverkade deras inställning till att arbeta fram till stängning.

Enligt krav-kontrollmodellen finns även en fjärde Extremsituation, den spända, de som uppfattar kraven som höga och samtidigt har begränsade möjligheter att påverka och kontrollera sin situation. Denna gruppen bestod av de personer som likt den passiva gruppen var osäkra på hur de skulle utnyttja omställningsprogrammet för att ta kontroll över situationen. Dock uppfattade dessa personer sina möjligheter att få ett nytt jobb som lägre på grund av deras höga ålder och låga formella utbildning. Vi menar även att ju längre tiden går finns det en risk för att även den avspända

och den passiva gruppen kommer att röra sig närmare den spända situationen. Till exempel är det möjligt att det uppfattade kravet att hitta ett nytt jobb kommer att öka allt eftersom man kommer närmare stängning utan att man har funnit ny anställning. Även de personer från den aktiva gruppen som uttryckte frustration över att insatserna tog nödigt lång tid riskerar att röra sig närmare den spända situationen.

Vilka konsekvenser kan medarbetarnas uppfattningar om omställningsprogrammet få för deras anställningsbarhet?

Den aktiva gruppen som visste hur de skulle utnyttja insatserna kan få större möjligheter för att finna ett nytt arbete i och med att de tillskansar sig mer kunskaper och färdigheter eller en yrkesinriktning genom utbildning. Det finns dock en risk att de blir passiva i andra avseenden, till exempel i fråga om jobsökande eller att undersöka sitt kontaktnät, om de enbart fokuserar på omställningsprogrammets utbildningsinsatser.

Den avspända gruppen uppfattade själva att de hade goda möjligheter till att få en ny anställning då de sedan tidigare hade en högre utbildning eller en tydlig yrkesinriktning och efterfrågad kompetens. Risken finns dock för den här gruppen som vi beskrev tidigare att deras upplevelse av kontroll kan revideras med tiden om de inte får en ny anställning. Det kan även finnas en risk att de inte söker nytt arbete tillräckligt aktivt och därmed går miste om möjligheter.

Den passiva och den spända gruppens osäkra uppfattningar om omställningsprogrammet kan medföra att de inte utnyttjar de möjligheter som finns tillgängliga. Detta gäller först och främst de som var inställda på att lämna och inte såg att omställningsåtgärderna kunde påverka deras anställningsbarhet. Om de inte hittar ett nytt arbete är det, som vi tidigare sagt, möjligt att de uppfattar situationen som än mer spänd. Det finns även en potentiell risk för de som ville stanna kvar utan en klar uppfattning om hur omställningsprogrammet kan öka deras möjligheter till att hitta ett nytt arbete efter stängning. Det är möjligt att deras beteende är ett försök att försöka bibehålla en struktur i vardagen för att undvika olustkänslor eller det Moxnes (2000/2001) kallar för driftsångest. Att de stannar kvar, för att de uppfattar sig ha bättre kontroll på den nuvarande arbetsplatsen än ute på arbetsmarknaden, kan leda till att de försummar långsiktiga möjligheter till förmån för en kortsiktig lösning.

Vilka konsekvenser kan medarbetarnas uppfattningar få för omställningsprogrammets syfte?

Då den aktiva gruppen uppfattade att deras anställningsbarhet och deras inställning till att arbeta fram till stängningsdatum påverkades av omställningsprogrammet kan vi konstatera att på denna

gruppen har insatserna uppfyllt sitt syfte. Dessa personer hade uppmärksammat ett behov av utbildning hos dem själva och såg omställningsprogrammet som en möjlighet att åtgärda detta och på så sätt förbättra sin anställningsbarhet.

För den avspända gruppen uppfyller inte omställningsprogrammet sitt syfte. Då de inte såg att omställningsprogrammets utbildningsinsatser kunde erbjuda något som skulle öka deras anställningsbarhet ytterligare såg de inte heller att deras inställning till att arbeta fram till stängning påverkades av omställningsprogrammet.

För den spända och den passiva gruppen som var osäkra på hur omställningsprogrammet kom att kunna bidra till deras anställningsbarhet kan vi konstatera att programmet ännu inte uppfyllde sitt syfte. Det fanns dock flera ur dessa grupper som var inställda på att arbeta kvar fram till stängningsdatum men inte på grund av omställningsprogrammet.

Avslutningsvis kan vi konstatera att för att få den avspända och framför allt den passiva och spända gruppen att röra sig mot en mer aktiv situation krävs det att omställningsprogrammet fungerar mer som det stöd som enligt krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) kan stärka deras upplevelse av kontroll. Vi har konstaterat att en förutsättning för att hantera situationen på ett aktivt sätt är att medarbetarna har en tydlig idé om hur vill utnyttja utbildningsinsatserna. Att de är medvetna om de krav som ställs samtidigt som de har kontroll över hur de ska hantera situationen. Därför är det viktigt för att omställningsprogrammet ska uppnå båda sina målsättningar, att dessa medarbetare kan formulera en plan för framtiden. Kanske med stöd från jobbcoachen. Stödet kan vara att både uppmärksamma medarbetaren på vilka krav som kan finnas för att hitta ett nytt arbete men även visa på vilka möjligheter medarbetaren har för att ta kontroll över sitt framtida yrkesliv.

Ett omställningsprogram med fokus på utbildning och individanpassning blir således starkt påverkat av medarbetarnas uppfattningar och reaktioner på omställningsprogrammet och situationen. För att omställningsprogrammet ska uppfylla sina syften är det en förutsättning att medarbetarna har en tydlig idé om hur de ska utnyttja omställningsåtgärderna för att kunna ta kontroll över kravet att hitta ett nytt arbete. På så sätt kan vi liksom Benson (2008) se att en stor del av ansvaret för omställningen läggs på individen.

Vi fann det även intressant att det inte fanns någon skillnad i uppfattningarna om omställningsprogrammet beroende på facktillhörighet trots att det innebär stöd från trygghetsråd

med olika stora resurser. Detta kan ses som en indikator på att uppfattningar om omställningsprogram inte nödvändigtvis är beroende av storleken på resurserna utan snarare hur en individ i stort uppfattar självkontroll i kravfyllda situationer.

8. SLUTSATS

Studiens frågeställningar var:

- * Hur uppfattar medarbetarna omställningsprogrammet?
- * Vilka konsekvenser har medarbetarnas uppfattningar om omställningsprogrammet för deras anställningsbarhet?
- * Vilka konsekvenser får medarbetarnas uppfattningar för omställningsprogrammets syfte?

Som svar på frågeställningarna kan vi utifrån våra resultat och ovanstående diskussion utläsa fyra olika typer av reaktioner på omställningsprogrammet från medarbetarna. Den första gruppen var de som uppfattade sig vara medvetna om vilka krav som ställdes på dem för att hitta ett nytt arbete och samtidigt formulerade en plan för att hantera situationen. Enligt krav-kontrollmodellen (Theorell, 2003) kan dessa benämnas som den aktiva gruppen. Den aktiva gruppen hade utnyttjat omställningsprogrammets utbildningsmöjligheter för att tillskansa sig ökade kunskaper och färdigheter eller en tydlig yrkesinriktning. Detta anses kunna öka deras chanser att få ett nytt arbete efter det att fabriken stänger. Detta leder således även till att dessa personer arbetar vidare på fabriken under den tid de genomgår omställningsprogrammets utbildningar.

Den andra gruppen, den avspända, är enligt krav-kontrollmodellen de som uppfattade kraven som låga för att hitta ett nytt arbete och samtidigt ansåg sig ha kontroll över situationen. Medarbetarna från den här gruppen ansåg att de sedan tidigare hade en utbildning som var bättre än vad omställningsprogrammet kunde erbjuda eller en tydlig yrkesinriktning och därmed bidrog inte omställningsprogrammet till ökad anställningsbarhet i deras fall. Eftersom dessa personer inte förväntades ta del av de insatser som erbjöds kommer förmodligen inte omställningsprogrammet öka deras möjligheter till att hitta ett nytt arbete. Omställningsprogrammet kommer inte heller att fungera som ett medel för att behålla deras kompetens fram till fabriken stängningsdatum.

De sista grupperna, de passiva och de spända, var de som var osäkra på hur de skulle utnyttja omställningsprogrammet. Den passiva gruppen uppfattade inte kraven på att hitta ett nytt arbete som särskilt höga men visade inte heller på hur de utövade kontroll över situationen. De hade ingen tydlig plan på hur de skulle utnyttja utbildningsinsatserna för att öka deras möjligheter för att kunna

hitta ett nytt arbete. Risken för dessa personer är att de kommer uppfatta kraven som större och mer påträngande ju längre tiden går utan att de kommit underfund med hur de ska hantera situationen.

Den spända gruppen uppfattade kraven som högre i förhållande till kontrollmöjligheterna och hade likt den passiva inte heller någon klar idé över hur de skulle ta kontroll.

Då båda dessa grupper inte var medvetna om hur de skulle utnyttja omställningsprogrammet uppgavs det inte heller påverka deras inställning till att arbeta vidare fram till stängning.

8.1 Avslutande reflektioner

Vår studie lämnar ett bidrag till forskningen kring omställningsprogram då vi har undersökt deltagares uppfattningar medan de fortfarande är delaktiga i omställningsprogrammet. Beroende på vad man avser att undersöka är det mer eller mindre lämpligt att studera saker i efterhand. Om syftet med studien till exempel är att undersöka huruvida deltagare i ett omställningsprogram får nytt arbete är det lämpligt att genomföra studien efter programmets slut. Då vi ville undersöka medarbetarnas uppfattningar var det lämpligt att genomföra studien då de fortfarande var delaktiga i omställningsprogrammet, för att undvika att deras uppfattningar i efterhand påverkats av andra faktorer. Det är till exempel möjligt att personer som fått ett nytt arbete överdriver omställningsprogrammets betydelse eller att någon som fastnat i långtidsarbetslöshet i efterhand ger överdrivet negativ bild av detsamma.

Genom att visa hur omställningsåtgärder för medarbetares anställningsbarhet i samband med nedläggning, bidrar vi till studier om fabriksnedläggning. Omställning vid fabriksnedläggning innehåller en annan problematik än vid företag som gör nedskärningar. Vid en nedläggning behöver man inte ta hänsyn till de som blir kvar och inte heller är personalens osäkerhet grundad i funderingar kring vem som skall gå och vem som ska stanna. Som studien visat är en aspekt av det hela hur man klarar av att hålla produktion fram till stängningsdatum och hur omställningsprogrammet kan bidra till detta.

Dessutom har vi i vår studie uppmärksammat att Berntsons (2008) definition av anställningsbarhet i det här fallet fungerat som ett annat uttryck för en persons upplevda kontroll över rådande situation. Berntsons definition av anställningsbarhet syftar till stor del på individens uppfattning av att ha kontroll över kravet på att kunna få ett nytt jobb. Krav-kontrollmodellen pekar på förhållandet mellan kraven situationen ställer på individen och den kontroll individen uppfattar sig ha över situationen. Det Berntson kan anses peka på med sitt anställningsbarhetsbegrepp är att den uppfattade kontrollen över situationen bidrar till individens anställningsbarhet, vilket liknar den slutledning som krav-kontrollmodellen ger, där ökad kontroll över krav ger positiva effekter.

En tydlig begränsning med studien är att det var flera personer som inte tyckte sig ha kommit tillräckligt långt i sin omställningsprocess för att kunna ge en enligt dem bra bild av deras uppfattning om programmet. Dock finns det även en styrka i detta för undersökningen då dessa personer gav intressant information om deras förhoppningar och även med vilken inställning de ändrade programmet.

Vi är även medvetna om att detta inte ger en entydig bild av hur medarbetarna på Arla uppfattar omställningsåtgärderna. Detta var dock heller aldrig syftet då detta är en kvalitativ studie ämnad att visa på hur olika uppfattningar gestaltas. En studie som syftade till att visa på en generell bild av programmet hade varit lämplig att genomföra med en kvantitativ metod.

8.2 Förslag till vidare forskning

Som vi diskuterat ovan ger inte denna undersökning, på grund av dess utförande, en generell bild av hur medarbetarna på Arla uppfattar om omställningsprogrammet. Dock hade man med denna studie som grund kunnat utföra en kvantitativ studie för att se hur våra resultat är generaliserbara för hela organisationen.

Ett annat sätt vore att komplettera vår undersökning med en senare studie för att se hur medarbetarnas uppfattningar och även omställningsprogrammet utvecklar sig. Om det dessutom vore möjligt att undersöka samma personer en tid efter stängning hade en undersökning av det problem vi tidigare diskuterat rörande efterhandskontstruktioner varit intressant. Vi ser dock att detta skulle vara svårt att genomföra av anonymitetsskäl.

Ett annat potentiellt område för vidare forskning vore att undersöka nedläggning och omställning ur ett PR-syfte. Detta vore särskilt intressant att undersöka kring företag som likt Arla säljer en produkt där det är personer och inte andra företag som är slutkonsument. Ett möjligt upplägg för en sådan studie skulle kunna vara att göra en opinionsundersökning i närområdet vid stängning av en arbetsplats.

9. REFERENSER

Litteratur

Alvesson, M. & Sköldbörg, K. (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet - Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur

Benson, I. (2008) *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden - En studie av omställningsprogram*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm (EFI).

Berglund, G. (2009). Anställningsbarhet: ett tecken i tiden. I: Berglund, G. Fejes, A. *Anställningsbarhet - Perspektiv från utbildning och arbetsliv* (s. 27-38). Lund: Studentlitteratur

Bergström, O. & Diedrich, A. (2008) The Swedish model of restructuring. I: Gazier, B. & Bruggeman, F. *Restructuring Work and Employment in Europe - Managing change in an Era of Globalisation* (s.141-167). Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited

Bruhn, A. (2003) *Omställning i Kumla. En utvärdering av de personalinriktade åtgärderna under omställningsprocessen vid Ericssons Kumlafabrik 2001-2002*. Örebro: Universitetsbiblioteket.

Bryman, A. (2004) *Social Research Methods*. Second Edition. New York: Oxford University Press

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Dalen, M. (2008) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik

Moxnes, P. (2000/2001) *Positiv Ångest* (2:a upplagan). Falun: Bokförlaget Natur och Kultur. [Ursprunglig titel: Positiv angst].

Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber ekonomi

Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. Third Edition. London: Sage Publications

Theorell, T. (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapliga artiklar

Bergman, P. & Wigblad, R. (1999) Workers' Last Performance: Why Some Factories Show their Best Results during Countdown. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 343-368.

Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004) Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38.

Häsänen, L., Hellgren, J. & Hansson, M. (2011) Goalsetting and plant closure: When bad things turn good. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 135-157.

Shuttleworth I., Tyler P. & McKinstry D. (2005) Redundancy, readjustment, and employability: what can we learn from the 2000 Harland & Wolff redundancy?. *Environment and Planning, A* 37(9), 1651 – 1668

Stjernberg, T. & Tillberg, U. (1998) When Structure and Meaning Break Down Taking Responsibility in Downsizing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 355-371.

Storrie, D. & Ohlsson, H. (2006) Friställd eller anställd? Strukturomvandling från individens perspektiv. *Ekonomisk debatt*, 32 (7), 5-19.

Sutton, R. (1983) Managing organizational death. *Human Resource Management*, 22, 391-412

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002) No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264.

Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7, 2.

Vetenskapliga rapporter

Edström, A. & Aronescu, D. (2004) *Omställning till nytt arbete- en studie av Posten Futurum*, Gothenburg Research Institute-rapport 2004:11. Göteborg: School of Economics and Commercial Law at Göteborg University.

Edström, A. & Sabel, O. (2005) *Omstrukturering, omställning och kompetensväxling*, Gothenburg Research Institute-rapport 2005:2. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

European Commission (2000). *Guidance on work-related stress; Spice of life or kiss of death?*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communitie

Martinson, S. (2005) *Omställningsavtalen: mellan vilka, för vilka och på vilket sätt?*. Rapport 2005:15. Uppsala: Institutionen för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.

Åkerlund, K. (2007) *Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv- Lärdomar från Dynamoprogrammet. Vinnova rapport VR 2007:9.*

Avhandling

Berntson, E. (2008). *Employability perceptions - Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Stockholm: Department of Psychology, Stockholm University

Internetkällor

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/direktrapport-fran-stefan-lofvens-forsta-maj-tal_7125469.svd
(läst: 2012-05-01)

Opublicerat arbete

Bergström, O. (2010) *Guideline for Case studies. Irene + FT 2010*. Opublicerat manuskript