

SUSAN P. CHEN

Knowledge management in the time of organisational change: Implications of a post-merger early retirement downsizing strategy in an aging knowledge based economy. A socio-technical system approach to a Norwegian case study

*Doktorsavhandling vid Faculty of Social Science,
University of Stavanger 2018*

Roland Kadefors

Omstruktureringar med åtföljande personalneddragningar har i internationaliseringsens tidevarv blivit vardag, särskilt i det privata näringslivet i samband med uppköp och företagsfusioner. I den ständigt pågående lönsamhetsjakten fokuseras ofta personalkostnaderna. Det förekommer när en svag kvartalsrapport ska presenteras att företagsledningen samtidigt visar upp planer att dra ner på personal, en defensiv åtgärd, men något som marknaden tros uppskatta. Mot detta har många forskare reagerat: personalneddragningar skapar ofta oro och produktivtetsminskningar, och risken att förlora viktig kompetens är överhängande. Beteckningen ”dumbsizing” har använts som ett alternativ till ”downsizing” och ”rightsizing” för omstruktureringar som efterlämnar anorektiska organisationer (Wilkinson 2005).

Under trycket av vikande oljepriser annonserade norska Statoil och Norsk Hydro Oil & Gas 2007 att man skulle genomföra en företagsfusion som innefattade omfattande personalneddragningar. Målet var att göra samordningsvinster och att skapa en mer slagkraftig organisation. Samtidigt presenterades

FÖRFATTARE

Roland Kadefors, Professor, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, roland.kadefors@socav.gu.se
031-786 3224

ett erbjudande riktat till anställda äldre än 58 år vid Statoil eller Norsk Hydro: de kunde välja avtalspension, som omfattade 70 % av hel lön fram till det år de skulle fylla 65 år. I överenskommelsen ingick att de inte kunde återanställas eller arbeta som konsulter direkt för det sammanslagna företaget; däremot kunde de ta andra anställningar eller bedriva konsultverksamhet – vilket också många av dem gjorde. Det var ett attraktivt erbjudande; av dem som fick det tackade 90 procent (ca 1,500 personer) ja. Erbjudandet omfattade inte personal anställda i företagens utländska dotterbolag.

I en doktorsavhandling från universitetet i Stavanger 2018¹ presenterar Susan Chen en efterundersökning av hur neddragningen påverkat kvarvarande personal. Hon var från 2009 anställd vid HR-funktionen i den fusionerade organisationen, och gavs av företaget möjlighet att intervjua ett antal av dem som tackat nej till erbjudandet, som inte omfattats av detta på grund av att de varit strax under 58-årsgränsen, eller varit anställda i företagets utlandsverksamhet. I avhandlingen anläggs ett sociotekniskt perspektiv:

”Den första forskningsuppgiften var att identifiera relationen mellan ledarskaps sociala subsystem och deras korrelationer med implicit och explicit KM (Knowledge Management). Det andra problemet var att utforska den förändrade definitionen av det klassiska överlevnadssyndromet (survival syndrome), här studerat efter personalneddragningar, och att förstå vilka effekter som uppstår och deras orsaker. Det tredje problemet var att undersöka i vilken omfattning som uppfattad organisatorisk orättvisa (organizational injustice) ger upphov till förväntat negativt arbetsbeteende (counterproductive work behaviour) i samband med organisatoriska nedskärningar. Vi undersökte också betydelsen av inlärld hjälplöshet (learned helplessness) i samma kontext, och identifierade förhistoria och konsekvenser.”

Att Statoil/Norsk Hydro, som båda har ett betydande statligt ägande, väljer en omstruktureringsmodell där äldre anställda uppmantras att avtalspensionera sig förhållandevis tidigt, är ägnat att förvåna; det står i strid med den officiella nationella policyn att utträdesåldern från arbetslivet ska senareläggas. Båda företagen har också anslutit sig till ”Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv” (IA-avtalen), där man bland annat förbinder sig att verka för ett ökat arbetskraftsdeltagande hos äldre. Detta åtagande är dock dispositivt och kan förhandlas bort, något som skedde i det aktuella fallet.

¹ Susan P. Chen (2018) “Knowledge management in the time of organisational change: Implications of a post-merger early retirement downsizing strategy in an aging knowledge based economy. A socio-technical system approach to a Norwegian case study.” Ph.D. Thesis UiS no. 391, Faculty of Social Science, University of Stavanger

RECESSION

Vilka effekter på kvarvarande personal har kunnat dokumenteras? Susan Chen ser en korrelation mellan ett transaktionellt ledarskap och explicit kunskapsöverföring, medan ett transformerande ledarskap korrelerar med implicit kunskapsöverföring. Ur ett sociotekniskt perspektiv utgör managementfunktionen ett subsystem, där bristande kommunikation internt och med andra subsystem leder till kunskaps- och kompetensförluster som en följd av den valda modellen för omstrukturering. Att analysera interaktionen mellan subsystem i stora produktionsorganisationer är relevant med hänsyn till risken för felslut, vilket närmare utvecklas i teorin för "Systems of systems" (t ex Maier 1999). (Konsekvenserna kan vara allvarliga: ett exempel är när soldater dödas av "friendly fire" i väpnad konflikt.) Av den aktuella fallstudien framgår att Statoil/Norsk Hydro tappade en hel del senior-kompetens i processen, något som illustreras av att man på olika sätt tvingades kringgå grundkonceptet och hitta sätt att återanställa eller återanvända nyckelpersonal.

När det gäller överlevnadssyndromet och effekterna på kvarvarande personal konstaterar Chen att anställda som inte omfattats av neddragningarna känner sig som offer snarare än som överlevare. Känslan hos utlandsanställda av organisatorisk orättvisa leder inte till negativt beteende, utan snarare uppgivenhet, vilket hon sätter i samband med inlärd hjälplöshet som buffert. Som utlandsanställd är man van vid att nedprioriteras i jämförelse med norskeanställda, som alltid får "bättre behandling". Reaktionerna hos dem som inte kunde få del av erbjudandet eller som tackade nej till det var över huvud taget förhållandevis milda, i varje fall såvitt framgick av undersökningen. Eftersom Chen inte kunde följa neddragningsprocessen utan det rör sig om en efterundersökning, har hon inte haft möjlighet att dokumentera förändringar av t ex organisatorisk tillit i organisationen.

Utöver inlärd hjälplöshet diskuterar hon också andra buffertar som förklaring till de relativt milda effekterna; Chen finner t ex en hög organisatorisk tillit hos de anställda. Undersökningen genomfördes något år efter det att omstruktureringen genomförts, reaktionerna kan ha börjat klinga av, tidsaspekten kan ha varit en viktig buffert.

Något som emellertid talar för att också andra buffertar kan ha varit väl så viktiga är den process som Statoil/Norsk Hydro valde för genomförandet. Erbjudandet, som var framförhandlat med de fackliga organisationerna, uppfattades som generöst av målgruppen, det var lätt att förstå, processen var transparent, det var frivilligt att acceptera eller att om man så ville, tacka nej. Den valda processen är väsentligen ett exempel på omstrukturering under socialt ansvarstagande (Socially Responsible Restructuring, SRR). EU-centret Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training) publicerade 2010 en typologi över neddragningar under social ansvarstagande, baserat på fallstudier från åtta EU-länder. Man konstaterade att "lämpliga strategier, policies, metoder och partnerskap kan

motverka negativ inverkan på individ och samhälle”. Utöver dessa effekter kan nämnas en positiv mediabild, vilket bidrar till ”employer branding”, och dessutom fortsatta goda relationer till facket; i den här aktuella norska fallstudien kunde nyanställningar göras samtidigt som neddragningsprocessen pågick.

Att tillämpa SRR i omstrukturering kan ge stora positiva bieffekter för det aktuella företaget. Bergström och Arman sammanfattar en litteraturöversikt om neddragningar under frivillighet (2016):

Medverkan av representanter för de anställda, hur neddragningarna kommunicerades, hur företagets framtid beskrevs och på vilket sätt som anställda erbjöds att lämna företaget under frivillighet, är faktorer som kan identifieras som viktiga för reaktionerna hos de kvarvarande anställda.

Forskning visar att en omstrukturering som innehåller dessa ingredienser t o m kan medföra ökat organisatoriskt engagemang (organizational commitment) hos kvarvarande anställda, något som inte mättes i den här aktuella studien.

År 2015 genomförde Statoil/Hydro återigen under trycket av fallande oljepriser nya omfattande personalneddragningar. Då förlorade 2,000 anställda jobbet, men den här gången var processen konventionell, utan avtalspensioneringar eller andra erbjudanden liknande dem som gällde 2007. Varför? En hypotes kan vara att modellen från 2007, utöver att den otvivelaktigt var mycket kostsam, ledde till stora organisatoriska kompetensförluster. Men har man beaktat de plusvärden som en neddragning enligt SRR kan medföra för företaget? Det vore intressant med en uppföljande studie liknande Susan Chens för att jämföra effekterna av de två processerna.

REFERENSER

- Bergström, O. Arman, R. (2016). Increasing commitment after downsizing: the role of involvement and voluntary redundancies. *Journal of Change Management*, DOI: 10.1080/14697017.2016.1252784
- European Centre for the Development of Vocational Training (2010). *Socially responsible restructuring: effective strategies for supporting redundant workers*. Working Paper no. 7. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Maier, M. (1998). Architecting principles for systems-of-systems. *Systems Engineering* 1: 267–284 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6858\(1998\)1:4<267::AID-SYS3>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6858(1998)1:4<267::AID-SYS3>3.0.CO;2-D)
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumb sizing? Quality and human resources, in the management of sustainability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (8-9), 1079-1088