



Hur kommer det sig att prestationerna ökar vid nedläggningar?

I korthet

Nedläggningar frigör innovativa förmågor och kan öka resultaten.

I historien har hot spelat en viktig roll för människors beteende. Vi har nyligen blivit påmind om dödshotet i en pandemi, och det finns en skarp retorik om hotet mot jordens undergång på grund av den globala uppvärmningen. I den här artikeln ställer jag frågan om vi kan lära oss något från forskningen avseende ett annat hot, det som föreligger vid fabriksnedläggningar.

När jag på 1980-talet studerade ett fyra år långt nedläggningsförlopp avseende en massafabrik, där fokus för forskningen var utveckling av ny produktion, visade det sig att det var en mycket god stämning i nedläggningsfabrikens arbetsmiljö. Jag fick av ledningen höra att de presterade mycket bra. Eftersom de hade slutat mäta resultat i form av kvantitet och produktivitet bad jag den lokala ledningen att rekonstruera resultaten. Det visade sig till allas förvåning att resultatet var "all time high", utan att det hade genomförts några investeringar. Detta kom vi senare att kalla för *nedläggningseffekten*. Hur kan vi förstå och/eller förklara denna överraskande effekt?

Fabriksnedläggningar genomförs i Sverige enligt lagen om anställningsskydd när det föreligger "saklig grund" eller "sakliga skäl", vilket kan leda till varsel om uppsägning. De anställda uppfattar ett sådant varsel som ett hot eftersom de ofta ofrivilligt förlorar sin försörjning och därmed hotas av arbetslöshet. Om den lokala arbetsmarknaden är svag kan detta vara mycket allvarligt för den enskilda individen. Vi vet också från forskningen om nedläggningars konsekvenser att kvinnor och äldre personer har en sämre situation på arbetsmarknaden. Ofta sker det därför noggranna förberedelser från arbetsgivare när de ska lägga ner produktionsenheter och/eller säga upp anställda.

Många ledare har vittnat om att offentliggörandet av ett



De anställda vid Scania i Falun delges nedläggningsbeskedet av platschefen, oktober 2005.

nedläggningsbeslut är det svåraste ögonblicket i deras liv. Innan beslutet offentliggörs har de kämpat tillsammans med de anställda för att uppnå gemensamma mål med goda prestationer, och plötsligt är det motsatsen som gäller.

Forskning om nedläggningar har i ett stort antal fall observerat en statistiskt signifikant prestationsökningseffekt i nedläggningsfabriker, en liten tid efter nedläggningsbeslutet, till dess fabriken slutligen är nedlagd, som alltså benämns nedläggningseffekten eller *the closedown effect*. Nedläggningseffekten fanns även vid Scanias två nedläggningar 2005–2008, som var ovanligt långa nedläggningsförlopp.

Nedläggningssituationer ger extrema villkor för de anställda, och det förekommer vanligen inte några offensiva investeringar och/eller krav på prestationsökningar, vilket är sådant som både teoretiskt och praktiskt anses driva produktivitetsoökningar i andra situationer. Prestationsförbättringarna vid nedläggning är därför relaterade till "den mänskliga faktorn", det vill säga individerna. Idealtypiskt går prestationerna ner under den allra första tiden, för att sedan öka till höga nivåer efter cirka ett halvår, när det inte längre föreligger någon osäkerhet kring utgången av pågående förhandlingar och de psykologiska krisfaserna är mer eller mindre bearbetade.

Min och mina kollegors spännande forskningsresa för att förstå nedläggningseffekten startade med upprättandet av en lista med tänkbara delförklaringar. Efter utforskning av ett tiotal nedläggningsfall började ett mönster framträda, vilket framgår av angiven litteratur.

En hel del ekonomisk forskning poängterar att incita-

ment i form av *bonussystem* kan vara en viktig förklaringsvariabel. Vid utforskning av denna enskilda förklaringsfaktor visade det sig att bonussystem fanns i många fall, ofta med utbetalning vid nedläggningstidpunkten. Dessa bonusar fanns dock inte i alla studerade fall där nedläggningseffekten fanns. Viljan att få bra *avgångsbetyg* var en annan tänkbar förklaringsfaktor som empiriskt visade sig påverka produktiviteten positivt de sista tre månaderna av fabriken liv.

En annan empirisk observation av forskare gäller att när en hög andel ny personal rekryteras uppstår en "röra om i grytan-effekt". I några av nedläggningsfallen fanns det ett stort antal *visstidsanställda* som bidrog till goda prestationer. Det fanns emellertid flera fall där sådan rekrytering inte ägde rum på grund av lågkonjunktur och där nedläggningseffekten ändå var stark.

Inom psykologin är det känt att hot kan leda till irrationella försvarsmekanismer, vilket i populära sammanhang har betecknats som "hotivation" i stället för motivation. Att *hoppet* är det sista som överger människan utgör en framtidsinriktad sådan faktor. Denna kunde empiriskt uppskattas genom att mellan 30 och 40 procent av arbetarna, vid utvärderingar i två fall, inte trodde att nedläggningen skulle inträffa vid angiven tidpunkt, utan att produktionen skulle fortsätta längre.

Önskan om *revansch* är en annan sådan förklaringsfaktor som var tydlig i några fall. Om en hel produktionsenhet läggs ner uppstår det starka gruppprocesser. När Continental offentliggjorde nedläggningsbeskedet avseende däckfabriken i Gislaved blev det en mycket starkt motreaktion bland de anställda, som bland annat resulterade i en omedelbar och skarp prestationsökning. Bakgrunden var att Continental hade köpt fabriken för att ganska snart därefter lägga ner den. Reaktionen från de anställda kan tolkas som en reaktion från "arbetarkollektivet". Begreppet har sitt ursprung i Lysgaards klassiska bok "Arbeiderkollektivet" och betecknar att kollektivet sluter sig samman som en spontan reaktion på arbetsgivarens "omåttliga krav".

Ett empiriskt resultat från min och mina kollegors forskning är att reaktionen i fallet Gislaved var att "vi ska visa ledningen att de har fel", och därmed uppstod den spontana starka prestationsökningen. Denna visade sig också vara utållig över en längre tid. Större delen av fabriken lades ner snabbt, men dubbningsenheten levde vidare i arton månader, och där förelåg en mer långvarig reaktion som var en statistiskt signifikant nedläggningseffekt och som inte enbart kan förklaras med den spontana reaktionen. Där var det mer ett rättfärdigande i termer av att "det var inte vi som orsakade nedläggningsbeslutet".

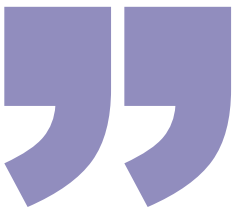
Ingen av ovanstående faktorer var alltså utslagsgivande, men de bidrog till att det skapades en stark nedläggningseffekt.

När ett nedläggningsbeslut kommer så leder det ofta till att olika gruppdynamiker uppstår där man *släpper loss lite mer* än tidigare. Detta är en konsekvens av att ledningen slutar utveckla och strikt övervaka den dagliga verksamheten. I alla studerade fall utvecklades informella grupper och ett informellt ledarskap. Till detta kommer att arbetarna börjar praktisera olika innovativa förmågor samt genomför rationaliseringar och andra förbättringar i produktionen. Flera av våra studier avseende nedläggningseffekten pekar på att det finns en mycket stark förklaringsfaktor som är arbetares självrationisering när ledningen är frånvarande.

De första tre fallen där nedläggningseffekten konstaterades i vår forskning var socialt ansvariga nedläggningar, där ledningen ansträngde sig för att skapa nya arbetstillfällen i stället för dem som skulle gå förlorade. En forskningsfråga var om socialt ansvar orsakade nedläggningseffekten. Vidare studier av tre nya fall visade emellertid att det även i fall med avsaknad av socialt ansvar uppträdde tydliga nedläggnings effekter. Nedläggningseffekten tycks vara en så stark företeelse vid nedläggningar att den framstår som oundviklig. Hur kan vi förstå detta?

Uttrycket att *släppa loss lite mer* i samband med att kraven på prestationsökningar upphör i nedläggningsfabriker blev en utgångspunkt för en mer helhetlig och förståelseinriktad analys. Teoretiskt innebär alla hårt styrda system under normala villkor att det uppkommer ett motstånd från dem som är styrda. Detta har betecknats som *restrictions to output*, vilket innebär att anställda som inte är utsatta för nedläggningar eller andra extrema villkor arbetar långsammare än vad de förmår och att det uppstår ett gruppträck om att inte "spräcka ackordet". Att bara hålla sig till regelboken, *work to rule*, är till exempel en effektiv åtgärd för att dämpa prestationerna. Vidare visar litteraturen om "första linjens chefer" att sådana chefer måste hantera motstridiga krav uppifrån och underifrån i organisationen. När arbetarkollektivets reaktioner möter ledningens krav skapas det en kompromiss som reglerar vilka prestationer som verkligen utförs. I nedläggnings situationen ändras denna tidigare etablerade ordning radikalt. Efter ett nedläggningsbeslut upphör ofta ledningens krav på prestationsökningar via ekonomistyrningen, och då försvinner motståndet från de anställda. Vanligen upprätthålls samma prestationsnivå som föregående år.

Vår forskning visar att det förekommer *innovativa förmågor* utöver sådana som krävs för arbetet, och det är bland annat



När ett nedläggningsbeslut kommer så leder det ofta till att olika gruppdynamiker uppstår där man släpper loss lite mer än tidigare”

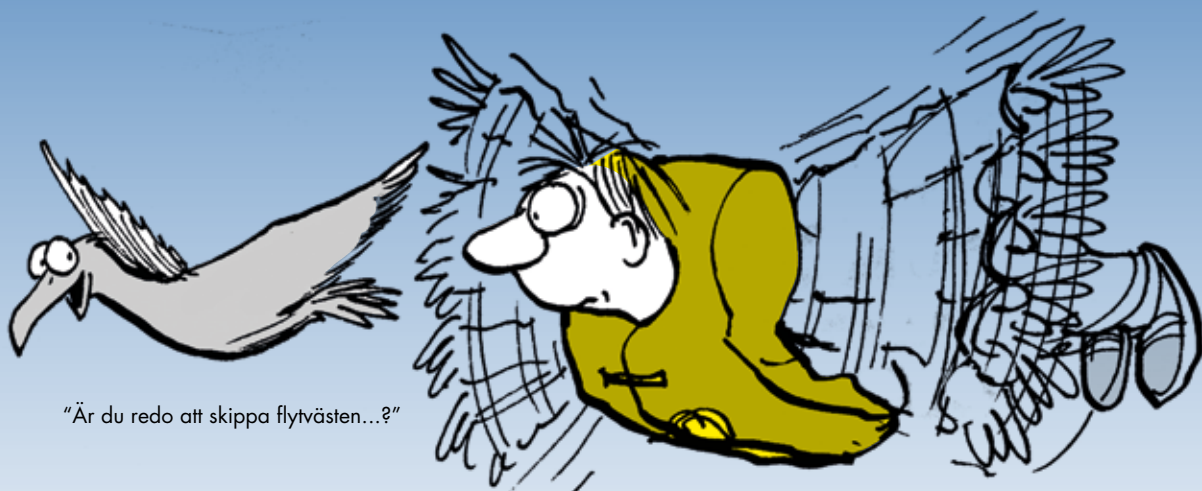
Om författaren

Rune Wigblad är professor i företagsekonomi med inriktning industriell ekonomi vid Strömstad akademi och undervisar vid Högskolan i Skövde. Hans forskning handlar om omstruktureringar – i mars 2018 släppte Arena idé hans debattbok *”Modernisera Sverige”*. ■

dessa som frigörs när ledningens kontroll och styrning dramatiskt ändrar karaktär. Forskningen om mer än tio studerade nedläggningsfabriker visade att det förelåg en ändrad personal-, ekonomi- och verksamhetsstyrning under nedläggningsperioden, vilket skapade en ny institutionell ordning med karakteristiska drag som förstärktes mer och mer ju längre den tidsbegränsade nedläggningen varade. Det skapades ett tidsbegränsat självstyre där ovan nämnda förklaringsfaktorer samverkade på lite olika sätt från fall till fall. Bland ett tiotal nedläggningsfall motsägs inte nedläggningseffektens existens i något fall. Detta gör att nedläggningseffekten är ett skarpt argument till förmån för långa nedläggningsperioder. Självstyre skapar en så stabil och stark nedläggningseffekt att den nästan framstår som lagbunden, och den förstärks av ovan nämnda förklaringsfaktorer. Effekten är driven av människors reaktion på ett hot och utgör därför ett exempel på ”hotivation” som drivkraft för frigjorda gruppdynamiska processer. Ovan refererade forskning visar således att ”hotivation” kombinerat med fria grupprocesser och självstyre är mycket starka drivkrafter till ökade prestationer av personalen.

Slutligen kan man reflektera över om ovanstående erfarenheter och analyser uppträder i helt andra kontexter. Detta reser möjligheter till fortsatt forskning, till exempel av jämförande karaktär. Flera studier har exempelvis observerat att det föreligger en stark motivation att arbeta hårt i krigssituationer. Speciellt gäller det kvinnor som går in i produktionen och ersätter männens arbete när de drar ut i krig. I dessa kontexter är hotet starkt närvarande. Vissa forskare menar också att egenstyrning, till exempel i form av ”delvis självstyrande grupper”, ökar motivationen där det inte föreligger extrema villkor. Frågan är om ett fördjupat självstyre i dessa kontexter kan skapa ökade prestationer med hjälp av motivationsfaktorer som inte inkluderar hot.

Inom socialpsykologin lyfter forskare ofta fram den så kallade Hawthorneeffekten, som är en prestationsökningseffekt som framträdde i ett kontrollrumsprojekt. Den i dag dominerande tolkningen är att den effekten berodde på att arbetarna blev observerade och uppmärksammade och att de därför kände sig utvalda av ledningen. Detta tycks vara en mer positiv uppmärksamhet jämfört med den som gäller vid hot om nedläggning. En annan möjlig tolkning av Hawthorneeffekten är att det fanns ett hot om ovisshet för de anställda om projektet skulle ta slut och de kanske skulle bli arbetslösa. Detta reser frågan om vilka mekanismer som är inblandade vid användning av deadlines i projektarbete och vilken osäkerhet som finns för anställda efter det att en deadline är mött.



“Är du redo att skippa flytvästen...?”

Vår forskning gäller nedläggningar av industriföretag, och ytterligare en fråga för fortsatt forskning är om dessa resultat avseende prestationsökningar även gäller nedläggningar av tjänsteföretag. Man kan även spekulera och reflektera över om prestationerna förbättras vid pandemier och global uppvärmning, eftersom de ju utgör hot. Inträffar det kollektiva reaktioner? Blir det mer kreativitet och fler innovationer? ■

Litteratur

- Bergman, P. & Wigblad, R. (1999), Workers' last performance: Why some factories show their best results during countdown. *Economic and Industrial Democracy*, 20(3).
- Hansson, M. & Wigblad, R. (2006a), Recontextualizing the Hawthorne effect. *Scandinavian Journal of Management*, 22, s. 120–137.
- Hansson, M. & Wigblad, R. (2006b), Pyrrhic victories: Anticipating the closedown effect. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), s. 938–958.
- Wigblad, R., Hansson, M., Townsend, K. & Lewer, J. (2012), Shifting frontiers of control during closedown processes. *Personnel Review*, 41(2), s. 160–179.
- Östberg, J. & Wigblad, R. (2009), *Socialt ansvariga avvecklingar: Scania ABs avvecklingar 2005–2008*. Stockholm: LO-tryckeriet.