

Master's Thesis by:

**Linda Marie Charlotte
Persson**



DOWNSHIFTING:

Varför downskiftar
medarbetare och hur
kan de fasthållas?

Why do employees
downshift and how
can they be retained?

**MSocSc in Human Resource
Management
Copenhagen Business School**

**Supervisor:
Anders Raastrup Kristensen**

**Characters: 181 857/78 pages.
January 8th, 2016**

ABSTRACT

Linear careers and upward career movements have long been considered normal and desirable in the Western society. However, in many countries, people with good career prospects have started to redefine work and transform the employment relationship in unexpected ways. When people reduce work hours, voluntarily step off organizational “fast tracks” or leave their employers altogether in order to pursue more meaningful work or to live a more fulfilling and slower paced life, it’s called “downshifting”.

Downshifting is problematic for most organizations since employee turnover is costly and there is a lack of qualified candidates who can easily substitute key employees. Therefore, it is in most organizations’ interest to retain employees who consider downshifting as a lifestyle change.

Downshifting is not a well-known phenomenon in Sweden and Denmark and the purpose of this thesis is to convey an understanding of downshifting and the reasons behind it, as well as to present suggestions for retaining employees with downshifting tendencies.

By reviewing the existing literature on downshifting and related phenomenon downshifting is explained as “a downward deviation from an established labour market or earnings path” (Schor 2001), but a diversity of other definitions and types of downshifts exist. In this thesis, a variety of reasons why employees downshift are analysed from a personal- organizational- and societal perspective. Downshifting is a complex matter without a simple answer. But the need for time, autonomy and authenticity are frequently quoted reasons for downshifting in the literature.

Building on the insights of this thesis and the generic employee retention literature, five suggestions for retaining potential downshifters are presented. The suggestions include using the parameters of Mainiero & Sullivan’s (2006) Kaleidoscope Career Model in the selection and recruitment process, give employees time off and time-outs from work, create work-life satisfaction by individual work design, provide authentic and meaningful work and retaining downshifters through adequate and attentive leadership.

Innehållsförteckning

ABSTRACT	1
KAPITEL 1 – INLEDANDE RAMAR	5
Inledning	5
Problemformulering	7
Syfte	7
HRM-relevans	8
Avgränsningar	8
Läsarvägledning	9
KAPITEL 2 - UNDERSÖKNINGSDESIGN	9
Kvalitativ metod	9
Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	10
Hermeneutik	10
Den induktiva rapportstrukturen	12
Teori	13
Empiri	13
Rapportens struktur	14
Analysstrategier	15
Den hermeneutiska cirkeln	15
Symptomatologi	15
Tre analysnivåer	16
Motbegrepp	17
Loggbok	17
Metodiska val och frånval	17
KAPITEL 3 - VAD ÄR DOWNSHIFTING?	18
Introduktion och definitioner	18
Downshifters karaktäristiska	20

Besläktade fenomen	21
Sea-change	21
Voluntary simplicity och simple living	22
Opting-out	22
Downshifting i förhållande till besläktade fenomen	23
Downshifting i Sverige och Danmark	23
Downshifting appellerar till svenskar och danskar	25
Sammanfattning och delkonklusion – Vad är downshifting?	27
KAPITEL 4 – VARFÖR DOWNSKIFTAR MEDARBETARE?	28
Personliga orsaker till downshifting	29
Empiriska undersökningar – en genomgång	29
Familj och relationer ger livskvalitet och lycka	31
Downshifting - en strävan efter autenticitet och autonomi	32
Autenticitet – en social konstruktion	32
Sakral och profan tid	33
Lång arbetstid profanerar det heliga jaget	34
Behovet för kontroll och autonomi	36
Downshifting ur ett karriärteoretiskt perspektiv	37
"Time-outs" är sociala fakta	37
Kalejdoskopkarriärer	38
Organisatoriska och arbetsrelaterade förklaringar på downshifting	38
Arbetets intensifiering	38
Förändringar i organisationers struktur och ekonomi	39
Krock mellan personliga och organisatoriska värderingar	40
Otillfredsställelse med arbetsvillkoren	40
De-professionalisering av arbeten	40
Downshifting ur ett samhällsperspektiv	41
Lönearbetets minskade betydelse	41
Motstånd mot instrumentell rationalitet	41
Risksamhällets identitetsarbete	42
Förändrade värderingar	43
Välmående, tid och balans - nya statusmarkörer	44
Översiktstabell - downshiftings orsaker och förklaringar	44
Sammanfattning och delkonklusion - Varför downskiftar medarbetare?	48
KAPITEL 5 - DISKUSSION	49
Perspektiv på downshifting	49
Barriärer mot downshifting	49

Självautenticitet och anti-arbetsnarkomani diskursen	50
Varför arbetar vi?	51
Downshifting - vägen till lycka, tillfredsställelse och meningsfullhet?	52
HR- och organisatoriska aspekter av downshifting	53
Problematisering av personalomsättning	54
Downshifting - en indikation för djupare problem på arbetsplatsen	55
Organisatoriskt arbete med downshifting – exempel	55
Organisatoriska fördelar med downshifting	56
Nya värderingar i arbetslivet	57
Strategiskt arbete för att förebygga downshifting	57
KAPITEL 6 - HUR KAN MEDARBETARE MED DOWNSHIFTINGTENDENSER FASTHÅLLAS?	58
Fasthållning av medarbetare – en introduktion	59
Fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser	59
Fem fasthållningsförslag av medarbetare med downshiftingtendenser	60
1. Rekrytera enligt kalejdoskopkarriärmodellen och återanställ "bumeranger"	60
2. Ge medarbetare "time off" och "time-outs"	61
3. Skapa work-life satisfaction genom individuell arbetsdesign	64
4. Gör arbetet autentiskt och meningsfullt	65
5. Fasthåll downshifters genom adekvat och uppmärksam ledarskap	67
Avslutande reflektion	69
Sammanfattning och delkonklusion	70
KAPITEL 7 – KONKLUSION	71
KAPITEL 8 – METODDISKUSSION OCH EVALUERING	72
Utmaningar och begränsningar	72
Evaluering av eget arbete	73
KAPITEL 9 – PERSPEKTIVERING	74
Framtida forskning	78
BILAGA 1 – KRONOLOGISK ÖVERSIKT AV UPPSATSENS MEST REFERERADE STUDIER	79
REFERENSER	85

KAPITEL 1 – INLEDANDE RAMAR

I detta kapitel presenteras uppsatsens ämne och problembakgrund. Läsaren introduceras till uppsatsens problemformulering, syfte, avgränsningar och HRM-relevans. Kapitlet avslutas med en läsarvägledning som beskriver uppsatsens disposition och övriga kapitel.

Inledning

Man kan arbeta för att leva eller leva för att arbeta. I det moderna samhället har sistnämnda förståelse av arbete dominerat och arbete har kommit att betraktas som en människas *raison d'être* (Casey 2002). Men parallellt med politikernas "arbetslinje" och önskemål om snabbare framdrift på universitetsutbildningar, finns en konkurrerande diskurs som förespråkar sänkt arbetstid, bättre work-life balance och mera livskvalitet. Detta är "downshiftingdiskursen" och som denna uppsats kommer att visa är "downshifting" på frammarsch i det västerländska samhället, vilket organisationer liksom samhällets makthavare måste ta höjd och planera inför.

Ordet downshifting kan översättas till "nedväxling" och är en metafor för att växla ned en motor, köra på en långsammare växel och därmed inte längre befinna sig på "the fast track" (Larsson 2011, Paukova 2012). En del downshifters är missnöjda med ordet downshifting då de anser att de i själva verket "upp-skiftar" till ett bättre liv (Breakspear, Hamilton 2004, Ghazi, Jones 2004). Ordet downshifting är dock ett väletablerat uttryck i de engelsktalande länderna liksom i litteraturen om ämnet och används därför i denna uppsats.

I litteraturen om downshifting råder det inte konsensus om vad downshifting är eller hur det ska definieras. Men "en nedåtgående avvikelse från ett etablerat arbetsmarknads- eller inkomstspår" förefaller vara en standarddefinition (Schor 2001). En nedåtgående avvikelse ska i detta fall uppfattas som en avvikelse från en linjär och uppåtgående karriär, vilket länge har varit det normativa.

"Downshifters" transformerar sina arbetsliv via en mängd scenarier. En del lämnar arbetslivet och flyttar till landet, andra nöjer sig med en reduktion i arbetstid eventuellt i kombination med minskade utgifter. En del downshifters blir egna företagare vilket kan innebära att de istället för att minska arbetstiden ökar den. Men dessa personer är fortsatt downshifters om deras sysselsättningsskifte medför en nedgång i inkomst eller status. Gemensamt för alla former av

downshifting är att det är en frivillig och personlig handling. Downshifting ska därför inte förväxlas med *downsizing*, som innebär att en organisation reducerar sin verksamhet och begränsar antalet medarbetare (Tan 2000).

Downshifting sker över hela det socioekonomiska spektrumet men downshifters är ofta högutbildade personer med goda karriärmöjligheter. Det är heller inte ovanligt att de är "high performers" eller innehavare av högstatuspositioner i framgångsrika organisationer (Casey 2002). Problemet med downshifting är således att värdefulla och svårersättningsbara medarbetare kan agera mot "sunt förnuft" och frivilligt välja att kliva av de karriärspår som deras arbetsgivare placerat dem i. Downshifters är dock inte oengagerade medarbetare¹ och moderna organisationer har behov av medarbetare som tar sig själva och sitt arbetsliv seriöst.

Downshifting sker i stor skala och empiriska undersökningar visar att cirka en fjärdedel av arbetstagarna i USA (Schor 1998), Kanada (Kennedy, Krahn et al. 2013), England (Hamilton 2003) och Australien (Chhetri, Stimson et al. 2009, Hamilton, Mail 2003) redan har downskiftat. Heltidsarbete är fortsatt normen i länder som Danmark och Sverige, men som denna uppsats kommer att visa är downshifting en del av tidsandan och intresset för downshifting är utbredd även här. Bland medieomtalade danska downshifter kan nämnas Stine Bosse, före detta direktör i Tryg och numera egen företagare. Andrea Hejlskov, barnpsykologen som tog man och barn och flyttade ut i den svenska skogen. Birthe Madsen, före detta Startourdirektör som lämnade arbetslivet för att uppnå bättre livsbalans och ha mer tid tillsammans med sin son. Sisse Fisker, före detta DR-värd på Aftenshowet och Matias Møl Dalsgaard, författare, grundare till biluthyrningsfirman GoMore och downshifter från McKinsey och universitetet.

Att downshifting är ämnet för denna uppsats beror på att jag stiftade bekantskap med ordet downshifting i en text av professor Catherine Casey, gästföreläsare på Human Resource Management linjen vid Copenhagen Business School. Då downshifting föreföll vara ett relativt okänt och outforskat begrepp, men ytterst HR-relevant, fångade det mitt intresse.

¹ Se till exempel Hörning, Gerhard et al (1995) och Meiksins & Whalleys (2002) studier om deltidssamarbete "tidspionjärer".

Denna uppsats undersöker genom en litteraturstudie fenomenet downshifting med avseendet att skapa rekommendationer för hur en organisation kan förhålla sig till downshifting och fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser. Men innan uppsatsen blir HR-normativ introduceras läsaren till en redogörelse av vad downshifting är, samt anledningarna till varför medarbetare downskiftar analyserat utifrån en personlig-, arbets-/organisatorisk- och samhällsnivå.

Då "nedväxling" och "nedväxlare" inte är etablerade ord i det svenska språket används ordet downshifting liksom försvenskningarna "downskifte" och "att downskifta" i uppsatsen. Jag är dessutom medveten om att "fasthållning av medarbetare" kan uppfattas ha en negativ klang på det svenska språket till skillnad från på danska där "fastholdelse af medarbejdere" är ett etablerat uttryck. Men ordet fasthållning används i denna uppsats i avsaknad av ett bättre svenskt uttryck.

Problemformulering

Uppsatsens problemformulering utgörs av de tre undersökningsfrågorna:

1. Vad är downshifting?
2. Varför downskiftar medarbetare?
3. Hur kan medarbetare med downshiftingtendenser fasthållas?

Problemformulering tar utgångspunkt i Rieneckers (2003) och Ankersborgs (2007) kriterier för en bra problemformulering. Med en tredelad problemformulering har uppsatsen både en explorativ/deskriptiv (Vad?), tolkande/förklarande (Varför?) samt normativ/problemlösande (Hur?) dimension och placerar sig därmed högt i Blooms taxonomi för inlärningsmål (Rienecker 2003).

Syfte

Med uppsatsen ämnar jag att skapa förståelse för vad downshifting är, förklara varför medarbetare downskiftar samt presentera förslag till hur medarbetare med downshiftingtendenser kan fasthållas.

Det råder i dagsläget brist på litteratur om hur downshifting relaterar sig till arbete och organisationer. Det finns därför behov av att den akademiska världen undersöker och analyserar olika HR-scenarier och HR-responser i förhållande till downshifting som globalt fenomen (Gandolfi 2008a).

HRM-relevans

Att uppsatsen fokuserar på fasthållning beror på att medarbetares utträden är den mest kostsamma och problematiska konsekvensen för organisationer i samband med downshifting. Därutöver visar en ny svensk studie att 40 % av 315 HR-ansvariga, anser att fasthållning av talanger och nyckelmedarbetare är den största utmaningen år 2016 (Hansson 2015).

Downshifting påverkar det konventionella HR-arbetet i de organisationer som är avhängiga av specialiserade expertmedarbetare (Casey 2002). När högutbildade och högpresterande medarbetare i nyckelpositioner kan antas utträda från eller transformera relationen till sina arbetsgivande organisationer, får det konsekvenser för det organisatoriska arbetet med att attrahera, utveckla, fasthålla och avveckla personal.

Oönskad personalomsättning är dyrt och låga födelsetal under 1980-talet, liksom en förutspådd brist på kvalificerad arbetskraft, leder därutöver till vad som i HR-fältet brukar omnämnas den "demografiska fällan" och "kampen om talangerna" (Chambers, Foulton et al. 1998).

Organisationer har behov av en djupare teoretisk och empirisk förståelse av downshifting då denna kunskap kan hjälpa organisationerna att planera inför och handla i förhållande till downshifting som fenomen. En förståelse för downshiftingfenomenets komplexitet och bakomliggande drivkrafter kan även ge organisationerna insikter i hur yngre generationer ska attraheras, utvecklas och fasthållas.

Avgränsningar

Denna uppsats är fokuserad på karriärdownshifting och avgränsar sig således från djupgående utforskning av de fenomen som förknippas med konsumtions- eller geografisk downshifting, till exempel "voluntary simplicity" och "sea-change". Av utrymmesskäl har jag även fått avgränsa mig från att diskutera aspekter av downshifting som jag har funnit intressanta men som haft mindre relevans för besvarandet av uppsatsens problemformulering, till exempel downshifters personlighet och privilegiers roll i downshifting.

Läsarvägledning

Uppsatsen har likheter med den induktiva rapportstrukturen (Ankersborg 2011) och är därför annorlunda uppbyggd jämfört med en mer traditionell disposition. Efter detta inledande kapitel introduceras läsaren till uppsatsens överordnande ram för datainsamling och analys i "Kapitel 2 – Undersökningsdesign". Efter genomgång av vetenskapsteoretiska och metodiska utgångspunkter besvarar uppsatsen undersökningsfråga nummer ett i "Kapitel 3 – Vad är downshifting?". Då downshifting definierats och en redogörelse för downshiftings karaktäristiska och utbredning förmedlats, besvarar uppsatsen undersökningsfråga nummer två i "Kapitel 4 – Varför downskiftar medarbetare?". Resultatet av denna orsaksanalys redovisas uppdelat på personlig, arbets-/organisatorisk- samt samhällsnivå och efterföljs av "Kapitel 5 – Diskussion". I diskussionskapitlet fortsätter analysen och nya vinklar på downshifting introduceras. Diskussionskapitlet avslutas med en diskussion om downshifting i förhållande till HR och organisationer, vilket sätter scenen för "Kapitel 6 – Hur kan medarbetare med downshiftingtendenser fasthållas?". I detta normativa och problemlösande kapitel besvaras uppsatsens tredje undersökningsfråga. Läsaren presenteras fem fasthållningsförslag som tar utgångspunkt i de insikter om downshifting som förmedlats i uppsatsen. Svaren på uppsatsens undersökningsfrågor sammanfattas i "Kapitel 7 – Konklusion" och undersökningen evalueras kritiskt i "Kapitel 8 – Metoddiskussion och reflektion". Uppsatsen avslutas med en perspektivering och förslag till framtida forskning i Kapitel 9.

KAPITEL 2 - UNDERSÖKNINGSDESIGN

Undersökningsdesignen är uppsatsens överordnade ram för datainsamling och analys. I detta kapitel redogörs för vetenskapsteoretiska och metodiska utgångspunkter och läsaren introduceras till uppsatsens undersökningsstrategi, rapportstruktur, analysstrategier, teori och empiri. Kapitlet avslutas med en motivering av metodiska val och frånval. För en metodkritisk diskussion hänvisas till "Kapitel 8 - Metoddiskussion och reflektion".

Kvalitativ metod

I arbetet med denna uppsats har jag använt kvalitativ metod som undersökningsstrategi. Kvalitativa metoder anses användbara för att beskriva sociala fenomen och lämpliga för att utveckla kunskap om sådant som är mindre känt. Förståelse, tolkning, subjektivitet, inlevelse, närhet och flexibilitet är några saker som förknippas med kvalitativ metod (Lindgren 2008). Oförutsägbarhet är också ett kännetecken för den kvalitativa forskningsprocessen och kvalitativ

metod kan liknas vid "en krokig väg till kunskap" (Sjöberg 2008) eller "en byggnad utan ritningar och under konstruktion" (Wästerfors 2008).

Kvalitativ forskning har från förespråkare av mer kvantitativa traditioner kritiserats för att vara osystematisk, ovetenskaplig och bara erbjuda icke-generaliserbara, "tjocka beskrivningar" utan så kallad evidens (Wästerfors, Sjöberg 2008). Men den mångåriga debatten om kvalitativa kontra kvantitativa metoder anses i dagsläget som något överspelad och kvalitativ forskning har vunnit acceptans i den akademiska världen (Jacobsson 2008).

Ett viktigt kännetecken för kvalitativ forskning är att det kvalitativa materialet aldrig är generaliserbart eller kan presentera någon objektiv "sanning" som kvantitativ forskning gör anspråk på. Detta betyder dock inte att den ena metoden är bättre än den andra utan val av metod bör alltid utgå ifrån forskningsfrågorna (Sjöberg 2008).

Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Vetenskapliga texter brukar placera sig någonstans längs den konstruktivistiska-realistiska paradigmskalan. Konstruktivismen och realismen är två perspektiv med stora spänningar emellan. För realisten är verkligheten objektiv och oberoende, "en realitet". För konstruktivisten subjektiv, "en konstruktion" (Justesen, Mik-Meyer 2010).

I denna uppsats är jag både ontologiskt och epistemologiskt konstruktivistisk. När jag frågar "Vad är downshifting?" är min intention att *konstruera* downshiftingfenomenet, inte att finna det "där ute". Vidare *tolkar* jag fenomenet som till viss del *konstrueras* i tolkningen. Min ontologiska utgångspunkt är därför en blandning av hermeneutik och konstruktivism då konstruktionen av downshifting påverkar hur vi kan tala om och tolka fenomenet.

Hermeneutik

Den vetenskapsteoretiska tankestil som uppsatsen bygger på är hermeneutiken. Hermeneutiken stammar från de fenomenologiska, humanistiska och existentiella idétraditionerna och det upplevande, tolkande subjektet står i fokus för att förstå den sociala verkligheten (Lundin 2008). Hermeneutiken handlar om att tolka texter, bilder, tecken, dialoger eller sociala handlingar och anser att förståelse och tolkning kommer före förklaring (Højberg 2004). Med ett hermeneutiskt tillvägagångssätt vill forskaren skapa förnyad och fördjupad förståelse kring sociala fenomen och generera nya tolkningar på grundval av de gamla (Lundin 2008).

Hermeneutisk metod förutsätter antagandet att vår uppfattning om världen alltid handlar om tolkningar av den (Lundin 2008). Som människor är vi tolkande väsen och tolkningar är ett villkor för vår existens i "livsvärlden" (Heidegger 2004 i Lundin 2008). Livsvärlden är den primära verklighet av traditioner, normer, värderingar, språk, seder, bruk och sociala institutioner som vi alla lever i och upplever som meningsfull (Husserl 1954/2002 i Lundin 2008). Den hermeneutiska forskaren är alltid en aktiv medskapare av sitt forskningsmaterial då allt som ges mening tillskrives mening utifrån forskarens fördomar och förståelsehorisont. Forskaren verkar alltid i en kulturell och historisk kontext och är dessutom påverkad av den vetenskapliga bakgrund, professionella kultur och tidigare erfarenheter som denne har (Højberg 2004).

Denna uppsats tar utgångspunkt i Gadamer's filosofiska hermeneutik. Den filosofiska hermeneutiken bygger på de tre delarna: (1) förståelse (att förstå något som något), (2) utläggning (att tolka och tyda något), (3) applikation (att använda något i praxis). För Gadamer är det inte nog med att kunna tyda och förstå en text. Förståelsen ska också kunna tillämpas i praxis (Højberg 2004).

Mycket av Gadamer's filosofiska hermeneutik gör upp med tanken på att metoder kan leda till sann kunskap och erkännande (Højberg 2004). I hermeneutiken finns inga "sanna" tolkningar och istället för att uppfatta subjektivitet som problematiskt ska subjektiviteten värdesättas enligt hermeneutiken (Eneroth 1987 i Lundin 2008).

I den filosofiska hermeneutiken finns det inte en färdig lösning som rekommenderar ett bestämt metodiskt framgångs- eller analyssätt (Højberg 2004). Hur data insamlas är i hermeneutiken sekundärt i förhållande till hur data tolkas (Lundin 2008). Istället handlar hermeneutisk metod om att sätta sina fördomar i spel, vara medveten om vad man som forskare medför in i processen, ställa frågor till materialet och vara öppen för vad fältet har att berätta (Højberg 2004).

Att skriva en kvalitativ uppsats med hermeneutisk metod är en växelverkan mellan förförståelse och sökandet efter fördjupad förståelse (Lundin 2008). Med ett öppet och medvetet förhållningssätt ska forskaren utvidga sin meningshorisont och se bortom den (Dahlberg 2001 i Lundin 2008, Lundin 2008).

Den induktiva rapportstrukturen

Induktion betyder att samla iakttagelser till ett system eller en tes och står i kontrast till deduktion som innebär att förklara ett enkelt tillfälle utifrån kända regler och teorier. I denna uppsats arbetar jag både induktivt och deduktivt, empiriskt och teoretiskt, och jag skriver både på bredden och i djupet. Uppsatsen är därför svår att placera i en arketyper för akademiska undersökningar (jämför Pedersen, Ankersborg et al. 2014).

Jag har dock arbetat mer empiriskt och induktivt än deduktivt och teoretiskt. Uppsatsens struktur har likheter med den induktiva rapportstrukturen som bygger på tanken att det är empirin som bär uppsatsen (Ankersborg 2011). Med bakgrund i min initiala undran och mitt intresse för downshifting har jag samlat empiri (främst texter) och jämfört dessa texter med varandra och med min teoretiska förförståelse. Jag har rört mig i en hermeneutisk cirkel och med varje ny text har jag kommit djupare ned i ämnet. Resultatet är att uppsatsen besvarar min initiala undran om vad downshifting är och detta är karaktäristiskt för induktivt-empiriska studier. I denna typ av studie är inga bestämda teorier fastlagda på förhand utan empirin styr vilken teori och litteratur som är relevant att använda. Alla bollar är i luften hela tiden och ny empiri, nya frågor och ny litteratur indrages löpande i undersökningen (Pedersen, Ankersborg et al. 2014).

Vidare är det karaktäristiskt för den induktiva rapportstrukturen att uppsatsen saknar traditionella teori-, metod- och empirikapitel. Teori och empiri redovisas och diskuteras istället löpande där det ger mening (Ankersborg 2011). Enligt masteruppsatskonsult Vibeke Ankersborg (2011, 2014) är denna struktur ett förbiset alternativ som skiljer sig från det de flesta gör, men i gengäld kräver att uppsatsskrivaren "håller tungan rätt i mun".

Bortsett från den korta introduktion till teori och empiri som återfinns i detta kapitel redovisas teori och empiri löpande i besvarandet av uppsatsens undersökningsfrågor. Uppsatsen är en litteraturstudie, men den studerade litteraturen behandlas både som empiri och teori. Uppsatsen upplöser därför gränserna mellan det induktiva, deduktiva, empiriska och teoretiska.

Teori

I denna uppsats behandlas litteraturen stundom som empiri och stundom som teori. Helt teoretiska uppsatser där det görs empiri av teori är en variant av den induktiva rapportstrukturen. I dessa uppsatser är det inte relevant med ett traditionellt teorikapitel då analysen utgör en diskussion av teori (Ankersborg 2011).

I denna uppsats används teori för att belysa, förklara och analysera fenomenet downshifting. Bortsett från denna överordnade introduktion indrages teori löpande i uppsatsen där det anses relevant, vilket är i enlighet med den induktiva rapportstrukturen (Ankersborg 2011). Den induktiva strukturen ger akademiskt djup och minskar risken för att teorikapitlet blir en fristående del som det inte återknyts till i uppsatsens övriga delar (Ankersborg 2011).

Som beskrivits i avsnittet om hermeneutik närmar vi oss aldrig verkligheten helt förutsättningslöst utan vi ser och förstår alltid världen genom begrepp och teorier (Lundin 2008). Min förförståelse av downshifting har varit färgad av de teorier som jag stiftat bekantskap med på HRM-linjen och i samband med tidigare studier. I besvarandet av uppsatsens undersökningsfrågor refereras det i stor utsträckning till sociologisk teori och Mainiero & Sullivans (2006) kalejdoskopkarriärmodell. Denna liksom övriga teorier redovisas löpande i besvarandet av uppsatsens undersökningsfrågor.

Empiri

I induktiva arbeten är det empirin som styr undersökningen (Ankersborg 2011). Empirin i denna uppsats utgörs främst av texter, men jag har även tagit del av podcasts, tv-klipp, föredrag och webbsidor i min undersökning av downshifting.

Texterna om downshifting har varit både vetenskapliga böcker, artiklar, kvantitativa och kvalitativa studier, statistik och avhandlingar. Liksom icke-vetenskapliga tidnings- och magasinartiklar, bloggar, "how to" böcker och biografier om downshifting. Jag har också läst skönlitteratur som förknippas med downshifting, till exempel Henry David Thoreaus "Walden" och Carl Honorés "In Praise of Slow – How a Worldwide Movement is Challenging the Cult of Speed".

Texterna om downshifting har jag funnit vid sökningar på Internet, i bibliotekskataloger, i litteraturlistor och via artikeldatabaser som EBSCOhost. Downshifting, opt(ing) out, anti-career,

non-work, intermittent work, voluntary simplicity, sea change, career change, voluntary downward mobility med flera sökord har använts och jag har även funnit avhandlingar om downshifting i nationella och internationella avhandlingsdatabaser.

För en översikt av uppsatsens mest refererade studier och dessas teoretiska och metodiska utgångspunkter hänvisas till Bilaga 1. Bilagan är dock inte uttömmande för uppsatsens empiri.

Rapportens struktur

Som beskrivits i föregående avsnitt har uppsatsen en otraditionell struktur som har likheter med den induktiva rapportstrukturen (Ankersborg 2011). Uppsatsen har således inte traditionella teori, empiri och analyskapitel utan teori och empiri redovisas och diskuteras löpande i besvarandet av undersökningsfrågorna.

Besvarandet av undersökningsfrågorna har många likheter med en klassisk forskningsdiskussion men ska läsas och förstås som hermeneutiska analyser där jag med utgångspunkt i min förförståelse och livsvärld har gjort val som påverkar kunskapsproduktionen och besvarandet av undersökningsfrågorna. För en överblick av tidigare forskning hänvisas i övrigt till Bilaga 1.

Svaren på uppsatsens två första undersökningsfrågor är i stor utsträckning deskriptiva och sammanfattande i karaktär. Svaren är dock resultatet av hermeneutisk och analytisk induktion och dessa "forskningsdiskussioner" ska därför betraktas som analyser eller "tjocka beskrivningar" som både har beskrivande och tolkande element. Kartläggningen av downshiftingfenomenets många uttryck och orsaker har därutöver likheter med metoden symptomatologi som beskrivs närmare i avsnittet om analysstrategier.

Diskussionskapitlet är i denna uppsats placerat i kapitel 5, efter besvarandet av uppsatsens två första undersökningsfrågor, men före besvarandet av uppsatsens sista och normativa undersökningsfråga. Anledningen till detta är att jag i diskussionskapitlet introducerar nya vinklar och aspekter av downshifting som är relevanta för att förstå downshifting som fenomen, men som inte är direkta svar på undersökningsfråga ett och två. Uppsatsens diskussionskapitel har således reflexiva och analytiska element likt besvarandet av uppsatsens övriga undersökningsfrågor.

Diskussionskapitlet avslutas med en diskussion av downshifting i förhållande till HR och organisationer. Diskussionen återknyter till avsnittet om HRM-relevans i uppsatsens inledande kapitel och sätter scenen inför besvarandet av uppsatsens sista undersökningsfråga.

Analysstrategier

Den hermeneutiska cirkeln

Växelverkan mellan forskarens förförståelse och förståelse kallas för den hermeneutiska cirkeln eller spiralen. Genom att studera nya delar ges helheten en ny belysning och den hermeneutiska forskaren arbetar således i en cirkel eller i en spiral utan början eller slut och ständigt på väg mot fördjupad förståelse (Palmeer 1969 i Lundin 2008).

För den filosofiska hermeneutikern är den hermeneutiska cirkeln en ontologisk princip. Enligt denna skola är tolkning inte bara en metod till kunskap utan det är ett sätt att existera på i världen. I den filosofiska hermeneutiken handlar cirkelrörelsen om förhållandet mellan texten och textens uttolkare för enligt denna uppfattning är det inte möjligt att tolka något oavhängigt av den begreppsvärld som forskaren tolkar och förstår på bakgrund av. En hermeneutisk analys börjar således alltid med forskaren själv och forskaren är både medskapare av materialet och spelar en aktiv roll i tolkningen (Højberg 2004).

Att min tillgång är hermeneutiskt kan ses i uppsatsens många tolkningar och på att min förförståelse har utvidgats och förändrats. Varje ny text som jag tagit del av har bidragit till en fördjupad förståelse av helheten och jag har således både rört mig i den hermeneutiska cirkeln samt utvidgat min meningshorisont.

Symptomatologi

Att teckna en symptombild av ett fenomenens tecken och orsaker är en analysstrategi som kallas för symptomatologi (Raastrup Kristensen, Pedersen et al. 2008). Symptomatologin avser att genom undersökning och omorganisering av symptom bidra med en ny tolkning av kända symptom och tecken (Raastrup Kristensen, Pedersen et al. 2008).

Symptomatologin är inspirerad av medicinvetenskapen där symptomatologen är den som tolkar och organiserar olika sjukdomstecken på ett sådant sätt att symptomen utgör en logisk och sammanhängande sjukdomsbild. Trots sjukdomsanalogin ska ordet symptom snarare förstås som ett tecken på vilka krafter som är aktiva. Symptomatologin aspirerar inte på att bota eller förbättra något och kan därför användas för att kartlägga såväl sjukdom som friskhet (Raastrup Kristensen, Pedersen et al. 2008).

Olika sjukdomar kan ge liknande sjukdomstecken och därför är det upp till läkaren att tolka symptomen för att kunna ställa rätt diagnos (Smith 2005 i Raastrup Kristensen, Pedersen et al. 2008). Även om en diagnos inte kan ställas med säkerhet kan läkaren i många fall åtminstone fastställa vad symptomen *inte* är tecken på (Raastrup Kristensen, Pedersen et al. 2008).

Att min kartläggning av downshiftingfenomenet har likheter med en symptomatologi ses i uppsatsens detaljerade utläggning om vad downshifting är samt i orsaksanalysen av varför medarbetare downskiftar. I dessa kapitel beskriver jag både downshiftings synliga tecken och de aktiva osynliga krafter som påverkar beslutet att downskifta. Downshifting är ett relativt okänt och utforskat fenomen. Att kartlägga symptom och orsaker är således viktigt för att kunna illustrera hur downshifting skiljer sig från andra besläktade fenomen. Med symptomatologi som analysstrategi kan jag illustrera att downshifting har en annan teckenkarta än andra närliggande fenomen.

Symptomatologi illustrerar även den växelverkan mellan induktion och deduktion som är närvarande i denna uppsats. En läkare undersöker symptomen men har också hypoteser. Jag har gått induktivt till fältet och låtit empirin styra undersökningens utveckling. Men som redogjort i avsnittet om hermeneutik kan jag aldrig frigöra mig från min teoretiska förförståelse och jag har således också haft teoretiska hypoteser som påverkat undersökningen.

Tre analysnivåer

Utöver ovannämnda analysstrategier har jag i uppsatsens tolkande och förklarande del arbetat med de tre analysnivåerna personlig-, arbets-/organisations- och samhällsnivå. I litteraturen har jag stött på många olika förklaringar av downshifting som fenomen. För att skapa ordning och överblick i materialet har dessa förklaringar grupperats i nämnda analyskategorier.

Motbegrepp

Utöver att undersöka varför medarbetare downskiftar har jag haft downshiftings ”motbegrepp” i åtanke under arbetet med den här uppsatsen. Med motbegrepp menar jag downshiftings motsats samt barriärerna mot downshifting och anledningarna till varför medarbetare *inte* downskiftar. Förståelsen för varför vi arbetar (utöver de uppenbara anledningarna) har varit användbart både för att uppnå en djupare förståelse av downshifting som fenomen, samt i utarbetandet av uppsatsens fasthållningsförslag.

Loggbok

Under hela arbetet med undersökningen och rapportskrivningen har jag samlat mina tankar, övervägningar, idéer och insikter om downshifting i en omfattande loggbok. Jag har tagit anteckningar under litteraturläsningen och letat efter mönster, upprepningar och motsägelsefull information i litteraturen. Enligt Lindgren (2008) är det viktigt att i hela forskningsprocessen nedskrivna iakttagelser, idéer, preliminära hypoteser, citat, insikter etcetera i så kallade ”memos” och gärna datera dessa.

Metodiska val och frånval

Val av metod bör alltid utgå ifrån forskningsfrågorna (Sjöberg 2008). För att besvara undersökningsfrågorna i denna uppsats har jag värderat en kartläggning och djupgående läsning av existerande litteratur om downshifting som en mer adekvat metod än att till exempel intervjua downshifters.

Jag har identifierat en rad skandinaviska downshifters i media liksom i mitt eget nätverk. Men då downshifting redan har studerats kvantitativt och kvalitativt i länder som USA, England, Australien, Kanada och Tyskland ansåg jag inte att det fanns grund till att gå ut och fråga ytterligare downshifters om deras upplevelser med downshifting eller motiv till beslutet. Med de givna ramarna värderade jag inte heller andra metoder än en litteraturstudie som relevant för att besvara undersökningsfrågorna.

I det inledande arbetet med uppsatsen övervägde jag att förklara den inkomst- och statusförlust som ofta följer downshifting med Bourdieus kapitalteori. Detta då jag observerat att downshifters förefaller byta ekonomiskt kapital mot symboliskt kapital då välmående, tid och balans är nya statusmarkörer (Axelsson 2014) och en del downshifters gör en karriär utav sitt downskifte. Att undersöka detta empiriskt hade dock lett till en mer sociologisk än HRM-inriktad undersökning och idén avskrevs på grund av den otydligare HRM-kopplingen.

Att uppsatsen har den induktiva strukturen och därmed inte tar utgångspunkt i ett fåtal teorier beror på att jag fann ett sådant tillvägagångsätt begränsande. I litteraturen om downshifting har jag funnit många olika förklaringar av fenomenet och om jag hade begränsat mig till exempelvis Bourdieus kapitalteori för att förklara downshifting hade det reducerat komplexiteten för mycket. Med nuvarande struktur redovisas orsaker och förklaringar av downshifting på både en personlig-, organisatorisk- och samhällsnivå. Detta ger en nyanserad förståelse av downshiftings orsaker och ett bättre utgångsläge för att vara HR-normativ i uppsatsens sista del.

Både vetenskapliga och icke-vetenskapliga texter har behandlats som empiri i denna uppsats men de vetenskapliga texterna har viktats högre och det refereras i större utsträckning till dessa. Vid enstaka tillfällen refereras det till personer vars vetenskapliga bakgrund eller belägg för sina påståenden är oklara. I dessa fall har jag värderat att det är budskapet som är det viktiga och inte auktoriteten hos den som säger det.

KAPITEL 3 - VAD ÄR DOWNSHIFTING?

I detta deskriptiva kapitel besvaras uppsatsens första undersökningsfråga. Efter en introduktion där downshiftingfenomenets bakgrund och definitioner beskrivs, redogörs för downshifters karaktäristiska. Besläktade fenomen som sea-change, voluntary simplicity, simple living och opting-out diskuteras i förhållande till downshifting och sist i kapitlet blir jag mer explorativ då jag undersöker downshiftingtendenser i Sverige och Danmark. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och delkonklusion.

Introduktion och definitioner

Downshifting representerar drömmen om eskapism, ett liv med mer tid och balans, och associeras ofta med asketiska, sparsamma och enkla livsstilar som inte är särskilt orienterade mot arbete och konsumtion (Larsson 2011). Men downshifting är bara ett modernt namn på en gammal företeelse (Paukova 2012) och tanken om att leva enkelt och sparsamt återfinns i de flesta religioner och

även i skönlitteraturen (Larsson 2011). Sökandet efter mening och transcendentala förbindelser kan ses hos spirituella grupper som Amish-folket och kväkarna. Berömda tänkare och författare som Ralph Waldo Emerson och Henry David Thoreau har likaså förespråkat asketisk "simple living", som ofta förknippas med downshifting och det närliggande fenomenet "voluntary simplicity" (Chhetri, Stimson et al. 2009, Larsson 2011, Paukova 2012).²

I litteraturen refereras det ofta till att downshifting började med den amerikanska journalisten Amy Saltzmans (1991) bok "Downshifting: Reinventing Success on a Slower Track" (se till exempel Larsson 2011). Idag används ordet downshifting typiskt för att referera till det moderna fenomenet att högt uppsatta medarbetare frivilligt väljer att lämna lukrativa karriärer för att tjäna sitt levebröd på mer alternativa sätt, vilket ofta implicerar en nedgång i inkomst och status (Tan 2000). Det finns ännu ingen enhetlig definition av vad downshifting är. Men en gemensam förståelse hos olika forskare och författare är att ordet downshifting omfattar en förändring (Cherrier 2008), är en rörelse bort från dominerande sociala värderingar (Paukova 2012) och bryter med föreställningen om att "tid är pengar" (Stone 2010).

En del definitioner av downshifting fokuserar primärt på en reduktion av arbetstid, ibland med en nedgång i inkomst och status. Andra definitioner implicerar begränsningar av egen konsumtion och/eller realiseringen av ett mer tillfredsställande och meningsfullt liv. Ordet downshifting kan därför användas både för att referera till karriärdownshifting och till konsumtionsdownshifting (Tan 2000).

Schor (2001) har enligt min mening inringat den mest universella förståelsen av karriärdownshifting med definitionen "en nedåtgående avvikelse från ett etablerat arbetsmarknads- eller inkomstspår". Vidare dissekerar Schor (2001) downshiftingsbegreppet och skriver att fem olika typer av downskiften är möjliga: (1) Inkomstdownshift: en reduktion i årlig inkomst. (2) Utgiftsdownshift: en reduktion av årliga utgifter. (3) Arbetstidsdownshift: en reduktion i antal arbetade timmar. (4) Livstempodownshift: att ta det lugnare på daglig basis. (5) Geografiskt downshift: att flytta till en mindre ort där tempot är lugnare.

Schors (2001) definition och uppdelning av downshiftingbegreppet sammanfattar hur jag förstår downshifting. Denna uppsats är fokuserad på karriärdownshifting som jag förstår som en nedåtgående avvikelse från det konventionella avseende arbetstid, inkomst och

² Se Schousboe (1998) för en historisk genomgång av det enkla livets praktiska livsfilosofi.

karriäravancemang. Men jag utesluter inte att downshifting också kan implicera en reduktion i konsumtion och/eller en flytt till landet.

Downshiftings utbredning varierar beroende på hur fenomenet definieras och mäts (Chhetri, Stimson et al 2009). Empiriska undersökningar har dock visat att cirka en fjärdedel av de vuxna befolkningarna i USA (Schor 1998), England (Hamilton 2003), Australien (Hamilton, Mail 2003, Chhetri, Stimson et al 2009) och Kanada (Kennedy, Krahn et al 2013) har downskiftat. Jag har inte funnit aktuell forskning om hur många downshifters som det finns idag men Hamilton (2008) uppskattar att cirka en femtedel av arbetstagarna i de rika länderna frivilligt reducerat inkomst och konsumtion för att frigöra tid eller kunna ägna sig åt mer tillfredsställande arbete.

Man kan fråga sig om de personer som inte har gjort ett nedåtgående skifte men medvetet valt bort att tjäna det som de har potential till är downshifters eller inte? Det kan till exempel vara personer med högre utbildning som valt att inte göra karriär utan tar lågavlönade jobb med motivationen att det ger mer fritid, meningsfulla arbetsuppgifter, mindre press eller något annat som personen värdesätter. Schor (2001) kallar de som väljer en sysselsättning under deras intjäningspotential för "inkomstförsakare" och särskiljer dessa från downshifters.

Downshifters karaktäristiska

Downshifters karikeras ofta som new-age anhängare, drömmare, hippies eller "gröningar" som har valt att utträda från samhället (Hamilton 2003). Alternativt uppfattas de som kändisar, höginkomsttagare eller tillhörande en elit då det vanligtvis är dessa downshifters som porträtteras i media (Chhetri, Khan et al. 2009). Men enligt de empiriska undersökningarna är båda extremer missvisande och downshifting är i själva verket en vanlig och utbredd aktivitet som attraherar många olika typer av människor (Chhetri, Khan et al 2009, Hamilton 2003).

Saltzman (1991), Ghazi & Jones (2004), Etzioni (1998), Chhetri, Stimson & Western (2009), Paukova (2012), Finch (2000 i Gandolfi 2008b) med flera har försökt att kategorisera de många olika typer av downshifters. De kategoriseringar som kan vara intressanta i förbindelse med karriärdownshifting är Finchs (2000 i Gandolfi 2008b) uppdelning i "nedskärare" och "formsmltäre", liksom Saltzmans (1991) typologi över karriärdownshiftare.

"Nedskärare" (downscalers) önskar endast att arbeta mindre till skillnad från "formsmltäre" (mold-melters) som tillfälligt eller permanent önskar att bryta sig loss från "the corporate mold" (Finch 2000 i Gandolfi 2008b). Saltzman (1991) delar in karriärdownshifters i (1) "Plataåre" som

undviker karriäravancemang och större ansvar och istället väljer att förbli på samma nivå inom en organisation. (2) "Backtrackers" som väljer att gå ett eller ett par steg tillbaka på karriärstegen. (3) "Karriärskiftare" som fortsätter att utöva sitt yrke men väljer att byta arbetsgivare och istället arbeta för organisationer med mindre fokus på profit. (4) "Egna företagare" som lämnar organisationer för att arbeta självständigt med liknande uppgifter och (5) "Urbaneskapister" som flyttar ut till nya och mindre befolkade områden för att starta nya verksamheter där.

Trots att Saltzman (1991) har namngett sin sista kategori "urbaneskapister" ska downshifting enligt henne inte förväxlas med romantiska tankegångar om ett fridfullt liv på landet eller med hippie- och "back-to-the-land" rörelser. Enligt Saltzman (1991 i Tan 2000) är downshifting ett välövertvägt livsstilsval som ofta äger rum i en organisatorisk kontext. En del downshiftern flyttar till landet men som framgår av Hamiltons (2003) undersökning är downshiftingfenomenet i själva verket urbant och de flesta downshiftern bor kvar i stan men ändrar andra aspekter av sina liv.

Schor (1998 i Larsson 2011) kallar sin undersökning "the downshifter next door" då hon i sin undersökning funnit att majoriteten av amerikanska downshiftern inte har speciellt höga inkomster. Downshifting sker över hela det socioekonomiska spektrumet och attraherar lika många kvinnor som män (Gandolfi 2008b). Men som flera empiriska undersökningar visat (se till exempel Schor 1998 eller Chhetri, Stimson et al 2009) utmärker sig downshiftern när det kommer till utbildningsnivå. Downshiftern representerar således en heterogen grupp med genomsnittliga inkomster och hög utbildningsnivå (Cherrier 2008).

Besläktade fenomen

Utöver att det saknas en precis definition av downshifting, används ord som "sea-change", "voluntary simplicity", "simple living" och "opting-out" ofta synonymt med downshifting för att beskriva samma eller besläktade fenomen (Chhetri, Khan et al 2009, Paukova 2012).

Sea-change

Sea-change används ofta för att beskriva geografisk downshifting och är ett australienskt begrepp för migration från städer till kustområden (Paukova 2012). På liknande vis kan migration från stad till landsbygd ibland benämnas "tree-change", "green-change" eller "hill-change" (Chhetri, Khan et al 2009, Osbaldiston 2012). Osbaldiston (2012) menar dock att den populära användningen av ordet sea-change är felaktig och missförstådd. Ordet sea-change har ursprungligen ingenting med hav eller kust att göra utan kommer från Shakespeares drama "Stormen" där ordet sea-change

symboliserar den djupa och transformativa process som kan äga rum inuti en individ i samband med ett miljöombyte (Osbaldiston 2012). Avhängigt av författare används dock sea-change antingen som en ren synonym till downshifting eller för att referera till kustmigration som ofta innehåller aspekter av karriär- eller konsumtionsdownshifting.

Voluntary simplicity och simple living

Voluntary simplicity, frivillig enkelhet, är till skillnad från det mer svårdefinierade downshiftingfenomenet en sammanhängande livsfilosofi med fokus på miljö, hållbarhet och de moraliska aspekterna av konsumtion. Voluntary simplicity rörelsen spred sig med Duane Elgins bok "Voluntary simplicity: Toward a Way of Life That Is Outwardly Simple, Inwardly Rich" från 1981 och kan betraktas som en radikal och politiskt motiverad form av downshifting (Larsson 2011, Craig-Less, Hill 2002 i Gandolfi 2008b).

Voluntary simplicity är mer väl utforskat än downshifting (Craig-Less, Hill 2002 i Gandolfi 2008b), men voluntary simplicity utövare kan också kallas för downshifterns vilket leder till begreppsförvirring och överlapp mellan karriär- och konsumtionsdownshifting i litteraturen. Etzioni (1998) identifierar tre typer av voluntary simplicity utövare: "downshifterns", "strong simplifiers" och anhängare av "simple living" rörelsen. Downshifterns är enligt Etzioni (1998) ekonomiskt välbärgade personer som anammar en tillsynes enklare livsstil genom att ge avkall på en del av de privilegier som de egentligen har råd med. Strong simplifiers lämnar stressiga höginkomstjobb för sämre betalda jobb och en enklare livsstil. Simple living rörelsens anhängare består slutligen av holistiska "simplifiers" som lever voluntary simplicity principerna på ett mer omfattande sätt och ofta flyttar till mindre städer eller ut till en landsbygd (Etzioni 1998).

I Etzionis (1998) typologi liknar "strong simplifiers" det som jag i denna uppsats uppfattar som karriärdownshifterns, medan Etzionis (1998) "downshifterns" är den grupp av voluntary simplicity utövare som bara reducerar konsumtion men inte nödvändigtvis gör en nedåtgående förändring av inkomst, karriär eller arbetstid. Etzionis (1998) text är illustrativ för den sammanblandning av konsumtions- och karriärdownshifting som finns i litteraturen om downshifting.

Opting-out

Ett annat begrepp som jag mött i mina litteratursökningar om downshifting och som kan relateras till fenomenet är engelskans "opting-out", som betyder att hoppa av eller att välja bort. Journalisten Lisa Belkin (2003) introducerade i sin kända New York Times artikel "The Opt-Out

Revolution” fenomenet att amerikanska, högutbildade karriärkvinnor väljer att lämna arbetsmarknaden för att vara hemmafruar efter att de fått barn. Sedan Belkins (2003) artikel har både forskare och media intresserat sig för om en så kallad ”opt-out revolution” verkligen existerar och det har lett till en uppsjö av akademiska undersökningar om arbetsvillkoren för kvinnor i USA (Wilhoit 2014).

Downshifting är inte detsamma som opting-out, men litteraturen om opting-out fenomenet inkluderar många gånger kvinnor som lämnar karriärjobb för att starta egna företag, arbeta som freelancer eller driva någon form av företag tillsammans med sina partners³. Dessa kvinnor uppfyller definitionen av en downshifter och litteraturen om opting-out fenomenet har därför varit relevant att ta i beaktning för en fördjupad förståelse av downshifting som fenomen.

Downshifting i förhållande till besläktade fenomen

Enligt Chhetri, Stimson & Western (2009) har downshifting, voluntary simplicity och sea-change gemensamt att de alla implicerar en frivillig förenkling av livsstil för att förbättringar i livskvalitet ska kunna uppnås. Paukova (2012) skriver att beroende på författare kan downshifting, voluntary simplicity och sea-change förstås som olika fenomen eller som fenomen som relaterar till varandra. En downshifter kan vara en voluntary simplifier och/eller en sea-changer. Men downshiftern kan också förändra aspekter av sitt arbetsliv utan att flytta till landet eller gå ned i inkomst. Paukova (2012) förstår voluntary simplicity, sea-change och downshifting som olika aspekter av downshiftingfenomenet och som en personlig tendens till att undvika att följa den upptrampade väg som till stor del bestäms av dominerande sociala värderingar. Hon skriver att downshifting kan betraktas som att en person skiftar till en lägre växel på sin resa längs ”the social highway” och med de inre värderingarna som kompass börjar öppna upp för och följa sin egen väg. Enligt Paukova (2012) kombinerar denna förståelse de olika formerna av downshifting och fångar essensen i fenomenet.

Downshifting i Sverige och Danmark

Som redogjorts ovan är de existerande empiriska studierna om downshifting från länder som USA, Storbritannien, Australien, Kanada och Tyskland. Därutöver har jag funnit vetenskaplig litteratur om downshifting från Ryssland och studentuppsatser om downshifting från länder som Finland

³ Se till exempel Summers, Eikhof & Carter (2013) eller Wilhoit (2014).

och Ukraina. Jag frågar mig därför om downshifting existerar i Sverige och Danmark och därmed har relevans för skandinaviska organisationer?

Jag har inte funnit någon skandinavisk forskning om downshifting⁴ och har därmed nått samma resultat som Hallström (2008) som letat efter sociologisk forskning om downshifting i Sverige.

Men enligt Jörgen Larsson (2011), forskare och författare med stort intresse för downshifting och voluntary simplicity, spred sig downshiftingfenomenet i Sverige 2008. Enligt Larsson (i Lagerblad 2006) har Sverige "öar" av downshiftern och Larsson är själv en downshifter som sedan slutet av 1990-talet bytt arbete och växlat ned från 50 till 30-35 timmars arbete i veckan. Downshifting existerar med andra ord även i Sverige och jag har även funnit svenska bloggar av downshiftern samt ett par artiklar om downshiftern från svenska tidningar och magasin.

Larsson (i Lagerblad 2006) menar dock att hela Sverige är "downskiftat" eftersom Sverige har en välutvecklad föräldraledighet och lagstadgad rätt för föräldrar att arbeta 75 % under småbarnsåren. Från 2005 och fram till 1 januari 2007 fanns det dessutom ett svenskt system med statsfinansierad ledighet kallat friår.

I Danmark finns inte samma lagstadgade rätt till deltid för småbarnsföräldrar, men standardarbetsveckan på 37 timmar är något kortare än den svenska heltidsarbetsveckan på 40 timmar. Att downshifting och voluntary simplicity inte har spridit sig på samma organiserade sätt i Skandinavien som i anglosaxiska länder kan bero på att arbetstagare i Skandinavien redan har det ganska bra, att många har möjlighet att arbeta deltid och dessutom redan lever i överensstämmelse med många av enkelhetsrörelsens värderingar (Larsson i Lagerblad 2006). Omvänt är de skandinaviska kvinnorna i mycket större utsträckning på arbetsmarknaden än vad kvinnor i anglosaxiska länder är. Den högre sammanlagda arbetstiden per hushåll kunde därför vara ett argument för att downshifting borde vara ännu mera utbredd i de skandinaviska länderna.

Utan empirisk undersökning går det inte att uppskatta hur många svenskar och danskar som identifierar sig som downshiftern. Livsstilsval och personliga anpassningar känns inte alltid igen som en del av en trend eller ett större fenomen av de som tar dem. Som Breakspear & Hamilton

⁴ Jag har dock funnit några skandinaviska studier som kan relateras till downshifting som ämne. Bland dessa återfinns Larssons (Larsson 2012) avhandling om tidsmässig välfärd och (pappa)deltid, Fuehrers (2010) avhandling om tidens värde och Kitterød & Rønsens (2013) studie om hemmafruar i dagens Norge.

(2004) skriver hade australiensare praktiserat downshifting i flera år, men det var först i och med en nationell surveyundersökning av downshifters år 2003 som fenomenet fick ett namn och australienska downshifters blev varse att deras privata beslut reflekterade en mer omfattande social förändring.

Downshifting appellerar till svenskar och danskar

Även om jag inte har funnit forskning om downshifting i Skandinavien har jag funnit indikationer på att de värderingar som förknippas med downshifting är utbredda även i Danmark och Sverige.

I en Gallupundersökning från 2004 framgår att nästan var sjätte dansk frivilligt har valt att arbeta mindre och därmed gått ned i lön under de senaste fem åren. Fler än fyra utav tio danskar var på denna tidpunkt även villiga att arbeta en dag mindre i veckan för motsvarande lägre lön (Kudahl, Madsen 2004).

Under perioden 2007 till 2014 minskade dock antalet danskar som önskade att arbeta färre timmar i veckan från 25 % till 13 % enligt Danmarks Statistik (2015). Vad detta beror på kommenteras inte i statistikpublikationen, men det förefaller rimligt att antaga att den internationella finanskris från 2007-2008 som har medfört ökad arbetslöshet och ekonomisk avmattning torde påverkat önskemålet om att downskifta både i Sverige, Danmark och internationellt.

Men trots danskarnas minskande lust till att arbeta färre timmar, upplever 53 % att de tänker för mycket på arbetet när de har ledigt (YouGov-undersökning i Sørensen 2015) och den 27:e december 2015 var artikeln "Fem grunde til at arbejde mindre" från 3:e januari 2015 Dagbladet Informations mest lästa och delade artikel i kategorin "Moderne tider". Likaså har danskarna spenderat mycket tid på att läsa artiklarna "Jeg har sagt mit job op for at få plads til at leve" och "Jeg deler ikke drømmen om fast arbejde" som hamnat på sjätte respektive tionde plats bland de 25 Dagbladet Informations artiklar som danskarna spenderat mest tid på att läsa år 2015 (Ingolf 2015).

Att göra ett geografiskt downskifte och flytta från stad till landsbygd är en annan dröm som är utbredd i Danmark. Enligt en undersökning bland 1004 danskar från 2014 som YouGov gjort för

Bolius vill var femte dansk stadsbo gärna flytta till landet och räknar med att ha gjort detta år 2030. Om danskarna realiserar sin dröm om att bo på landet betyder det att 580.000 av de cirka tre miljoner statsboende danskarna i åldern 18-74 år kommer att flytta längre från eller lämna de arbetsplatser där de är anställda idag (Lemke 2014, Schelde 2015).

Tal från Danmarks Statistisk visar dessutom att det har blivit mer vanligt och socialt accepterat att som kvinna eller man välja bort arbete och karriär under en period för att vara hemma med barn. Antalet kvinnor som var hemma för att sköta barn eller andra familjemedlemmar steg från 21.000 i 3:e kvartalet 2014 till 25.000 i 4:e kvartalet (Thomsen 2015). Enligt Helle Rosdahl Lund, innehavare av Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv, är ökningen av hemmavarande föräldrar en motreaktion på de många år där danskarna generellt sett har fokuserat mycket på arbetsliv och karriär. Nu vågar fler leva ut sin önskan om att leva ett mindre stressigt liv och enligt Rosdahl Lund gör danskarna en insats för att få råd till att arbeta mindre, till exempel genom att flytta till landet eller spara på semesterresor och vardagskonsumtion (Thomsen 2015).

I en undersökning som Svenska Statistiska Centralbyrån (SCB) gjort för några år sedan svarade en fjärdedel av tusen tillfrågade svenskar att de skulle vilja arbeta mindre även om det skulle betyda en lägre inkomst (Naxelius 2012). 53 % av de svenska arbetstagarna i åldrarna 18-55 år föredrar likaså kortare arbetstid med bibehållen lön, framför oförändrad arbetstid med högre lön (FSI 2006 i Fuehrer 2010).

I samband med en avhandling om tidens värde fann sociolog Paul Fuehrer att majoriteten av de 130 svenskar som han intervjuat önskade att gå ned i arbetstid på bekostnad av lön (Lundin 2010). Men Fuehrer (i Alm 2011) konstaterar samtidigt att även om många svenskar i teorin vill ha mer fritid än pengar, blir valet i praktiken ofta det motsatta. Det finns flera skäl till varför minskad arbetstid ändå inte väljs om möjlighet ges. Uppfattningen om att deltidsarbete kan missgynna karriärmöjligheter är en av dem (Fuehrer i Alm 2011), liksom den upplevda sociala statushierarkin där materiella tillgångar är en starkare statusmarkör än vad ledig tid är (Frank 1999, 2007 i Fuehrer 2010).

Att det kan vara stor skillnad på åsikter och faktiskt beteende i frågan om arbetstid kontra inkomst gör sig även gällande i Danmark. Enligt professor Jørgen Goul Andersen hade danskarna stora

möjligheter att gå ned i arbetstid 1993, då resultatet av lånomläggningar gjorde att det blev billigare för danskarna att bo i belånade ägarbostäder. Men enligt Goul Andersen använde danskarna de extra pengarna på andra saker och det kunde inte ses några stora förändringar i arbetstidsstatistiken (Kudahl, Madsen 2004).

Trots att vi i Sverige och Danmark redan lever "downshiftat", arbetar mindre och har en mer familjevänlig arbetsrättslagstiftning jämfört med många andra länder finns en önskan om att gå ned i arbetstid, byta inkomst mot ledig tid eller flytta till ett lugnare liv på landet även i Sverige och Danmark. Men då det kan vara skillnad på värderingar, önskemål och faktiskt beteende är det svårt att säga om ett större antal svenskar och danskar kommer att handla på dessa downshiftingtendenser. Men då downshiftingvärderingar existerar i Sverige och Danmark är downshifting ett fenomen att förhålla sig till och planera för även bland skandinaviska arbetsgivare.

Sammanfattning och delkonklusion – Vad är downshifting?

I detta kapitel har begreppet downshifting och varianter av dess olika definitioner presenterats. Downshifting kan referera både till karriär- och konsumtionsdownshifting och Schors (2001) uppdelning i inkomstdownshift, utgiftsdownshift, arbetstidsdownshift, livstempodownshift och geografiskt downshift är användbar för att skilja de olika formerna för downshifting åt. Vidare är Schors (2001) "en nedåtgående avvikelse från ett etablerat arbetsmarknads- eller inkomstspår" en universell och användbar definition av karriärdownshifting.

Enligt empiriska undersökningar sker downshifting över hela det socioekonomiska spektrumet men utmärkande för downshifters är att de har högre utbildning än icke-downshifters. En del downshifters flyttar till landet men de flesta bor kvar i stan och downshifting appellerar till lika många kvinnor som män. Downshifting har studerats kvantitativt i USA, England, Australien och Kanada och undersökningarna har visat att cirka en fjärdedel av arbetstagarna i dessa länder redan har downskiftat. Det finns ingen skandinavisk forskning om downshifting men statistik och undersökningar visar att downshiftingvärderingar existerar även i Sverige och Danmark.

Downshifting har även likheter och överlapp med fenomen som voluntary simplicity, simple living, sea-change och opting-out. Beroende på författare kan dessa betraktas som olika fenomen eller fenomen som relaterar sig till varandra.

KAPITEL 4 – VARFÖR DOWNSKIFTAR MEDARBETARE?

I detta tolkande och förklarande kapitel besvaras uppsatsens andra undersökningsfråga i en orsaksanalys fördelad på de tre analysnivåerna personliga-, arbets-/organisatoriska- samt samhällsmässiga orsaker till downshifting. Som illustreras i detta kapitel kan downshifting tolkas och förklaras från olika teoretiska perspektiv.

Downshifting förefaller att vara emot "sunt förnuft" och den konventionella föreställningen om karriäravancemang som en rörelse uppåt (Tan 2000). Som beskrivits i litteraturen om downshifting medför downshifting ofta nedgångar i personlig inkomst och status. Med detta i åtanke kan man fråga sig varför cirka en fjärdedel av arbetstagarna i länder som USA, Australien, Kanada och Storbritannien ändå valt att downskifta?

I min litteraturstudie om downshifting har jag funnit flera svar på frågan varför medarbetare väljer att downskifta. Svaren tenderar antingen att vara på personlig nivå, det vill säga anledningar till downshifting som downshifters själva uppgett i empiriska undersökningar eller utifrån faktorer och förändringar på samhälls- och organisationsnivå, tolka och förklara downshifting som fenomen. Det finns dessutom teoretiska förklaringar av downshifting som går ett steg djupare och förklarar downshifting utifrån klassisk sociologisk teori.

I följande avsnitt presenteras anledningar till downshifting fördelade på personlig-, arbets-/organisatorisk- samt samhällsnivå. Denna uppdelning är en analysstrategi som illustrerar komplexiteten i downshiftingfenomenet och att det kan finnas orsaker och bakomliggande strukturer som i stor utsträckning kan vara omedvetna för den medarbetare som downskiftar. Att kartlägga orsakerna till downshifting skapar en orsaks- och symptomkarta i downshiftingfenomenets symptomatologi, vilket kan vara användbart för en arbetsgivare med avgående medarbetare som inte vet om medarbetarens utträde ska klassificeras som downshifting eller ej.

De orsaker till downshifting som presenteras i följande avsnitt är dock inte en uttömmande lista och jag utesluter inte att det kan finnas andra orsaker till downshifting. Läsare med en annan teoretisk förståelse kan troligtvis hitta andra förklaringar på varför medarbetare downskiftar. För att reducera komplexiteten och skapa överblick i materialet är de olika analysnivåerna och anledningarna till downshifting sammanfattade i en lista på s. 46. Värt att notera är dock att

analyskategorierna inte har skarpa linjer sinsemellan och att några av orsakerna till downshifting kan placeras i fler än en kategori eller med större svårighet placeras i en av dessa kategorier.

Personliga orsaker till downshifting

I detta avsnitt redovisas de orsaker till downshifting som framkommit i empiriska undersökningar om downshifters. Downshifters uppger ofta att de önskar att spendera mer tid tillsammans med barn/familj. I detta avsnitt tolkas och förklaras detta, bland annat med durkheimsk teori. Vidare introduceras begreppen autenticitet och autonomi som är centrala förklaringar av downshifting som fenomen. Avsnittet avslutas med en redogörelse av kalejdoskopkarriärmodellen, ett karriärteoretiskt ramverk som kan användas för att förklara downshifting.

Empiriska undersökningar – en genomgång

Alla downshifters har sin egen unika historia och anledningar till varför de downskiftat (Breakspear, Hamilton 2004). Beslutet att downskifta motiveras sällan av en enskild anledning och downshifting kan enligt Breakspear & Hamilton (2004) delas in i downshifting på grund av personliga orsaker samt downshifting på grund av principer.

Tan (2004 i Stone 2010) har jämfört de undersökningar som gjorts om downshifting och funnit att följande anledningar är vanligast bland downshifters i de länder där downshifting undersökts empiriskt.

Tabell 1. Vanligaste anledningarna till downshifting i USA, Australien och Storbritannien i procent

	Australien	USA	Storbritannien
Mer tid med familjen	35	18	32
Mer balanserad/hälsosam livsstil	39	31	25
Mer kontroll och självförverkligande	16	15	18
Mindre materialistisk livsstil	5	8	5
Mer miljövänlig livsstil	7	5	n/a
Annat/Vet ej	18	5	20

Note: Tabellen är en reproduktion av Tans (2004 i Stone 2010) tabell. Siffrorna baserar sig på de undersökningar som gjorts i USA av Schor (1998), i Australien av Hamilton & Mail (2003) och i Storbritannien av Hamilton (2003). Den australienska undersökningen inkluderade multipla svarsalternativ och därför är summan av procentdelarna för Australien mer än 100. Summan av procentdelarna för USA är under 100, vilket möjligtvis kan bero på ett fel i Stones (2010)

reproduktion av tabellen. Alla undersökningar hade omkring 1000 respondenter (USA=800, Australien=981 och Storbritannien=1071).

2009 företog Chhetri, Stimson & Western (2009) och Chhetri, Khan, Stimson & Western (2009) ytterligare australienska studier om downshifting med data som insamlats i en livskvalitetsundersökning från 2003. 773 personer i Brisbane-South East Queensland fick frågan om de hade downskiftat och bland de respondenter som identifierades som downshifterns (18-28,5 % beroende på hur downshifting definieras) uppgav 23 % att anledningen var att de ville "spenderar mer tid med familjen", 24 % refererade till "mer kontroll och självförverkligande" som den primära motivationen bakom beslutet, efterföljt av 16 % som uppgav "en mer hälsosam livsstil" och 14 % som svarade "mer balans i livet". I undersökningen var det bara 2 % som svarade "en mindre materialistisk livsstil" och 1 % som svarade "en mer miljövänlig livsstil" på frågan varför de downskiftat.

Den senaste surveyn om downshifting har utförts 2010 i Edmonton Kanada, av Kennedy, Krahn & Krogman (2013). 712 hushåll tillfrågades om någon i deras hushåll hade downskiftat under de senaste fem åren och i 26 % av de undersökta hushållen fanns det någon som identifierades som en downshifter. Bland de kanadensiska respondenterna uppgavs "mer tid tillsammans med barnen" som den viktigaste motivationsfaktorn bakom downshifting (42 %) efterföljt av "fritid värderas högre än extra inkomst" (20 %), "önskemål om ett mindre stressigt jobb" (12 %), "återupptagande av studier" (7 %) samt "önskemål om att förbättra hälsan" (7 %). Ingen av de kanadensiska respondenterna uppgav "miljömedvetenhet" eller "önskan om att konsumera mindre" som skäl till att de hade downskiftat.

Med dessa undersökningsresultat i åtanke beror beslutet att downskifta snarare på personliga saker som en önskan om att spendera mer tid tillsammans med familjen eller få en sundare och mer balanserad livsstil, än på antimaterialistiska och miljövänliga principer. Frågan är dock om man verkligen kan utpeka en eller två anledningar som primär orsak till att en medarbetare downskiftar utan att missa de många reflexiva moment i den process som en person genomgår innan denne beslutar sig för att downskifta (Osbaldiston 2010).

Ibland är det en enskild händelse som startar processen med att omvärdera tillvaron och de egna prioriteringarna. Det kan till exempel vara sjukdom, en olycka, ekonomiska problem, brand, ett dödsfall, skilsmässa, en utlandsresa eller en spirituellt upplevelse (Breakspear, Hamilton 2004).

Andra downshifters tar beslutet om att downskifta efter en längre tids övervägningar och för downshifters i Tans (2000) studie tog det i genomsnitt 1-5 år att komma fram till beslutet att downskifta.

Familj och relationer ger livskvalitet och lycka

Cherrier (2008) kallar downshifting för "en förändring mot lycka" och om de personliga anledningarna till downshifting ska förstås och förklaras kan man säga att downshifting fångar drömmen om en livsstil med mer tid och balans (Larsson 2011). De positiva aspekterna med downshifting framhävs ofta i litteraturen och Tans (2000) intervjupersoner uppgav personlig frihet och en återupptäckt av glädjen med att leva som några av fördelarna med downshifting.

Studier (se till exempel Freedman 1978 i Chhetri, Khan et al 2009 eller Lane 1993 i Chhetri, Khan et al 2009) visar att när de basala behoven är uppfyllda, leder inkomst över en viss nivå inte till en stigning i mänsklig lycka. En undersökning bland 1000 amerikanska kvinnor, gjord av psykologen och nobelpristagaren Daniel Kahneman, visar tvärtemot att arbete är den aktivitet som lägger beslag på mest tid men ger minst lyckokänsla (Nielsen 2010). När en viss nivå av ekonomiskt välstånd har uppnåtts är det istället sökandet efter balans, frihet och autenticitet som framdriver livsstilsförändringar (Tan 2000 i Chhetri, Stimson et al 2009).

Ovanstående förklaras ofta med Maslows (1968 i Chhetri, Stimson et al 2009) behovshierarki. När de mer basala behoven är uppfyllda blir högre behov som kärlek, självrealisering och autenticitet viktigare. I en del litteratur (se till exempel Etzioni 1998 eller Tan 2000 i Chhetri, Stimson et al 2009) föreslås att downshifting och voluntary simplicity är strategier för att uppfylla de högre behoven i Maslows behovshierarki. Men som nämnts tidigare kommer downshifters från olika ekonomiska bakgrunder och en del downshifters förefaller fortsatt mycket engagerade i sin personliga utveckling trots att de upplever ekonomiska svårigheter efter downskiftet (Osbaldiston 2010). Maslows teori är därför inte tillräcklig för att förstå och förklara downshifting enligt Osbaldiston (2010).

Liksom inkomst över en viss nivå inte leder till en ökning av mänsklig lycka, visar studier (Andrews, Withey 1976 i Chhetri, Khan et al 2009) att ekonomisk status har liten effekt på personligt välbefinnande och ingen signifikant effekt på tillfredsställelsen med livet i sin helhet. Tvärtom är det familj och relationer och inte ökad inkomst som ökar livskvaliteten (Andrews, Withey 1976, Lane 1993, Dienes, Biswas 2002 alla i Chhetri, Khan et al. 2009, Diwan 2000). Detta kan förklara

varför "mer tid tillsammans med barn/familj" är den vanligaste anledningen till att downskifta i Australien, Storbritannien och Kanada, och den näst vanligaste anledningen till downshifting i USA.

Downshifting - en strävan efter autenticitet och autonomi

För att gå ett steg djupare kan downshifters önskan om att spendera mer tid tillsammans med barn/familj, realisera sig själva, samt ha mer tid och energi till att leva hälsosamt och balanserat förstås och förklaras med att downshifting är en strävan efter (själv)autenticitet och autonomi (Osbaldiston 2010).

Osbaldiston (2010) har i sin PhD-avhandling om downshifting, sea-change och autenticitet observerat att det i avancerade kapitalistiska samhällen finns en rörelse eller dragningskraft mot mer autentiska levnadssätt, som i de flesta fall går emot den generella konsumtionskulturen. Motståndet mot den avancerade kapitalistiska kulturen har flera uttryck och både voluntary simplicity, "slow movements" och downshifting är exempel på samhällsrörelsen mot autenticitet. Downshifting kan därför betraktas som en kvasi-postmaterialistisk rörelse i det senmoderna samhället och som ett sökande efter självautenticitet (Osbaldiston 2010).

Autenticitet – en social konstruktion

Matias Møl Dalsgaard, PhD, författare, grundare till firman GoMore samt downshifter från konsultfirman McKinsey och Århus universitet menar att vi utöver att bygga ett CV har en viktig uppgift i livet, nämligen att bli oss själva (Tulinius 2015). Autenticitet har blivit något av ett modeord och den moderna människan längtar alltmer efter det som upplevs att vara ursprungligt och äkta, vilket bland annat kommer till uttryck i danskarnas fascination för Bonderøven och det enkla livet, stenålderskost, barfotalöpning och begrepp som ny nordisk mat (Falk 2012, Lavrsen 2008).

Autenticitet kan betyda att vara sann mot sig själv eller vara vad som helst som anses vara äkta, reellt, rent, genuint och originellt (Lindholm 2008 i Osbaldiston 2010). Autenticitet är ett försök att komplexreducera och handlar enligt sociolog Emilia van Hauen överordnat om reproduktion och överlevnad, att kunna basera sitt liv på något som upplevs vara äkta (Lavrsen 2008).

Men är autenticitet en social konstruktion eller ett naturligt och inneboende mänskligt behov på toppen av Maslows behovshierarki? Enligt Osbaldiston (2010) är autenticitet socialt konstruerat och om något är autentiskt eller ej skiftar således beroende på de tillknutna narrativen och på

grupperns normer. Vad som anses vara autentiskt idag, kan därför anses vara oäkta eller överkligt imorgon.

Osbaldistons (2010) uppfattning delas av flera akademiker. Enligt Britta Timm Knudsen, lektor i upplevelseekonomi och eventkultur, är det autentiska bara en föreställning i våra huvuden (Holm-Pedersen 2012). Sociolog Karen Lisa Salomon ger på liknande sätt uttryck för att autenticitet bara är en social konstruktion och menar att autenticitet och äkthet är ett västligt teoretiskt fenomen som är tids- och kulturmässigt betingat (Lavrsen 2008).

Att vara sann mot sig själv och sina värderingar, så kallad självautenticitet, är en stark motivationsfaktor i samtiden och downshifting är ett uttryck för detta (Osbaldiston 2010).

Sakral och profan tid

Tid och individers behov för att återta kontrollen över tiden, är centralt för att förstå utvecklingen av downshiftingfenomenet (Osbaldiston 2010, Stone 2010). De empiriska undersökningarna om downshifting visar att tid och den press som är förknippad med upplevd brist på tid, är en av de största anledningarna till att downskifta. Downshifter vill känna att de har kontroll över sina liv och hur de spenderar sin tid. Självautenticiteten i downshifting är därför kopplad till självbestämmande över tiden (Osbaldiston 2010).

Enligt sociologen Émile Durkheim är differentieringen mellan det sakrala och det profana en grundläggande och bestående mänsklig praxis (Casey 2000). Enligt Durkheim (1965/1915 i Casey 2000) är det något evigt över religiösa praktiker som gör att de tenderar att överleva och återuppstå. Att det sakrala (det heliga) tenderar att bestå ses även i det moderna, sekulariserade samhället men i senmodernitetens många meningssystem tar det heliga både religiösa och icke-religiösa uttryck (Thompson 1990 i Casey 2000).

Med utgångspunkt i Durkheims teori om det profana och sakrala, och inspirerad av andras vidareutvecklingar av durkheimsk teori (Hubert 1999/1905, Mauss 1973/1906, Smith 1999 alla i Osbaldiston 2010) konstruerar Osbaldiston (2010) en tidstypologi som bidrar till förklaringen av downshifting som ett sökande efter autenticitet. Vissa tider anses vara nedbrytande för den mänskliga själen och måste därför undvikas. Andra tider anses vara goda för personlig utveckling och självrealisering, och får därmed kvasi-helig status i den västerländska kulturen (Osbaldiston 2010).

Stunder som uppfattas som spill av tid eller vars tillhörande kulturella narrativer ger dem ett degraderat, tabubelagt eller stigmatiserat värde, anses för att vara profan tid i Osbaldistons (2010) tidstypologi. Exempel på profan tid är trafikstockningar och lång väntetid. Perioder av krig och lågkonjunktur kan likaså klassificeras som profan tid och människan försöker generellt att undvika profan tid (Osbaldiston 2010).

När ett högre värde förknippas med en viss tid och särskiljer denna från vardagliga stunder kallar Osbaldiston (2010), med utgångspunkt i Durkheim och ovannämnda teoretiker, tiden för sakral. Det är de omgivande narrativen som tillskriver vissa stunder, aktiviteter eller dagar deras heliga värde. Vad som anses vara sakral tid är därför avhängigt av de underliggande narrativen och vad som tillskrives värde av en viss grupp. Exempel på sakral tid är helgdagar, ceremonier, personlig tid eller umgänge med familj, vänner och romantiska partners. Familjetid har sakral status då relationer och familj har betydelse för individers upplevelse av välmående och lycka (Osbaldiston 2010).

Arbete är ofta en neutral syssla och således förknippad med vardaglig tid (mundane time). Men under de rätta omständigheterna kan arbete tillskrivas ett högre värde och i vissa grupper anses arbete vara en sakral framför vardaglig syssla (Osbaldiston 2010). Men om arbetet inkräktar på och förhindrar deltagande i mer sakrala stunder kan arbete också gå från att ha varit vardagligt och neutralt till att bli uppfattat som en profan syssla (Osbaldiston 2010).

Lång arbetstid profanerar det heliga jaget

Som diskuterats ovan är det de omgivande narrativen som avgör i vilken tidskategori en tid placerar sig. Tid kan vara både kvantitativ och kvalitativ, och ordet "kvalitetstid" är en uppfinning i det senmoderna samhället (Hochschild 1997 i Osbaldiston 2010) där relationer har sakralt värde (Osbaldiston 2010). Tid tillsammans med barn och familj anses vara sakral, liksom tid spenderad med romantiska partners och personlig kultivering (Osbaldiston 2010).

I de empiriska studierna om downshifting står det klart att önskemålet om att spendera mer tid tillsammans med sina barn är en av de främsta anledningarna till att downskifta. Detta kan förklaras med att barn spelar en stor roll i föräldrars självbekräftelse och självrealisering (Taylor 1991 i Osbaldiston 2010) och att föräldraskap även handlar om att upptäcka sig själv (Munz 1983 i Beck, Beck-Gernsheim 1995 i Osbaldiston 2010).

Enligt Beck & Beck-Gernsheim (1995 i Osbaldiston 2010) kan tid tillsammans med barn hjälpa de vuxna att återupptäcka sidor av sig själva som de saknar i den moderna och högteknologiska

världen. Individens sökande efter självautenticitet kan därför delvis uppfyllas genom barnuppfostran och tid spenderad tillsammans med barn. Barn agerar enligt sin egen naturliga värld utan att tänka på klocktid eller på att vara rationella, effektiva, snabba, disciplinerade och framgångsrika. Detta blir för den vuxne en slags flykt från den profana världen (Osbaldiston 2010).

Narrativen omkring romantiska relationer och den tid som ska avsättas för att vårda dem har likaså ett högt och idealiserat värde i det senmoderna samhället. I det senmoderna samhället anses kärleksrelationer vara en arena för identitet, självutforskning och självautenticitet. Sökandet efter kärlek är därför symboliskt för ett sökande efter fullbordan och ett inre tillstånd av autenticitet. Behov av kvalitetstid tillsammans med partnern, och bevittnandet av att många relationer upplöses på grund av för mycket arbete, leder således till att en del personer överväger downshifting i sin strävan efter att upprätthålla autentisk kärlek (Osbaldiston 2010).

Men det finns också downshifters utan barn och romantiska partners⁵. Önskemål om mer tid till självutveckling, avslappning eller andra aktiviteter som relaterar till kultiveringen av den egna personen är således också en viktig motivationsfaktor i beslutet att downskifta (Osbaldiston 2010).

Förr var det kristendomen som influerade tidigare generationers tro på en helig själ och producerade diskurser om hur det heliga kunde upprätthållas genom ritualiserade beteenden (Osbaldiston 2010). Idag är det "psy" discipliner och självhjälpsindustrin som är den moderna tidens profeter och apostlar (Rose 1996 i Osbaldiston 2010). När vi saknar tid för oss själva blir vi ofta frustrerade, trötta, överväldigade och ur balans. Självhjälpsdisciplinerna menar därför att vi måste ha tid för oss själva för att inte förlora uppfattningen om vad som är viktigt eller vad vi behöver för att visa oss från vår bästa sida (Hornford 2007 i Osbaldiston 2010).

Det autentiska och heliga jaget kräver utöver validering från intima och sociala relationer (Taylor 1991 i Osbaldiston 2010), personlig egentid och att individen arbetar med sig själv. Genom självkännedom kan individen välja en livsstil som är kulturellt och personligt meningsfull och därmed uppnå lycka och välmående. Dessa starka moraliska normer krockar dock med de strukturella betingelserna i den senmoderna kapitalismen där det ofta ställs krav om lång arbetstid och flexibilitet från arbetsgivares sida. Så när livet upplevs dominerat av de rådande livsvillkoren och individen inte kan utöva sin frihet till att skapa sig själv, profaneras det heliga och autonoma jaget och individen upplever en brist på kontroll som kan leda till downshifting (Osbaldiston 2010).

⁵ Se till exempel Wilhoit (2014) för en studie av kvinnor utan barn som har valt att "opt out".

Möjligheten att själv välja livsstil är inte bara frigörande för individen utan enligt psykologiprofessor Preben Bertelsen (2001) kan det att "finna sig själv" även upplevas som en tung börda och krav. Att senmoderniteten lämnar individen att finna och realisera sig själv kallar Bertelsen (2001) för en "fordring om autenticitet".

Behovet för kontroll och autonomi

Som diskuterats ovan är det arbetstidens inkräktande på de mer sakrala stunderna som profanerar arbete och därmed motiverar downshifting (Osbaldiston 2010). Downshifterns upplever ofta att de har förlorat kontrollen över sina liv då arbete och karriär har kommit att dominera över andra områden i livet. Stones (2010) undersökning av downskiftade familjer visade till exempel att oberoende av familjens boplatz och finansiella välstånd hade samtliga downskiftade familjer en stark önskan om en hög nivå av kontroll över hur de lever sina liv samt spenderar och organiserar sin tid. Enligt Stone (2010) omstrukturerar downshifterns sina liv så att de kan spendera mer tid med det som de värderar högst, vilket typiskt involverar att spendera mindre tid på avlönat arbete och mer tid på andra intressen.

Som beskrivits tidigare är tid och individers behov för att återta kontrollen över tiden, centralt för att förstå downshifting som fenomen. Enligt Hörning, Gerhard & Michailow (1995) är de downskiftade "tidspionjärerna" i deras studie primärt orienterade mot att uppnå mera tid samt autonomi över tiden. Tidspionjärerna avvisar inte arbete men gör motstånd mot att arbetets krav strukturerar deras tid och därmed liv. Tidspionjärerna strävar efter självständighet och autonomi och vill inte underordna sig ett standardiserat tidssystem som bestämmer tempot och åtskillnaden mellan arbete och fritid. Tidspionjärerna vill vara så självständiga som möjligt i deras tidsallokering och önskar själva bestämma på vilken tidpunkt som de vill underordna sig arbetets krav och begränsningar (Hörning et al 1995).

Även Wilhoit (2014) skriver att de amerikanska, barnlösa kvinnorna i hennes studie sökte kontroll över sina arbeten och liv då de lämnade konventionella karriärer, omdefinierade framgång och blev egna företagare. Saltzman (1991) och Dwyer (2004) är i sina studier inne på samma linje och konstaterar att en önskan om mer kontroll och autonomi kan locka arbetstagare att byta jobb även på bekostnad av lön.

Downshifterns behov för kontroll och autonomi kan som beskrivits ovan förklaras med Durkheims teori. När arbetstiden inkräktar på och äventyrar sakrala stunder känner sig individen "ute ur kontroll" och därmed profanerad (Osbaldiston 2010). För att kunna vara självautentisk har

individens behov av att beskydda och avsätta tid till upprätthållandet av meningsfulla relationer till sig själv och betydelsefulla andra. När vardaglig och profan tid inkräktar på helig tid uppstår behovet för att ta tillbaka kontrollen över tiden, vilket gör självbestämmande centralt i downshifting (Osbaldiston 2010). Genom att downskifta, och därmed återta kontrollen över klocktiden, kan individen välja att delta i sakrala stunder, vilket i sin tur leder till det eftersträvade självautentiska tillståndet (Osbaldiston 2010).

Downshifting ur ett karriärteoretiskt perspektiv

Att downshifting kan förklaras som en strävan efter autonomi och autenticitet illustreras även i Mainiero & Sullivans (2006) kalejdoskopkarriärmodell, ett karriärteoretiskt ramverk för arbetstagares karriärrörelser samt in- och utträden på arbetsmarknaden.

Under 1900-talets produktionssamhälle uppfattades karriärer som linjära och uppåtgående, men idag är karriärer mera flytande och har otydligare gränser, vilket har lett till att nya karriärmodeller uppstått (Mainiero, Sullivan 2006). Inom karriärforskningen talas det till exempel om "boundaryless-", "post-corporate" och "protean careers", när arbetstagare inte längre är bundna till en specifik organisation eller karriärprospekt utan snabbt kan förvandla förvärvad kunskap, tillägna sig nya kompetenser och navigera runt bland de möjligheter som presenterar sig på arbetsmarknaden (Mainiero, Sullivan 2006).

"Time-outs" är sociala fakta

Som litteraturen om downshifting visat är downshifting inte nödvändigtvis en permanent handling utan det finns deltidsdownshifters och seriedownshifters (Tan 2000). "Time-outs" existerar som sociala fakta och kan ses i sportens värld, religionernas vilodagar, storhelger och skollov (Moen 2005).

Enligt Moen (2005) är det ingen som ifrågasätter engagemanget eller viljan att vinna hos en quarterback som signalerar att han vill ha en time-out mitt i en match. Men en arbetstagare kan räkna med att bli ifrågasatt om han eller hon vill gå ned i arbetstid eller dra sig tillbaka från arbetslivet. Bortsett sjukdagar, semester, föräldraledighet och pension, kan det vara svårt att skapa en legitim time-out från arbetslivet, särskilt i länder som USA. Om höga krav och kronisk press belastar en arbetstagare för mycket kan ett utträde från arbetsmarknaden vara det enda sättet att skapa time-out (Moen 2005).

Kalejdoskopkarriärer

Mainiero & Sullivans (2006) "Kaleidoscope Career Model" bygger på de tre parametrarna autenticitet, balans och utmaning. Enligt författarna söker dagens arbetstagare efter liv som är rikare, mer balanserade, autentiska och utmanande. Beroende på hur arbetstagarens livssituation ser ut för tillfället är det antingen behovet av balans, autenticitet eller utmaning som är mest framträdande och det som arbetstagaren är mest orienterad mot. Om arbetstagarens behov av balans, att vara sann mot sig själv eller ha ett utmanande och stimulerande arbete inte kan tillgodoses på arbetsplatsen, tar dagens arbetstagare kontroll, lämnar organisationer och skapar kalejdoskopkarriärer (Mainiero, Sullivan 2006).

En kalejdoskopkarriär är ett brokigt lapptäcke av arbetslivserfarenheter och icke-linjära rörelser på arbetsmarknaden. Kalejdoskopkarriärer är dynamiska och definierade utifrån arbetstagarens egna behov, val och värderingar. Metaforen med ett kalejdoskop eller stjärnkikare, kommer från att när ett kalejdoskop roteras ändrar sig glasbitarna och ett nytt mönster uppstår inuti. Överfört på en karriärsituation innebär det att när livsvillkoren ändrar sig tar arbetstagaren kontroll och ändrar på sitt arbetsliv istället för att låta en organisation diktera villkoren (Mainiero, Sullivan 2006).

För Osbaldiston (2010) är autenticitet en social konstruktion och Mainiero & Sullivan (2006) förefaller vara av samma övertygelse då de skriver att autenticitet är svårdefinierat och betyder olika saker för olika personer. Men enligt Mainiero & Sullivan (2006) är autenticitet även en inre drivkraft och ett sökande efter att finna sitt eget syfte och väg. Deras förståelse av autenticitet har därför även likheter med uppfattningen om autenticitet som ett inneboende mänskligt behov, som är den förståelse av autenticitet som återfinns i Maslows behovshierarki.

Organisatoriska och arbetsrelaterade förklaringar på downshifting

I detta avsnitt presenteras de orsaker till downshifting som kan härledas till arbeten och den organisatoriska nivån. I avsnittet diskuteras arbetslivets intensifiering, förändringar i organisationers ekonomi och struktur, krockar mellan personliga och organisatoriska värderingar, otillfredsställelse med arbetsvillkoren och de-professionalisering av arbeten som orsaker till downshifting.

Arbetets intensifiering

För Saltzman (1991 i Kennedy, Krahn et al 2013) och Schor (1998 i Kennedy, Krahn et al 2013) är arbetstiden och arbetets intensifiering det praktiska och teoretiska fundamentet för downshifting. Enligt Saltzman (1991 i Tan 2000) har vi i den västliga världen indoktrinerats i en "kult av

upptagenhet” med stort fokus på effektivitet och snabbhet. I denna kultur, som också finns på arbetsplatserna, råder en tro på att vi ska vara konstant upptagna (Saltzman 1991 i Tan 2000). Enligt Saltzman (1991 i Tan 2000) hyllar den västerländska kulturen de som är extremt framgångsrika, har kontroll och bemästrar alla livets aspekter på en och samma gång. Därför sätter arbetstagare press på sig själva att göra karriär, avsluta projekt och nå mål på kort tid.

Arbetet har under de senaste decennierna intensifierats i både privat och offentlig sektor i många västerländska länder. Detta ses på att många arbetsgivare har ständigt fokus på ökad produktivitet och effektivitet, vilket sätter press på arbetstagarna (Vallas 2003 i Kennedy, Krahn et al 2013). Att arbetstagare pressar sig själva och varandra för att öka arbetsgivarens produktivitet (Bunting 2004 i Kennedy, Krahn et al 2013), har av kritiker kallats den nya eran av ”management by stress” (Kunda, Ailon-Souday 2005 i Kennedy, Krahn et al 2013).

I dagens samhälle finns det många som kämpar med långa arbetsdagar, övertid, stress och tidspress (Larsson 2011). Men om arbetet och karriären går ut över andra områden i livet är det många arbetstagare som betalar priset i form av stress och minskad livskvalitet (Tan 2000). Downshifting kan därför betraktas som en strategi för att minska pressen från arbete (Kennedy, Krahn et al 2013) och är en personlig anpassning i frånvaron av en generell lösning på problemen med att balansera arbete och privatliv (Larsson 2011).

Förändringar i organisationers struktur och ekonomi

Tan (2000) fann i sin studie om karriärdownshifting att utöver personliga orsaker till downshifting påverkar förändringar i organisationers struktur och ekonomi beslutet att downskifta. Exempel på detta är den ökade globala konkurrensen som gjort organisationer mer fokuserad på profit och mindre lojala mot medarbetare. De stressiga effekterna av snabb teknologisk förändring kan också ha påverkat beslutet att downskifta (Tan 2000).

Därutöver har många tidigare välbetalda och säkra jobb ersatts med lägre avlönade och tillfälliga anställningar i många industrier (Kalleberg 2009 i Kennedy, Krahn et al 2013, Krahn 1995 i Kennedy, Krahn et al 2013). 1990-talets våg av downsizing, de-layerings och andra besparingar kan också ha sporrat downshifting bland ”överlevande” överarbetade och missnöjda medarbetare (Finch 2000 i Gandolfi 2008b).

Krock mellan personliga och organisatoriska värderingar

Downshifting kan också vara resultatet av att personliga och organisatoriska värderingar inte stämmer överens, vilket Breakspear & Hamilton (2004) fann som den näst vanligaste anledningen till downshifting i deras intervjustudie av 20 australienska downshiftern. Förändringar i arbetsplatskulturen, press från arbetsledningen, ohämmad jakt på profit och intensifieringen av arbetslivet var några av de faktorer som de downskiftade medarbetarna reagerat på (Breakspear, Hamilton 2004).

Otillfredsställelse med arbetsvillkoren

Dwyer (2004), som studerat frivilliga nedåtgående inkomstskift i amerikansk arbets- och inkomstdata, förklarar nedåtgående inkomstsskiftet med "push and pull" faktorer. Enligt Dwyer (2004) knuffas medarbetare ut ur otillfredsställande arbeten och dras in i mer tillfredställande sysselsättningar. Beroende på person är det antingen "push" eller "pull" faktorn som är den starkaste kraften men det kan också vara en kombination av båda. Enligt Dwyer (2004) är missnöje med de rådande arbetsvillkoren och lång arbetstid den viktigaste "push"-faktorn när medarbetare väljer att byta arbete till ett med lägre inkomst. Dwyer (2004) använder deskriptiva och logistiska regressioner för att testa sin modell och finner att det i stor utsträckning finns belägg för att medarbetare som gör frivilliga nedåtgående inkomstsskiftet byter inkomst mot saker som reducerad arbetstid, större autonomi eller bättre geografisk placering.

De-professionalisering av arbeten

I dagens samhälle finns mycket "tomt" och meningslöst arbete som inte har något egentligt samhällsvärde (Friis 2015, Spencer 2015). Många arbeten har dessutom de-professionaliserats vilket gör att tidigare yrkes stolthet och arbetsetos minskas. Om arbetet inte längre låter medarbetarna handla självständigt eller få bekräftelse som moraliska och ansvarstagande agenter, leder det till moralisk alienering och en upplevelse av subjektiv meningslöshet i arbetslivet (Offe 1983 i Hörning, Gerhard et al 1995).

Som framgår av kalejdoskopkarriärmodellen (Mainiero, Sullivan 2006) söker dagens arbetstagare efter autenticitet, mening och utmaning i arbetslivet. "Tomma" arbeten liksom de-professionalisering och re-taylorisering (Allvin, Aronsson et al. 2006) av arbeten kan därför bidra till förklaringen av downshifting som fenomen.

Downshifting ur ett samhällsperspektiv

I detta avsnitt diskuteras orsaker till downshifting på samhällsnivå. Lönearbetets minskade betydelse, motstånd mot instrumentell rationalitet, risksamhällets identitetsarbete, förändrade värderingar och uppkomsten av nya statusmarkörer används för att förklara downshifting sett från ett samhällsperspektiv.

Lönearbetets minskade betydelse

Inom sociologin har arbete, i form av rationell ekonomisk produktion, länge ansetts spela en viktig roll i struktureringen och organiseringen av samhällslivet och därmed påverka individers identitet och liv (Casey 2000). Även i det postindustriella samhället tas arbetets värde för givet, trots att teknologisk utveckling och globalisering på ett fundamentalt sätt förändrat det moderna arbetets utförande, organisation, villkor och därmed även det värde och centralitet som arbete har för miljoner människor i de utvecklade delarna av världen (Casey 2000).

”Anställningssamhället”, där lönearbete har varit ramen för livet och strukturerat alla andra aspekter av samhället, har dock varit ett utmanat koncept i den sociologiska forskningen sedan 1980-talet, då arbete har minskat i betydelse både som en moralisk förpliktelse och som en strukturerande nödvändighet (Hörning, Gerhard et al 1995). Diskontinuiteter i individuella anställningshistoriker och den allmänna reducering av de år som spenderas på arbetsmarknaden gör också att arbete har minskat i centralitet och i betydelse för utvecklingen av individuella och sociala identiteter (Offe 1983 i Hörning, Gerhard et al. 1995)

Arbetets minskade betydelse och att arbete inte längre är lika centralt för en individs individuella och sociala identitet kan därför antagas bidra till en förklaring av downshifting som fenomen.

Motstånd mot instrumentell rationalitet

Enligt Casey (2002) uppstår nya konflikter, handlingar, motstånd och aktiviteter för meningsskapande när vi rör oss mot ett hyperindustrialiserat samhälle, i vilket stora organisationer dominerar de flesta aspekter av det sociala och kulturella livet. Motpraktiker, till exempel i form av downshifting, ”soul searching” eller praktiserandet av spiritualitet i organisationer, utmanar alienerande, byråkratiserade, ”dis-enchanting” (desillusionerande) strukturer och är enligt Casey (2000, 2002) ett uttryck för mänskligt motstånd mot vissa organisations- och produktionsaktiviteter, liksom motstånd mot de ekonomiska och teknokratiska rationaliteternas inflytande på det kulturella och sociala livet i övrigt.

Enligt Casey (2002) vill downshifterns leva frigjorda och tillfredsställande liv och inte vara resurser i andras maktfulla händer. Schor (1998, 2001) tar ett liknande konfliktperspektiv och enligt Casey (2002) och Schor (1998, 2001) är downshifting ett uttryck för oppositionsmentalitet och medarbetarens motstånd mot kostnadsminimerande och profitmaximerande anställningsrelationer.

Downshifting är dock annorlunda från tidigare motkulturer, till exempel 1960-talets "drop out" rörelse. De sociala och ekonomiska förhållandena ser annorlunda ut idag, vilket leder till nya typer av motstånd och beteenden. Downshifting ska därför förstås på bakgrund av arbetsintensifieringen, den ökade konsumerismen och den moderna världens transformering från relativt stabil och förutsägbar, till ett "risksamhälle" där individer måste vara aktiva agenter och göra sina egna livstilsval (Stone 2010).

Risksamhällets identitetsarbete

Risksamhället är ett begrepp som använts av Beck (1992, 1996, 2000 i Stone 2010), Beck & Beck-Gernsheim (2002 i Stone 2010) och Giddens (1991, 1994 i Stone 2010) för att beskriva den nya världsordning som uppstått i sammanbrottet av de traditioner som förknippats med sen- eller postmoderniteten (Stone 2010). Enligt Beck (2000 i Stone 2010) karaktäriseras risksamhället av ett paradigmskifte och "reflexiv modernisering", och är snarare ett brott med tidigare tider än en intensifiering av dem. I den nya globala ordningen har en ny form av ekonomi, politik, lag, samhälle och personligt liv vuxit fram (Beck 2000 i Stone 2010).

I det nya risksamhället har gamla traditioner och normer som tidigare guidade mänskligt beteende luckrats upp och individen är nu "fri" att själv välja livsbana, vilket innebär både möjligheter och risker (Stone 2010). I det nya samhället är de som är resursstarka, eller har det Bourdieu (1984 i Stone 2010) kallar humant, kulturellt och socialt kapital, bättre rustade till att navigera bland riskerna och ta tillvara på de möjligheter som presenterar sig i det nya, komplexa, flexibla och mera flytande senmoderna samhället (Stone 2010).

Att gamla roller och traditioner försvinner innebär identitetsarbete för individen och enligt Giddens (1991, 1994 i Stone 2010) måste individer göra jaget/självet till ett reflexivt projekt för att skapa mening i den fragmenterade världen. Livstilsval är en del av denna process och då individen är tvungen att vara en aktiv agent i skapandet av sin egen identitet och livsstil väljer en del att downskifta och därmed lämna "ekorrhjulet" av arbete och konsumtion (Stone 2010).

Förändrade värderingar

Studier av Ronald Inglehart (1977 i Etzioni 1998) har sedan början av 1970-talet visat att värderingarna i västvärlden skiftat från fysisk säkerhet och materiellt välstånd till mer post-materialistiska värderingar med betoning på livskvalitet och önskemål om mer frihet, gemenskap och inflytande i politiken.

Enligt Paukova (2012), Finch (2000 i Gandolfi 2008b) och Craig-Lees & Hill (2002 i Gandolfi 2008b) är värderingar kärnan i downshiftingfenomenet och enligt Stone (2010) har downshifterns gemensamt att de prioriterar personlig frihet, spiritualitet och autenticitet över materiella ting och konsumtionskultur.

Enligt Breakspear & Hamilton (2004) reflekterar sökandet efter ett mer balanserat liv med mindre fokus på pengar ett post-materialistiskt värderingssystem. Men enligt Osbaldiston (2010) ska man vara försiktig med att förklara hela downshiftingfenomenet som ett uttryck för en viss politisk ideologi eller ett generationsskifte i värderingar. Enligt Osbaldiston (2010) har den post-materialistiska attityden mot konsumtion onekligen influerat en del downshifterns. Men downshifterns är tvungna att justera sin konsumtion om de går ned i arbetstid och inkomst, vilket i sin tur leder till utvecklandet av ett mer post-materialistiskt mindset (Osbaldiston 2010).

Att en samhällsutveckling mot mer post-materialistiska värderingar inte förefaller vara centralt för att förklara downshiftingfenomenet bekräftas även av de kvantitativa undersökningar som presenterats i tidigare avsnitt. I Schors (1998), Hamilton & Mails (2003), Hamiltons (2003), Chhetri, Stimson et al (2009) samt Kennedy, Krahn et al (2013) surveys av downshifterns var det bara 0-8 % som svarat en mindre materialistisk livsstil som den primära motivationen till att de hade downskiftat.

En begränsning i dessa studier är dock att respondenterna i de flesta fall bara tillfrågats om den primära anledningen till downshifting och det förefaller således ganska naturligt att mer tid tillsammans med barn/familj eller en balanserad och hälsosammare livsstil nämns före en orsak som post-materialistiska värderingar. Men downshifting motiveras sällan av en enskild anledning och det går inte att utesluta att de downshifterns som inte har erbjudits multipla svarsalternativ både kan ha post-materialistiska värderingar och en önskan om något annat som grund för sitt beslut.

Välmående, tid och balans - nya statusmarkörer

Enligt en undersökning från Manpower Work Life är det i dagens Sverige de mjuka värdena som tilldelas status. Det anses inte längre lika fint eller högstatus att arbeta många timmar, ha en fin titel, framgång på jobbet eller att vara för stressad. Tvärtom har välmående och balans blivit nya statusmarkörer, vilket att ha ett bra liv vid sidan av arbetet, uppleva mycket i livet, vara en bra förälder och lyckligt gift också är (Axelsson 2014).

Enligt coachen och författaren Sofia Manning är tid, frihet och ekonomisk överblick även nya statussymboler i Danmark. Enligt Manning är drömmen om ett enklare liv med fokus på frihet och flexibilitet så starkt på frammarsch att hon tror att framtidens överklass snarare kommer att bestå av de som kan bestämma över sin egen tid, än de som tjänar mest pengar (Futtrup 2011).

Att tid tillskrives ett symboliskt värde är en uppfattning som delas av professor Bodil Jönsson. Enligt Jönsson är det inte längre fint att ha almanackan fullklottrad, inte ens som ledare. Utan en framgångsrik ledare ska ha tid till eftertanke enligt Jönsson (Byttner 2015).

Att välmående, tid och balans är nya statusmarkörer illustrerar både ett skifte i värderingar och kan bidra till förklaringen varför medarbetare downskiftar. Om ett downskifte innebär att en person kan gå från att ha varit stressad och sällan ha tid för familj, vänner eller kultivering av egna intressen, till att bli en mångsidig, balanserad och hälsosam person med goda relationer, borde downskiftet leda till ökat symboliskt kapital för personen. Med ett bourdieuskt kapitalperspektiv⁶ kan man säga att karriärdownshiftern byter ekonomiskt kapital mot symboliskt kapital.

Översiktstabell - downshiftings orsaker och förklaringar

I detta kapitel har undersökningsfrågan "Varför downskiftar medarbetare?" besvarats utifrån de tre analyskategorierna personliga-, arbets-/organisatoriska- och samhällsmässiga orsaker till downshifting.

Som redogjorts i detta kapitel finns det många olika förklaringar till varför medarbetare downskiftar. Det finns de grunder som downshifterns själva uppger i empiriska studier. Men som visats i detta kapitel kan dessa orsaker också tolkas och förklaras från olika teoretiska perspektiv. Detta har lett till att svaret på undersökningsfråga två är en polyfoni av orsaker och förklaringar.

⁶ Se till exempel Moore (2008) för en redogörelse av Bourdieus kapitalteori.

För att reducera komplexiteten och skapa överblick har jag sammanfattat de många orsaker och förklaringar som omnämnts i detta kapitel i nedanstående tabell. Men som nämnts i inledningen till detta kapitel finns det inte tydliga gränser analyskategorierna emellan och det finns orsaker och förklaringar som kan placeras i fler än en av de tre kategorierna, eller med svårighet placeras sig i någon av dem. Förändrade värderingar är till exempel en personlig orsak till downshifting men illustrerar även en förändring på samhällsnivå som kan påverka varför medarbetare downskiftar.

Läsare med en annan teoretisk förförståelse eller andra analyskategorier kan troligtvis finna fler eller annorlunda förklaringar till varför medarbetare downskiftar. Detta illustrerar vilken påverkan jag som textförfattare har på produktionen av material och resultat (se diskussion om hermeneutiken i "Kapitel 2 – Undersökningsdesign").

När downshiftings orsaker och förklaringar uppställs i en tabell blir kopplingen till metoden symptomatologi tydlig. Som beskrivits i avsnittet om analysstrategier avser symptomatologin att genom undersökning och omorganisering av symptom bidra med en ny eller förändrad förståelse av ett fenomen (Raastrup Kristensen, Pedersen et al. 2008).

I downshiftings symptomatologi är en del symptom synliga för blotta ögat medan andra är osynliga krafter och dessa synliggörs i följande tabell. Tabellen ämnar skapa överblick och reducera komplexiteten i svaret på frågan varför medarbetare downskiftar, men är samtidigt en illustration över komplexiteten och de många samverkande krafter i downshifting som fenomen.

Tabellen läses vertikalt och är indelad i de tre analyskategorierna personlig-, arbets-/organisation- samt samhällsnivå. Värt att notera är att tabellen inte är rangordnad efter hur vanligt förekommande en orsak är och att både orsaker liksom tolkningar och förklaringar av dessa orsaker redovisas. För källor hänvisas till textavsnitten i detta kapitel.

Tabell 2. Orsaker till och förklaringar av downshifting fördelade på personlig, arbets-/organisations- samt samhällsnivå

Personlig nivå	Arbets-/organisationsnivå	Samhällsnivå
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mer tid tillsammans med barn och familj. ➤ Mer balanserad och hälsosam livsstil. ➤ Personlig anpassning i bristen på en generell lösning på problemet med work-life balance. ➤ Fritid värderas högre än extra inkomst. ➤ Personlig frihet och mer tid. ➤ Mer kontroll och självbestämmande (autonomi) i det dagliga livet. ➤ Strävan efter ett mer tillfredsställande och frigjort liv, att inte vara en resurs i andras maktfulla händer. ➤ Önskemål om en mindre materialistisk livsstil. ➤ Önskemål om en mer miljövänlig livsstil. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lång arbetstid profanerar tid som önskas spenderad med barn, romantiska partners eller personliga projekt. ➤ Arbetstidens intensifiering. ➤ Stress och tidspress. ➤ Ändringar i organisationers ekonomi och struktur. ➤ Globalisering. ➤ Snabb teknologisk förändring. ➤ Ökad global konkurrens. ➤ Organisationer är mer fokuserade på profit och mindre lojala mot medarbetare. ➤ Välbetalda och säkra jobb har ersatts med lågavlönade och tillfälliga anställningar i många industrier. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motstånd mot den instrumentella rationalitetens spridning till allt fler av samhällets sfärer. ➤ Legitima "time-outs" existerar som sociala fakta, till exempel i form av skollov eller i sportens värld. ➤ Lönearbetet har minskat i betydelse både som en moralisk förpliktelse och som strukturerandes av livet i övrigt. ➤ Arbete har minskat i betydelse för utvecklingen av

- Återupptagande av studier.
- Personlig livshändelse som triggar downshifting, till exempel sjukdom, dödsfall eller skilsmässa.
- Att återupptäcka glädjen med att leva, uppleva en förändring mot lycka.
- Strategi för att upprätthålla autentisk kärlek och nära relationer.
- Relationer och familj ger livskvalitet och lycka, inte inkomst över en viss nivå.
- Personlig strategi för att uppfylla de högre behoven i Maslows behovshierarki som självrealisering, autenticitet och kärlek.
- Individens underliggande strävan efter självautenticitet och (re)sakralisering.
- Omvärdering av arbetets roll och vad som utgör framgång i livet,
- Medarbetaropposition mot kostnadsminimerande och profitmaximerande anställningsrelationer.
- Karriärer är inte längre endast uppåtgående och linjära.
- Organisationen kan inte tillfredsställa medarbetarens behov för autenticitet, balans eller utmaning.
- Uppkomsten av "tomma" och meningslösa jobb utan samhällsnytta.
- Byråkratiska organisationer är "disenchanted" för den mänskliga själen.
- Krockar mellan organisationens och medarbetarens värderingar.
- De-professionalisering och re-taylorisering av arbeten = moralisk alienering och
- individuella och sociala identiteter.
- Samhällsskifte mot mer postmaterialistiska värderingar.
- Tid, välmående och balans är nya statusmarkörer.
- Uppkomsten av "risksamhället" där individer måste göra identitetsarbete och egna livstilsval.

- | | |
|--|--|
| omdefiniering av personliga succékriterier. | subjektiv meningslöshet i arbetslivet. |
| ➤ Behov för time-out från arbetsmarknaden. | ➤ Otillfredsställelse med arbetsvillkoren. |
| ➤ Önskan om att leva ett mer meningsfullt liv eller arbeta med något meningsfullt. | |

Sammanfattning och delkonklusion - Varför downskiftar medarbetare?

I besvarandet av uppsatsens undersökningsfråga och i tabellen ovan tydliggörs att det finns flera orsaker till och förklaringar av varför medarbetare downskiftar. Schor (1998, 2001) och Casey (2000, 2002) tar till exempel ett konfliktperspektiv och ser downshifting som en indikation på medarbetarmotstånd mot instrumentell rationalitet och organisationers profitmaximering. Medan Osbaldiston (2010) med utgångspunkt i durkheimsk teori förstår downshifting som ett ritualiserat beteende i strävan efter självautenticitet och större möjlighet att delta i sakrala stunder.

Trots de många olika förklaringar som presenterats i detta kapitel har jag i litteraturen om downshifting sett några återkommande förklaringar och därmed noterat ett mönster. Stone (2010), Osbaldiston (2010), Saltzman (1991), Mainiero & Sullivan (2006), Hörning, Gerhard et al (1995), Wilhoit (2014), Dwyer (2004) med flera nämner alla tidens roll och individers behov för kontroll över tiden som något centralt i downshifting som fenomen. Att medarbetare som downskiftar önskar mer tid och självbestämmande över tiden (autonomi) förefaller därför vara centralt i downshifting.

Dessutom använder flera författare begreppet autenticitet i förbindelse med downshifting. Osbaldistons (2010) avhandling är ett stort argument för downshifting som en strävan efter

själva autenticitet och autenticitet är en av parametrarna i Mainiero & Sullivans (2006) kalejdoskopkarriärmodell som används för att förklara varför medarbetare lämnar organisationer. Tan (2000) fann likaså i sin studie om karriärdownshiftern att "getting authentic" var ett av de teman som hennes karriärdownshiftern var orienterade mot efter downskiftet. Paukova (2012) som studerat karriärdownshifting i rysk massmedia skriver också att downshifting är en tendens att leva ett mer autentiskt liv. Att vara sann mot sig själv förfaller vara en stark motivationsfaktor i samtiden och downshifting ett uttryck för detta.

I översiktstabellen är de personliga orsakerna till downshifting fler än anledningarna på arbets-/organisation och samhällsnivå. Downshifting är en personlig handling och uppstår till följd av behov och önskemål hos individen. Men som visats i denna analys kan det finnas flera och samverkande orsaker till varför en medarbetare downskiftar. Svaret på frågan varför medarbetare downskiftar är därför mera komplex än att bara titta på de empiriska undersökningarna om downshifting och därmed konstatera att medarbetare önskar mer tid tillsammans med sina barn eller en mer balanserad och hälsosam livsstil.

KAPITEL 5 - DISKUSSION

I kapitlet diskuteras aspekter av downshifting som inte är ett direkt svar på undersökningsfråga ett eller två men relevanta för att förstå downshifting som fenomen. I den första delen "Perspektiv på downshifting" diskuteras barriärer mot downshifting, varför vi arbetar och anti-arbetsnarkomani diskursen i förhållande till begreppet autenticitet. Jag avslutar delen med att ta ett kritiskt perspektiv på downshifting och frågar mig om downshifting verkligen är vägen till lycka, välmående och meningsfullhet? I kapitlets andra del diskuteras HR- och organisatoriska aspekter av downshifting. Jag återknyter till det inledande avsnittet om HRM-relevans och diskuterar vilka utmaningar downshifting ger organisationer samt vad organisationer bör tänka på i förhållande till downshifting. Jag presenterar exempel på organisationer som arbetar strategiskt med downshifting och argumenterar för att downshifting också kan vara i organisationernas intresse.

Perspektiv på downshifting

Barriärer mot downshifting

I en uppsats som ämnar besvara frågan varför medarbetare downskiftar och presentera fasthållningsrekommendationer av medarbetare med downshiftingtendenser är det också relevant att undersöka barriärerna mot downshifting liksom karriärdownshiftings motsats, det vill säga varför vi önskar att arbeta och göra karriär.

Den protestantiska arbetsetiken och normen om att arbeta heltid är starka i samhället (Larsson 2012, Osbaldiston 2010) och det finns således en rad barriärer mot downshifting. Arbeta och konsumtion är till exempel centrala i skapandet av en persons identitet och positiva självbild (Larsson 2011). Många bygger sin självförståelse och önskade identitet kring arbetet och valet av arbetsplats handlar ofta om identifikation och personlig branding (Stagis 2012). Att frivilligt ge avkall på en professionell identitet eller gå ned i inkomst och social status är därför inte önskvärt eller tänkbart för många.

Downshifters möter ofta starka och negativa reaktioner från sin omgivning och rapporterar ofta att de känner de sociala förväntningarnas tyngd på sina axlar (Breakspear, Hamilton 2004). Utöver upplevelsen av statusförlust och att bli ifrågasatt, är rädsla och bekymmer angående ekonomi, pension och framtida karriärmöjligheter vanliga barriärer mot downshifting (Breakspear, Hamilton 2004).

Arbetstagare som har avtalat flexibel eller reducerad arbetstid kan också uppleva problem med kollegiala relationer och den informella kommunikationen på sin arbetsplats. Kollegor till downshifters kan uttrycka missnöje med att några medarbetare arbetar färre timmar än andra och även ledare kan se negativt på medarbetare som inte arbetar heltid, eller vara osäkra på hur de mer frånvarande medarbetarna ska ledas (Hörning, Gerhard et al. 1995).

Downshifting kan förändra en persons relation till det omgivande samhället på ett fundamentalt sätt (Breakspear, Hamilton 2004) och det krävs mod att våga stå emot den starka sociala press att eftersträva framgång på de sätt som samhället föreskriver (Hamilton, Mail 2003). Den radikala downshiftern Andrea Hejlskov (2014) berättade till exempel i ett föredrag att hon i samband med flytten till den svenska skogen hela tiden varit upptagen av frågan "Får man göra det här?".

Självautenticitet och anti-arbetsnarkomani diskursen

I mitt besvarande av undersökningsfrågan "Varför downskiftar medarbetare?" presenteras Osbaldistons (2010) teoretiska förklaring av downshifting som bygger på den durkheimska åtskillnaden mellan det profana och det sakrala, samt individens underliggande strävan efter självautenticitet.

Det är de narrativ som förknippas med en tid som avgör om tiden anses för profan, sakral eller neutral. Arbeta kan därför ha sakral status i vissa kontexter och profan status i andra (Osbaldiston 2010). Osbaldistons (2010) tes bygger dock på en uppfattning om att lång och dominerande

arbetstid profanerar individen. Osbaldistons (2000) tes är därför bara giltig under förutsättning att individen/gruppen tillskriver tid med barn, romantiska partners eller personlig egentid ett större värde än den tid som spenderas på arbete.

Narrativen som höjer tid med barn, romantiska partners och personliga projekt upp över arbetstid, liksom uppsatsens tidigare diskussion om att välmående och balans är nya statusmarkörer, förefaller vara en del av den normativa anti-arbetsnarkomani diskurs som Muhr & Kirkegaard (2013) skriver om i sin studie om konsulter som lever för att arbeta.

Vi lever i ett samhälle där det finns utmaningar med work-life balance och en stark arbetslinje från politiskt håll, men samtidigt existerar en normaliserande diskurs som fördömer arbetsnarkomani och som dikterar att vi som människor bör vilja ha ett familjeliv och fritid från arbete för att inte uppfattas som annorlunda eller inhumana (Muhr 2011 i Muhr, Kirkegaard 2013).

För vissa medarbetare återfinns självautenticiteten i aktiviteter utanför arbetstiden och dessa medarbetare kan i enlighet med Osbaldistons (2010) tes uppleva sig "ute ur kontroll" och profanerade om arbetets krav inkräktar på möjligheten att delta i de för individen mera heliga stunderna.

Men för de som identifierar starkt med och får viktiga behov uppfyllda via sitt arbete torde självautenticiteten snarare återfinnas i att arbetet tillåts dominera tillvaron, trots samhällets normativa diskurs om att ett arbete bara är ett arbete och att man också bör vilja något annat med sitt liv (Muhr, Kirkegaard 2013).

Med detta vill jag illustrera att trots att downshifting ofta framställs som radikalt och emot "sunt förnuft" är de mjuka anti-arbetsnarkomanivärderingarna också utspridda, iallafall i det skandinaviska samhället. När saker som att vara en bra förälder och ha ett rikt liv utanför arbetet tillskrives status och värde, blir önskan om att vilja arbeta mindre till det som anses vara normalt. I samhällen där "downshiftingdiskursen" är utbredd borde downshiftings motsats, det vill säga att vilja arbeta långa dagar, tjäna mycket pengar och klättra i graderna snarare vara det som faller utanför vad som anses eftersträvansvärt.

Varför arbetar vi?

För att förstå och förklara karriärdowshifting som fenomen är det också intressant att undersöka motsatsen, det vill säga varför vi arbetar.

Utöver den uppenbara anledningen att tjäna sitt levebröd finns det andra anledningar till varför vi arbetar. Enligt Albert (i Tan 2000) är den västerländska karriärkulturen mycket lockande då den erbjuder en ström av pengar, erkännande och status. Arbete behöver inte vara en profan syssla utan kan också vara ett nöje och källa till personlig tillfredsställelse och utveckling. Detta då vi via arbetet kan få ökad självkänsla, upplevelsen av att vara viktiga, möjlighet att använda talanger och kompetenser, relationer och social interaktion, trygghet och säkerhet samt en tillflyktsort från hemmet (Drake 2000).

De flesta downshifters uppger att de vill spendera mer tid tillsammans med sina barn som den primära motivationen för att de har downskiftat. Men intressant nog visar en studie att småbarnsföräldrar är de som arbetar mest (Christofferssen 1998 i Bason, Csonka et al. 2003). Detta kan förklaras med att människor får utveckling och bekräftelse via sin arbetsplats där de har relationer till andra vuxna människor. Arbetsplatsen kan därför vara ett behagligt ställe att befinna sig på i kontrast till hemmet som ofta innebär oändligt hushållsarbete och sociala krav (Bason, Csonka et al. 2003, Hochschild 1997 i Larsson 2012).

I arbetet med att fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser bör organisationer inte bara ta utgångspunkt i varför medarbetare lämnar organisationer, de bör också förhålla sig till varför medarbetare stannar kvar.

Downshifting - vägen till lycka, tillfredsställelse och meningsfullhet?

I "how to" böckerna om downshifting finns det många författare som säljer idén om downshifting som vägen till lycka och ett meningsfullt liv. Men downshifting är inte alltid en succéhistoria och i ett tv-klipp (se McCrindle 2014) framkommer att för en av fem australienska familjer som gör ett så kallat sea- eller tree-change, blir livet på kusten eller på landet inte som de hade tänkt sig.

Det är också värt att notera att Chhetri, Khan et al (2009) funnit att downshiftarna i deras undersökning rapporterat en signifikant lägre nivå av tillfredsställelse än icke-downshifters på områden som inkomst, fritid och anställningssituationen. Dessa forskare hade förväntat en generell ökning i rapporterad livskvalitet bland downshifters då ökad tillfredsställelse på flera livsområden är det downshiftingdiskursen utlovar. Men i undersökningens resultaten fann de att downshifters och icke-downshifters var lika nöjda med sina familjeliv, hälsa, generella levnadsstandard och livet i stort, medan downshifters var mindre nöjda än icke-downshifters på områdena inkomst, fritid och anställningssituation.

Enligt Chhetri, Khan et al (2009) är det svårt att säga om den lägre tillfredsställelsen bland downshifters är en konsekvens av själva downskiftet eller om downshifting är resultatet av en existerande otillfredsställelse på dessa områden. Men enligt Chhetri, Khan et al (2009) leder karriärdownshifting och mer ledig tid inte nödvändigtvis till ökad tillfredsställelse på områden som inkomst, anställning och fritid. De föreslår istället att det är det sätt som en person administrerar sin tid som i slutändan påverkar upplevelsen av tillfredsställelse och livskvalitet.

Downshifting kan ge en arbetstagare mer tid och därmed möjlighet att delta i meningsfulla aktiviteter. Men downshifting kan enligt Neil Levy (2005) aldrig ge livet superlativ mening. För det är bara engagemang i aktiviteter som har en viss struktur och som bidrar till något större bortom individen själv, som kan göra livet meningsfullt på det djupaste planet enligt Levy (2005). Den högsta formen för mening uppnås inte genom att sluta arbeta. För superlativ mening involverar per definition arbete och ansträngning enligt Levy (2005). Men den meningsfulla aktiviteten måste inte vara avlönat förvärvsarbete (Levy 2005).

Levys (2005) påstående att det bara är arbete med en viss struktur som kan ge en känsla av djup mening har vissa likheter med ny forskning från Umeå och Göteborg universitet. En ny studie visar nämligen att samvetsgrannhet korrelerar med lycka och att strukturerade, plikttrogna och målinriktade människor är lyckligare än personer som lever spontant och oplanerat (Hammar 2015).

Som diskuterats i detta avsnitt förefaller "how to" böckerna om downshifting utlova mer än det finns grund till och downshifting är inte nödvändigtvis ett bra beslut varken för individen, organisationen eller för samhället i övrigt. Det finns därför god grund till att organisationer försöker att fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser.

HR- och organisatoriska aspekter av downshifting

Enligt Gandolfi (2008a) kan downshifting och de krav som det ställer på organisationerna betraktas som nästa nivå i work-life balance arbetet. Utmaningarna med att balansera arbete och privatliv är inte nya och organisationer har genom de senaste årtiondena redan gjort mycket för att anpassa sig till medarbetares behov av tid, till exempel genom att erbjuda olika flex- och deltidslösningar (HC Online 2005, Koch 1996). Men downshifting kräver att organisationerna blir ännu mer flexibla, innovativa och tillmötesgående mot medarbetarna i deras försök att integrera

organisationens behov med medarbetarnas motivation, talang, behov och individuella strävan efter lycka (HC Online 2005).

Downshifting förefaller att kunna påverka hela medarbetarlivscykeln, det vill säga rekrytering, utveckling, fasthållning och avveckling av personal. Därutöver förefaller downshifting kunna påverka HR-områden som kompetensförsörjning, successionsplanering, talent management, arbetsmiljö och trivsel, lön och kompensation, kollektiva och individuella avtal med mera.

Det är inte många organisationer som har en downshiftingpolicy (Gandolfi 2008a). Men enligt Coats (2004 i Gandolfi 2008a) kan organisationer inte tillåta sig att ignorera trenden med downshifting.

Problematisering av personalomsättning

Att downshifting är ett problem för HR och organisationer beror främst på två anledningar. Den ena är den stora kostnad som är förbunden med att rekrytera och lära upp nya medarbetare (Johanson, Johrén 2007). Den andra är utmaningen med tillgången av kvalificerade kandidater, vilket leder till en organisatorisk "kamp om talangerna" (Chambers, Foulton et al. 1998).

Personalomsättning utöver det önskvärda är ett klassiskt HR-problem och kostar organisationerna från 12-40 % av den obeskattade inkomsten (PricewaterhouseCoopers Saratoga Institute 2006 i Finnegan 2010). Priset på personalomsättning kan vara svårt att beräkna då organisationen inte bara kan estimerar rekryterings- och upplärningskostnader av nya medarbetare, utan måste inkludera den produktivitetstförlust som ofta följer med en avgående medarbetares minskade motivation och en nyrekryterads inlärningskurva⁷. Personalomsättning påverkar därutöver ett företags försäljning och kunder, och är därför mycket dyrare än vad organisationerna ofta föreställer sig (Finnegan 2010). Det är i de flesta organisationers intresse att motverka downshifting och fasthålla personal, särskilt om affärsmodellen inte är "up-or-out" utan bygger på långsiktiga anställningar.

Den andra utmaningen med downshifting är tillgången på kvalificerade kandidater. Medarbetare med specialiserade och organisationspecifika kunskaper är ofta svåra att ersätta och många HR-

⁷ Enligt Johanson & Johrén (2007) kostar det cirka 900 000 svenska kronor att rekrytera och lära upp en ny civilingenjör. Kalkylen är beräknad utifrån en årsinkomst på 345 000 SEK. Men dagens organisationer betalar sannolikt mycket mer i lön till deras högt specialiserade medarbetare, vilket gör kostnaden för personalomsättning ännu högre.

medarbetare betraktar sig själva som talangscouter då det inom HR-området är vida känt att det på grund av stora pensionsavgångar och låga födelsetal under 1980-talet existerar vad man brukar benämna "den demografiska fällan".

När det finns fler lediga jobb än kvalificerad arbetskraft är arbetsmarknaden "tight", vilket innebär att kandidater och existerande personal kan ställa högre krav på sina arbetsgivare. I vissa branscher och regioner är arbetsmarknaden nästan alltid tight, vilket leder till att medarbetarna har stort inflytande och att arbetsgivarna måste vara mycket tillmötesgående och flexibla för att lyckas attrahera och fasthålla de mest talangfulla medarbetarna (Koch 1996).

Downshifting - en indikation för djupare problem på arbetsplatsen

Ett fåtal fall av downshifting kan förefalla banalt i en stor organisation med många medarbetare, men kan vara en indikation för djupare problem på arbetsplatsen. Enligt studier är frivilliga utträden och byten av arbetsgivare ofta motiverade av otillfredsställelse med de rådande arbetsvillkoren (Hom, Griffeth 1995 i Dwyer 2004).

Tans (2000) studie visade att hennes intervjupersoner gjort mycket för att anpassa sig till de rådande arbetsvillkoren innan de tog beslutet att downskifta. Även ett mindre antal fall av downshifting kan därför indikera att det kan existera ett mera utbrett missnöje på arbetsplatsen och att fler medarbetare kan tänka sig att lämna eller byta arbetsgivare.

Hög personalomsättning är inte god employer branding och kan sända oönskade signaler till övriga medarbetare. Det är därför en god idé att göra så kallade "exitintervjuer" med avgående medarbetare för att kartlägga orsakerna till deras utträde och få deras input till förbättrande av de existerande arbetsvillkoren.

Organisatoriskt arbete med downshifting – exempel

Att de flesta organisationer inte har en formell downshiftingpolicy (Gandolfi 2008a) kan bero på att det kan vara svårt att tillämpa samma riktlinjer på en hel arbetsstyrka och i en del firmor tas fall av downshifting istället omhand på individuell basis.

Företag som uttalat sig angående sin hantering av downshifting är medvetna om att deras medarbetare önskar sig mer ledig tid och flexibilitet. Företagens respons är således att erbjuda flexibla arbetsarrangemang som job-sharing, komprimerade arbetsveckor, perioder av tjänstledighet eller möjligheten att arbeta deltid (HC Online 2005, Penson 1996 i Gandolfi 2008a, Raphael 2001).

För ett australienskt icke namngivet retailföretag är fokus på flexibilitet en strategi för att attrahera och fasthålla talang. Därför får ledarna stor handlingsfrihet till att skapa en arbetsmiljö som fungerar för medarbetarna, istället för att medarbetarna ska pressas in i organisationens form (HC Online 2005).

Hotellkedjan Marriott International arbetar också strategiskt med downshifting och ser downshiftingtenden som en möjlighet att ytterligare befästa sin position på HR och work-life balance området. Marriott International ger deras medarbetare möjlighet att arbeta 32 timmar i veckan istället för 40 och betraktar detta som en rekryteringsfördel (Raphael 2001).

Anpassningar till fenomen som downshifting ger organisationerna möjlighet att både respondera på utmaningen med downshifting samt attrahera, motivera och fasthålla personal. Organisatoriska anpassningar till downshifting kan därför ses som en möjlighet att bli en "employer of choice" (Gandolfi 2005 i Gandolfi 2008a).

Organisatoriska fördelar med downshifting

Som diskuterats ovan bör organisationer förhålla sig strategiskt och proaktivt till downshifting. Men frivillig downshifting kan även vara i organisationernas intresse om organisationen önskar att reducera arbetsstyrkan, till exempel på grund av fusioner, downsizing, lågkonjunktur eller förlust av kunder.

Det är vanligt att organisationer erbjuder ekonomisk kompensation för att locka medarbetare till frivillig avgång. State of Washington har till exempel ett incitamentsprogram för "Voluntary separation, retirement and downshifting" (Office of Financial Management 2011) bland delstatens statligt anställda. I riktlinjerna för programmet står att de anställda kan mottaga en summa pengar för att ta obetald tjänstledighet, reducera arbetstimmar eller byta till en tjänst med lägre lön. State of Washington har med andra ord ett strategiskt förhållningssätt till downshifting och kan med hjälp av ekonomiska incitament uppmuntra till frivillig downshifting som är i linje med delstatens affärsmässiga behov och mål.

Det är även bättre för organisationer att medarbetare downskiftar medan de är friska, än att de tvingas sjukskriva sig på grund av stress. Om organisationens affärsmodell är "up-or-out", som ofta är fallet i konsultfirmor, leder frivillig downshifting även till vakanser som är viktiga för en befodringsbaserad incitamentsstruktur, där medarbetarna tävlar om att befodrings till nästa nivå (Lazear, Gibbs 2009).

Nya värderingar i arbetslivet

Som visats i denna uppsats ligger downshiftingvärderingarna i tiden. Att balans mellan arbete och fritid är viktigt kan ses i Universums årliga Student Survey som kartlägger studerandes föredragna arbetsgivare och arbetspreferenser (Universum 2015). Detta bekräftas även i studien "Morgondagens ledare 2015" där analysföretaget Kairos Future funnit att 80-talister värderar balans mellan arbete och fritid långt mer än vad 70-talisterna gjorde. Trygghet i anställningen och ett jobb med en högre mening tillskrivs också värde av den yngre generationen (Mrad 2015).

Generationsforskning visar att Generation X (födda 1965-1983) har större behov för autenticitet och balans i arbetet än vad de så kallade Baby Boomers (födda 1946-1964) haft (Sullivan, Forret et al. 2009). Det antas att generation X, som dominerar arbetsmarknaden idag, är mindre intresserade av materiella belöningar än vad deras äldre kollegor har varit (Callanan, Greenhaus 2008 i Sullivan, Forret et al. 2009, Hankin 2004 i Sullivan, Forret et al. 2009). Generation X vill istället ha ett mer meningsfullt arbete där deras personliga värderingar kan komma till uttryck (Hankin 2004 i Sullivan, Forret et al. 2009, Westerman, Yamamura 2007 i Sullivan, Forret et al. 2009).

Som framgår av denna uppsats liknar downshifters önskemål om balans och autenticitet de värderingar som förknippas med yngre generationer. Organisationernas strategiska arbete med att fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser borde därför även kunna attrahera och fasthålla yngre medarbetare.

Strategiskt arbete för att förebygga downshifting

I det strategiska arbetet med downshifting bör organisationer sträva efter att skapa en "win-win" situation som både tillgodoser medarbetarnas och organisationernas behov. Organisationer i "tightly" arbetsmarknader måste göra mycket för att tillmötesgå krav från talangfulla medarbetare och nya generationer. Men anpassningar till medarbetare får inte gå så långt att organisationerna glömmer varför de existerar. Enligt Eric Lane, Director of Worldwide Staffing på Silicon Graphics Inc, är det i alla medarbetares intresse att deras arbetsgivare förblir konkurrenskraftiga. Anpassningar till individuella behov får därför aldrig gå ut över möjligheten att driva en sund och lönsam affärsverksamhet (Koch 1996).

Som beskrivits tidigare önskar medarbetare mer tid och flexibilitet. Ett exempel på en "win-win" situation som tillgodoser dessa behov och har skapat fördelar för organisationen och dess kunder

kan hämtas från First Tennessee Bank. Genom att införa komprimerade arbetsveckor kunde en avdelning i banken minska sin handläggningstid från tio till fyra dagar. Medarbetarna hade längre arbetsdagar i början av månaden då arbetspressen var hög. Men i slutet av månaden, då det inte fanns lika mycket att göra, fick de kompensationsledigt (Koch 1996).

Ett annat exempel på en lyckad lösning är Toyota Center Göteborg som för tolv år sedan gick från åtta till sex timmars arbetsdag med bibehållen heltidslön. Detta har visat sig vara en affärsmässig succé och verkstaden har på grund av den reducerade arbetstiden kunnat införa tvåskift och utökade öppettider, vilket har gett nya kunder. Dessutom har medarbetarproduktiviteten ökat med 20 %, sjukfrånvaro och spiltid har minskat och Toyota Center har lättare att rekrytera duktig personal (Thorup 2014).

KAPITEL 6 - HUR KAN MEDARBETARE MED DOWNSHIFTINGTENDENSER FASTHÅLLAS?

I detta kapitel presenteras med utgångspunkt i svaren på uppsatsens första undersökningsfrågor "Vad är downshifting?" och "Varför downshifftar medarbetare?" förslag till hur medarbetare med downshiftingtendenser kan fasthållas. Avsikten är inte att ge en uttömmande överblick över fasthållningsområdet eller upprepa alla "best practices" från existerande fasthållningslitteratur. Avsikten är snarare att bidra till downshiftings- och fasthållningslitteraturen genom att presentera fem förslag till medarbetarfasthållning som har utarbetats med utgångspunkt i downshiftingfenomenets djupare drivkrafter och bakomliggande motiv, så som de har presenterats och diskuterats i denna uppsats.

Som diskuterats tidigare är faktumet att medarbetare lämnar organisationer det största problemet med downshifting och därför är uppsatsens normativa och handlingsinriktade del fokuserad på fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser. Med "downshiftingtendenser" menar jag medarbetare som inte har downskiftat ännu men som överväger att förändra sitt arbetsliv i nedåtgående riktning på grund av de anledningar som beskrivits i denna uppsats.

Utarbetandet av fasthållningsrekommendationerna har tagit utgångspunkt i de orsaker och förklaringar av downshifting som sammanfattats i översiktstabellen på s. 46. Som visat i tabellen kan orsakerna till downshifting förstås och förklaras från olika perspektiv. De orsaker som är mest intressanta för organisationer är de orsaker som organisationer kan påverka. Organisationer kan förhålla sig till men inte ändra på saker som ökad global konkurrens eller att vi lever i ett

risksamhälle. Men de har inflytande på arbetets innehåll, utförande och villkor, samt på saker som organisationskultur, arbetsmiljö och ledarskap.

Fasthållning av medarbetare – en introduktion

Helt överordnat kan man säga att medarbetare stannar i organisationer då det finns hinder mot att lämna och incitament för att stanna kvar (O'Malley 2000). Fasthållning handlar om behovsuppfyllande och om en medarbetares behov är tillgodosedda stannar medarbetaren i organisationen (Phillips, Connell 2003). Arbetsgivare som vill fasthålla medarbetare bör därför se till att deras medarbetares behov är tillfredsställda och att medarbetarna genom arbetet får ett mervärde som de skulle ha svårt att erhålla någon annanstans. Enligt Finnegan (2010) stannar attraktiva medarbetare kvar i organisationer just på grund av de unika saker som endast deras arbetsgivare kan erbjuda.

Med tanke på detta kan organisationer utarbeta fasthållningsstrategier som antingen skapar emotionellt engagemang och ger medarbetarna lust att stanna kvar. Och/eller skapa barriärer och exitkostnader som motverkar personalomsättning. I HR:s verktygslåda finns både hårda och mjuka metoder. Oavsett fasthållningsstrategi är det dock viktigt att organisationerna är proaktiva i sitt fasthållningsarbete och att metoderna anpassas till organisationernas behov, vision, mission, kultur och värderingar (Finnegan 2010).

Organisationerna bör också löpande evaluera fasthållningsmetoderna för att säkerställa att det är de medarbetare som organisationen önskar att fasthålla som påverkas av initiativen. Strategiskt arbete med att attrahera och fasthålla personal gör organisationen till en attraktivare arbetsplats för alla medarbetare. Ett ökat fokus på fasthållning kan därför medföra att organisationen behöver se över sin uppsägningspolitik och ta en mer aktiv roll för att göra sig av med "low performers" (Finnegan 2010).

Fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser

I denna uppsats har det argumenterats för att downshifters vill ha mer ledig tid, självbestämmande i vardagen, meningsfullt och självautentiskt arbete, hälsosammare livsstil, en

tillfredsställande kombination av autenticitet, balans och utmaning i arbetslivet samt möjligheten att delta i "sakrala" stunder.

Med utgångspunkt i ovanstående presenterar jag på följande sidor fem förslag till hur medarbetare med downshiftingtendenser kan fasthållas. Att det är fem förslag och inte fler ger möjlighet att redogöra för tankegången bakom förslagen. Jag har utarbetat förslagen genom att jämföra existerande fasthållnings- och engagemangslitteratur med de behov och önskemål som är utmärkande för downshifters och sammanfattade i tabellen på s. 46.

Förslagen är inte tänkta som ett generiskt förslag till fasthållning av medarbetare i allmänhet. Men fasthållning med fokus på downshifting borde också attrahera och fasthålla personal som inte har downshiftingtendenser, särskilt med tanke på att downshifters önskemål och behov liknar preferenserna hos yngre generationer. Jag utesluter heller inte att det kan finnas andra metoder som kan fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser, liksom generiska "best practices" på fasthållningsområdet *också* kan ha en positiv inverkan på fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser.

Fem fasthållningsförslag av medarbetare med downshiftingtendenser

1. Rekrytera enligt kalejdoskopkarriärmodellen och återanställ "bumeranger"

Fasthållning börjar med att rekrytera de rätta medarbetarna (Finnegan 2010, Holt Larsen, Overgaard Nielsen et al. 2014). Organisationer bör därför tänka sig noga för i rekryteringsfasen och "narrow the front door in order to close the backdoor" (Finnegan 2010). Företag som är duktiga på fasthållning ger nio utav tio ansökare avslag. Utöver att värdera om kandidaten kan och kommer att göra jobbet ska rekryterare därför ställa sig frågan om kandidaten kommer att stanna kvar? (Finnegan 2010). Att någon kan göra jobbet är inte tillräckligt underlag för en anställning. Kandidaten ska i rekryteringsförfarandet även ge explicit uttryck för att denne kommer att stanna kvar i organisationen (Finnegan 2010). På så vis ingås ett "psykologiskt kontrakt" mellan arbetstagare och arbetsgivare (Rousseau 1995).

Autenticitet, balans och utmaning, de tre parametrarna i Mainiero & Sullivans (2006) kalejdoskopkarriärmodell, förefaller utmärkta att rekrytera efter för att förebygga downshifting. Baserat på realistisk information om jobbet (Finnegan 2010) kan arbetsgivare och kandidat i rekryteringsfasen evaluera hur väl arbetet och organisationens övriga villkor stämmer överens med kandidatens nuvarande livssituation och behov för autenticitet, balans och utmaning.

För att undvika downshifting på grund av ett ouppfyllt behov för själva autenticitet kan organisationerna välja att anställa medarbetare som redan har handlat på livsdrömmar, haft time-outs från arbetsmarknaden eller är klara över sina värderingar och vad de önskar i livet. Många rekryterare är rädda för hål i kandidaters CV. Men perioder utanför arbetsmarknaden kan göra att arbetstagare har mer att bidra med till organisationen (Orre 2014). Dessutom visar studier att äldre medarbetare är mer lojala än yngre (Emerging Workforce Study 2007 i Finnegan 2010, U.S Bureau of Labor Statistics 2006 i Finnegan 2010).

I förbindelse med fasthållning genom strategisk rekrytering ska också nämnas att organisationer via så kallade "alumninätverk" kan hålla kontakten med före detta anställda. Via informationsutskick kan gamla "high performers" hållas orienterade om vad som sker i organisationen. När nya vakanser uppstår kan dessa marknadsföras direkt till före detta medarbetare, vilket kan spara på rekryterings- och upplärningskostnader (Mainiero, Sullivan 2006). Återvändande medarbetare kallas ibland för "bumeranger". Told*Skat är exempel på en organisation som haft goda erfarenheter av att återanställa medarbetare som provat vingarna hos andra arbetsgivare men senare önskat att återvända (Holt Larsen 2001).

2. Ge medarbetare "time off" och "time-outs"

Som beskrivits i denna uppsats är en stor del av dagens arbetstagare tidspressade och många önskar ledig tid framför mer i lön. Önskemål om balans och mer tid är vanliga orsaker till downshifting och enligt Penson (1996 i Gandolfi 2008a) måste arbetsgivare bygga in "downtime" i systemen.

Arbetstagare behöver ledig tid från arbetet för att hantera andra aspekter av sina liv (Mainiero, Sullivan 2006) och för att kunna ägna sig åt personliga intressen och meningsfulla aktiviteter utanför arbetet (Koch 1996). Detta är särskilt viktigt för att fasthålla autenticitets- och balanssökande medarbetare, liksom medarbetare från yngre generationer.

För att tillgodose medarbetarnas behov av "time off" och "time-outs" kan arbetsgivare ge betalda eller obetalda sabbatsperioder, komprimerade eller förkortade arbetsdagar, införa timbanker, job-sharing, "on-and-off-ramps", möjlighet att arbeta deltid, samt erbjuda hjälp med personliga och hushållsnära tjänster.

Många organisationer arbetar redan med sabbatsperioder⁸ och organisationer kan erbjuda tjänstledighet som en medarbetarförmån (Mainiero, Sullivan 2006). Att ge anställda betalda sabbatsperioder kan vara en stor utgift för organisationerna, men dessa kostnader ska jämföras med kostnaden för personalomsättning som ofta är mycket högre än vad organisationerna föreställer sig (Finnegan 2010). Personalekonomisk kalkylering kan illustrera att även dyra förmåner som ledig tid i många fall kan bära sin egen kostnad om det fasthåller medarbetare.

Obetald tjänstledighet kan också bidra till fasthållning av medarbetare. Att få beviljat tjänstledighet gör medarbetare lojala mot organisationen och kan bespara arbetsgivaren rekryterings- och upplärningskostnader. Det är därutöver ett sätt att spara på personal- och lönekostnader i perioder av produktionsnedgångar eller lågkonjunktur (Phillips, Connell 2003).

Studierna om kalejdoskopkarriärer har visat att dagens arbetstagare är mer benägna att få sitt eget livspussel att gå ihop, än att vara lojala mot en arbetsgivare vars arbetsvillkor inte kan anpassas till deras rådande livssituation (Mainiero, Sullivan 2006). Dagens arbetstagare går in och ut på arbetsmarknaden avhängigt av deras aktuella behov för autenticitet, balans och utmaning. För att undvika höga rekryterings- och upplärningskostnader, "brain drain" och utmaningarna med att finna kvalificerade medarbetare kan organisationerna arbeta med "on-and-off ramps" och "stop-out program", som underlättar tillfälliga utträden och medarbetares återkomst (Mainiero, Sullivan 2006, 2008).

I off-perioder kan de organisatoriska kommunikationskanalerna lämnas öppna så att medarbetaren kan hålla sig uppdaterad, bevara relationer och snabbare återvända till arbetet (Mainiero, Sullivan 2008). Medarbetaren bör vid återkomst få behålla sin anciennitet och de förmåner som denne hade vid utträdet. IBM arbetar på detta sätt (Mainiero, Sullivan 2006)

⁸ Morningstar och Silicon Graphics är exempel på organisationer som erbjuder sex veckors betald tjänstledighet vart fjärde år. På Silicon Graphics kan medarbetarna kombinera tjänstledigheten med semester och därmed ha två eller tre månaders betald ledighet (Koch 1996).

och "on-and-off ramps" kan styrka ett företags employer brand och employee value proposition (EVP), vilket både attraherar och fasthåller personal.

Fritid och mera frihet från arbetet är som diskuterats ovan en attraktiv förmån och en fasthållningsfaktor (Holt Larsen 2001). Ett alternativ till sabbatsperioder eller reducerad arbetstid kan vara komprimerade arbetsveckor, där medarbetarna arbetar långa dagar i utbyte mot annan ledig tid. På detta vis kan organisationens behov för personal och medarbetarnas behov för tid tillgodoses utan att medarbetarens samlade arbetstid och ersättning blir lägre. Enligt Finnegan (2010) fasthåller komprimerade arbetsveckor medarbetare och som beskrivits i diskussionsavsnittet kan längre arbetsdagar leda till en "win-win" lösning för medarbetarna, organisationen och dess kunder. Medarbetarna kan själva komma med förslag till hur komprimerad arbetstid kan införas i praktiken. Men längre arbetsdagar måndag-torsdag med ledig fredag ger cirka 50 extra lediga dagar om året, vilket inte ska underskattas som fasthållningsfaktor då medarbetare jämför arbetsgivare (Finnegan 2010).

Att bevilja deltidarbete eller införa timbanker med möjlighet till kompensationsledighet är också sätt att ge medarbetare mera tid (Mainiero, Sullivan 2006). Om arbetsuppgifterna inte kan anpassas till deltid kan job-sharing, där två medarbetare delar en heltidstjänst vara ett alternativ. Men det medför ofta högre kostnader att ha två medarbetare som arbetar 20 timmar i veckan, än att ha en medarbetare som arbetar 40 timmar (Barse 2015).

För att ge medarbetarna mera tid, underlätta vardagen och därmed förebygga downshifting kan arbetsgivare även överväga att avlasta medarbetarna på den privata fronten. Enligt Bason, Csonka et al (2003) kan hushållsnära tjänster som inköp, tvätt och möjligheten att ta med varm mat hem från arbetsplatsen vara goda initiativ på arbetsplatser som önskar att vara familjevänliga. På engelska kallas denna typ av hushållsnära tjänster för "conciierge service" och 5 % av de amerikanska företagen har infört denna typ av program (Finnegan 2010). Om medarbetare avlastas med hushållsnära tjänster öppnar det upp för att medarbetarna kan umgås med barn, partner eller ägna sig åt personliga projekt utanför arbetstiden, vilket leder till att medarbetare kan få sitt behov av balans och självautenticitet uppfyllt utanför arbetet.

3. Skapa work-life satisfaction genom individuell arbetsdesign

Organisationer möter ofta medarbetares konflikt mellan arbetets och det personliga livets krav med work-life balance program och erbjudanden om flexibelt arbete. Det är dessutom vanligt att organisationer marknadsför sig som en "familjevänlig arbetsplats" då detta är populärt och efterfrågat bland många potentiella medarbetare (Bason, Csonka et al. 2003).

Att organisationer underlättar livet för barnfamiljer är bra. Men den familjevänliga organisationen ska inte glömma eller diskriminera behoven av tid och flexibilitet hos medarbetare utan små barn (Bason, Csonka et al. 2003). Organisationer arbetar gärna med kollektiva lösningar och tilldelar ofta rättigheter till grupper av medarbetare, till exempel barnfamiljer eller medarbetare över en viss ålder.

En utmaning med downshiftingfenomenet är att organisationerna har svårare att göra kollektiva rättighetspolicies då det är svårt att kategorisera downshifters som en grupp. Det är inte alla downshifters som önskar att arbeta deltid eller ta ett sabbatsår, en del söker främst efter självbestämmande i vardagen eller mer meningsfullt arbete. Lösningen på detta är individuell arbetsdesign (Kring 2009, 2011), en kollektiv lösning med utgångspunkt i det individuella.

Som visats i diskussionskapitlet finns det många goda och affärsmässiga grunder till att implementera flexibla arbetsstrukturer som både tillgodoser medarbetarnas, kundernas och organisationernas behov. Camilla Kring (2009, 2011), PhD i work-life balance, föreslår med konceptet "Life Navigation" att kunskapsmedarbetare ska tillåtas att arbeta på den tidpunkt och den plats som bäst passar till deras produktivitet och naturliga energinivå. Denna arbetsstruktur ska understötts av en "freedom-based performance" kultur med fokus på resultat framför "face time" och antal arbetade timmar.

Enligt Kring (2009) kan individuell arbetsdesign ha ett positivt inflytande på företagets produktivitet, slutresultat, sjukfrånvaro och leda till att medarbetare arbetar ännu mer än tidigare. En studie visar nämligen att flexibilitet och självbestämmande genererar mer överarbete (Rastrup Kristensen 2010). Medarbetare med möjlighet att arbeta flexibelt är dessutom mera tillfredsställda med sina arbeten och uppvisar större "commitment" och engagemang (Finnegan 2010).

Organisationer som anpassar sin företagskultur till att omfamna flexibilitet, fokuserar på prestationer och eliminerar work-life konflikter genom användning av teknologi, har ett bättre utgångsläge för att attrahera och fasthålla de bästa och mest talangfulla medarbetarna (Kring 2011, Mainiero, Sullivan 2006).

Då downshifters önskar självbestämmande över tiden och möjlighet att delta i sakrala stunder är det god grund att antaga att implementerandet av individuell arbetsdesign kan vara med och fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser. Individuell arbetsdesign ger autonomi, vilket också är en av de fem jobbkaraktäristiska som leder till ökad inre motivation, medarbetartillfredsställelse och effektivitet i Hackman & Oldhams (1980 i Holt Larsen 2010) teori om jobbkaraktäristiska.

Att medarbetarna ges stort självbestämmande och handlingsutrymme i arbetets utförande anses även positivt i Karaseks (1979 i Holt Larsen 2010) krav-kontroll modell. Stort handlingsutrymme och självbestämmande har en modererande effekt på stor arbetsbelastning och höga krav. En medarbetare som det ställs krav på men som samtidigt ges stor kontroll över arbetets utförande är därför mer benägen att uppleva arbetet som utmanande och stimulerande framför stressande.

4. Gör arbetet autentiskt och meningsfullt

Som beskrivits i denna uppsats söker många downshifters efter autenticitet och mening samtidigt med att de vill undgå att känna sig profanerade och ute ur balans. Med utgångspunkt i att downshifters gör motstånd mot "dis-enchanting" byråkratisering och instrumentell rationalitet, kan organisationer arbeta med det Casey (2000, 2002) kallar "re-enchantment", vitalisering och re-sakralisering. "Enchantment" betyder förtrollning och re-enchantment är således att ge magi och mening tillbaka till instrumentella och byråkratiska strukturer.

Att involvera medarbetares hjärta och själ, och inte bara huvud och kropp i arbetet är sofistikerad strategisk management enligt Casey (2000, 2004). Casey (2002) har ett kritiskt perspektiv på managementmetoder som re-enchantment, men skriver inte desto mindre att "heartful and soulful work" är något som organisationerna måste erbjuda sina anställda under de kommande åren.

Downshifting kan vara resultatet om det är skillnader mellan en organisations och en medarbetares värderingar eller om arbetsuppgifterna uppfattas som meningslösa. Det är därför

viktigt att organisationer både rekryterar de rätta medarbetarna samt fasthåller de nuvarande genom att erbjuda arbete som upplevs meningsfullt och självautentiskt. Det är när arbetet upplevs som mest meningsfullt som vi har som svårast att lägga det från oss (Ørsted 2013). Engagerade medarbetare som tar ansvar och ägarskap för vad de upplever vara meningsfullt arbetet leder dessutom till att organisationen presterar bättre på alla dimensioner (Keller i Amabile, Kramer 2012).

Att skapa en inspirerande "mission statement" som framhäver hur organisationens arbete bidrar till världen och gör en positiv skillnad i andra människors liv är ett bra sätt att påbörja arbetet med att göra arbeten mera meningsfulla (Amabile, Kramer 2012). Därutöver kan organisationer fokusera på corporate social responsibility, CSR, om de vill använda mening och självautenticitet som en fasthållningsstrategi (Mainiero, Sullivan 2008).

Genom att låta medarbetarna bli ambassadörer för CSR-projekt ger organisationen medarbetarna meningsfullhet och ett mervärde. Om medarbetarna dessutom kan erbjudas att ägna en del av sin arbetstid eller sabbatsperioder åt att arbeta för goda saker som medarbetarna finner meningsfulla och identifierar sig med, skapar det goodwill hos medarbetare och för organisationen (Mainiero, Sullivan 2008). Detta stämmer dessutom väl överens med tanken om att det bara är genom att bidra till något bortom oss själva som vi kan uppnå den högsta formen för meningsfullhet (Levy 2005).

Ett annat sätt att skapa meningsfulla arbetsuppgifter kan vara att låta medarbetarna arbeta med personliga projekt och idéer under en del av arbetstiden. Google gör detta och med den berömda "20 % regeln" uppmuntrar Google alla anställda att arbeta med personliga projekt som skulle kunna vara intressanta för Google under 20 % av deras arbetstid. Gmail, Google News och AdSense är exempel på några framgångsrika Googleprodukter som uppstått på detta sätt (D'Onfro 2015).

Autenticitet och meningsfullhet som fasthållningsstrategi handlar även om att organisationer ser och tar hand om den hela människan (Mainiero, Sullivan 2006, 2008). Downshifting kan vara resultatet av att inte ha tillräckligt med egentid för att vårda kropp och själ. Det är därför viktigt att medarbetarna ges tid till att ägna sig åt egna intressen och att medarbetarna i förbindelse med arbetet både ges möjlighet att träna sin kropp och att arbeta med sin personliga utveckling.

Ett sätt att göra detta är att organisationen tillhandahåller fitness- och wellnessfaciliteter samt arrangerar workshops, föreläsningar och kurser som fokuserar på hälsa, spiritualitet och att finna

en högre mening i livet (Mainiero, Sullivan 2008). Enligt Mainiero & Sullivan (2006) bör organisationerna förse medarbetarna med "total wellness in body, spirit and mind" och enligt Phillips & Connell (2003) blir medarbetare mer lojala och tillfreds när en organisation stödjer icke-arbetsrelaterade aktiviteter.

Till "re-enchantment", vitalisering och re-sakralisering av arbetet hör också skapandet av en inspirerande arbetsmiljö med utrymme för relationer, lek och kreativitet. Enligt Finnegan (2010) lämnar medarbetare organisationer på grund av lön, avsaknad av utvecklingsmöjligheter och brist på erkännande, men de stannar kvar på grund av relationer. Som visats i denna uppsats har relationer sakral status i samtiden och då våra grundläggande behov är uppfyllda är det relationer och inte ökad inkomst som ökar livskvaliteten.

Med kunskap om att relationer är den största fasthållningsfaktorn för både män och kvinnor (Finnegan 2010) kan organisationer som vill motverka downshifting fokusera på att skapa goda relationer på arbetsplatsen. Detta kan göras genom teambuilding, mentorprogram, sociala aktiviteter och en inspirerande kontorsmiljö som främjar kommunikation och spontana möten människor emellan.

5. Fasthåll downshifters genom adekvat och uppmärksam ledarskap

Enligt fasthållningslitteraturen beror det ofta på ledaren om en medarbetare stannar kvar eller lämnar en organisation (Finnegan 2010). Fasthållning är därför en fråga om gott ledarskap (Holt Larsen, Overgaard Nielsen et al. 2014, Phillips, Connell 2003). Organisationer har inflytande på ett stort antal av de orsaker till downshifting som sammanfattas i tabellen på s. 46 och utöver HR är det organisationens ledare som kan göra något åt det.

Från studierna om downshifting vet vi att önskan om autonomi, balans och mening är några av orsakerna till downshifting. Organisationer kan därför fråga sig vilka uppfyllda behov som deras potentiella downshifters har? Samt vilket ledarskap som bäst skulle kunna tillgodose dessa behov? HR och ledare kan med utgångspunkt i kalejdoskopkarriärmodellen även fråga sig "Har vi en organisationskultur som tillåter medarbetare att vara autentiska, balanserade och utmanade?" (Mainiero, Sullivan 2006).

I tidigare punkter har det bland annat föreslagits att downshifters ska fasthållas med mjuka värden som meningsfulla och självautentiska arbetsuppgifter, självbestämmande i arbetslivet, "re-

enchantment” av arbetsmiljön och goda relationer. Ledningsfilosofier som harmonierar med dessa mjukare värden kan till exempel vara transformerande ledarskap, ”servant leadership” eller spirituellt baserat ledarskap. I kontrast till dessa ledningsfilosofier står transaktionellt ledarskap som inte kan anses främja fasthållningen av medarbetare med downshiftingtendenser då det inte fokuserar på medarbetares behov för utveckling och självrealisering.

För att en medarbetare ska kunna ägna mera tid åt självautentiska och meningsfulla arbetsuppgifter kan ledaren se som sin uppgift att underlätta arbetet för medarbetaren, tillhandahålla de nödvändiga resurserna och eliminera profanerande spilltid. ”Servant leadership” är en ledningsfilosofi där ledaren intar en sådan serviceinriktad roll.

”Servant leadership” är likt transformerande ledarskap baserat i det karismatiska ledarskapet (Smith, Montagno et al. 2004), men ”servant leadership” är den ledningsfilosofi som har störst fokus på medarbetares behov (Patterson 2003 i van Dierendonck 2011). ”Servant leaders” är orienterade mot utveckling och ”empowerment” av medarbetare och sätter medarbetarnas behov och intressen över sina egna (Greenleaf 1977, Spears 1998, Spears, Lawrence 2002, Laub 1999 alla i Smith, Montagno et al. 2004). ”Servant leadership” borde i och med sitt stora fokus på behov kunna bidra till fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser. Men organisationer har behov för olika typer av ledarskap och ledarskapet bör således vara situationsbestämt och anpassas till medarbetare-, ledare- och situationskaraktäristiska (Northouse 1997).

Medarbetare lämnar ofta en organisation i förbindelse med en livshändelse (Holt Larsen 2001, Tan 2000). Ledare bör därför vara lyhörda och uppmärksamma på medarbetarnas privatliv samt ges stort handlingsutrymme att finna en lösning på medarbetares problem. Om en ledare får kännedom om att en värdefull medarbetare överväger att sluta bör ledaren inkalla till ett samtal och fråga medarbetaren vad organisationen kan göra för att denne ska stanna kvar. Ledare med kunskap om downshifting kan i samband med sådana samtal även medvetandegöra medarbetaren om att downshifting inte alltid är vägen till lycka eller mer tillfredsställelse i livet.

Som visats i Mainiero & Sullivans (2006) forskning om kalejdoskopkarriär förändrar sig medarbetares behov för autenticitet, balans och utmaning över tid eller i samband med livshändelser. På de årliga medarbetarsamtalen (MUS-samtal) kan ledare och medarbetare avstämma hur medarbetarens behov för autenticitet, balans och utmaning är uppfyllda i arbetet

samt om det har skett några förändringar i medarbetarens privatliv som arbetssituationen ska anpassas till.

Ett effektivt sätt att få ledare till att motverka downshifting, förbättra arbetsvillkoren och fasthålla medarbetare är att göra fasthållning till ett mål och evalueringspunkt i ledarens egen "performance review". Fokus på fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser ska dessutom förankras i hela organisationen och vara en top-down process framför en perifer HR-aktivitet (Finnegan 2010, Mainiero, Sullivan 2006).

Avslutande reflektion

Som redogjorts i de fem förslagen till fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser har organisationer inflytande på många av de orsaker till downshifting som redovisats i denna uppsats. Organisationer kan främst arbeta med de personliga och arbetsrelaterade grunderna till downshifting men även ta höjd för och anpassa sig till de förändringar som skett på samhällsnivå.

De fem förslagen till fasthållning har gemensamt att de tar utgångspunkt i att downshifters har ett större behov av saker som tid, autonomi, autenticitet och mening än medarbetare som inte har downshiftingtendenser. Punkt 2-4 har dessutom gemensamt att de nedbryter barriärerna mellan arbetet och medarbetarnas personliga liv. Att ha en stor grad av frihet och flexibilitet i arbetet och därmed kunna integrera arbete och privatliv har kallats "det gränslösa arbetslivet"⁹ (Raastrup Kristensen 2011).

De fem fasthållningsförslagen är inte viktade eller rangerade men om organisationerna endast kan implementera en sak för att fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser bör det vara att ge medarbetare "time off" och "time-outs", så att medarbetarna har möjlighet att hantera andra aspekter av sina liv och ha intressen utanför arbetet.

Man kan därutöver fråga sig om goda organisationer inte redan gör alla de saker som har föreslagits i denna uppsats? Svaret på detta torde vara att några organisationer gör några av sakerna och i viss utsträckning, men inte nödvändigtvis med avseendet att fasthålla downshifters.

⁹ En stor grad av frihet och flexibilitet i arbetslivet kan fasthålla downshifters. Men det gränslösa arbetslivet har också sina baksidor i form av överengagemang, stress och medarbetare som inte kan leda sig själva (se Raastrup Kristensen 2011).

Flexibelt arbete och individuell arbetsdesign har till exempel implementerats på många arbetsplatser och detta med goda resultat (Kring 2009).

Som nämnts i inledningen till detta kapitel är de fem fasthållningsförslagen inte uttömmande och det finns således andra sätt att fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser. Ett exempel på detta kunde vara organisatorisk identifiering. I risksamhället tvingas individen till att göra sitt eget identitetsarbete, vilket kan upplevas som en börda. Genom att binda medarbetares identitet och självkänsla till starka organisatoriska identiteter (till exempel att vara en "zymer" på Novozymes) kan organisationer skapa lojalitet och engagemang hos medarbetare.

Som diskuterats i punkt 3 arbetar organisationer ofta med kollektiva lösningar och rättighetspolicies. En grupp som ofta tilldelas särskilda rättigheter är medarbetare med små barn. Men som visats i denna uppsats kan medarbetare utan små barn också ha behov för tid och flexibilitet. Det finns därför en likhetstanke i mina fasthållningsförslag och istället för att bara vara "familjevänliga" måste organisationer bli mer individvänliga. Utmaningen för HR är således hur organisationer kan göra kollektiva rättighetspolicies som tillåter en stor grad av individualitet.

Sammanfattning och delkonklusion

I ovanstående avsnitt har uppsatsens tredje undersökningsfråga "Hur kan medarbetare med downshiftingtendenser fasthållas?" besvarats. Med utgångspunkt i svaret på uppsatsens andra undersökningsfrågor "Vad är downshifting" och "Varför downskiftar medarbetare?" har fem förslag till fasthållning presenterats. Förslagen tar bland annat utgångspunkt i att downshifters vill ha mer tid, kontroll/autonomi, meningsfullt och självautentiskt arbete, hälsosammare livsstil, en tillfredställande kombination av autenticitet, balans och utmaning i arbetslivet samt möjlighet att delta i sakrala stunder.

Kapitlet inleds med en allmän diskussion om fasthållning och efterföljande presenteras de fem fasthållningsförslagen:

1. Rekrytera enligt kalejdoskopkarriärmodellen och återanställ "bumeranger"
2. Ge medarbetare "time off" och "time-outs"
3. Skapa work-life satisfaction genom individuell arbetsdesign
4. Gör arbetet autentiskt och meningsfullt
5. Fasthåll downshifters genom adekvat och uppmärksam ledarskap

Kapitlet avslutas med en reflektion där sambandet mellan förslagen samt hur HR kan göra kollektiva rättighetspolicies med stor grad av individualitet diskuteras. Jag konkluderar att organisationer måste bli mer individvänliga och inte bara familjevänliga, för som visats i denna uppsats kan medarbetare utan små barn också ha behov av tid och flexibilitet.

KAPITEL 7 – KONKLUSION

Denna uppsats ämnade att genom en litteraturstudie med hermeneutiska förtecken besvara undersökningsfrågorna (1) Vad är downshifting? (2) Varför downskiftar medarbetare? (3) Hur kan medarbetare med downshiftingtendenser fasthållas?

Efter att ha studerat downshifting kan jag konkludera att det finns flera olika uppfattningar av vad downshifting är och att karriär- och konsumtionsdownshifting antingen åtskiljs eller överlappar beroende på definition och författare. Schors (2001) uppdelning av downshifting i inkomstdownshift, utgiftsdownshift, arbetstidsdownshift, livstempodownshift och geografiskt downshift är användbar för att skilja de olika formerna av downshifting åt. Vidare är Schors (2001) "en nedåtgående avvikelse från ett etablerat arbetsmarknads- eller inkomstspår" en användbar och universell definition för att besvara frågan vad downshifting är.

Det finns flera orsaker till och förklaringar på varför medarbetare downskiftar och dessa har i uppsatsen redovisats utifrån en personlig-, arbets-/organisatorisk- och samhällsnivå. Svaret på frågan varför medarbetare downskiftar är komplex och varierar beroende på perspektiv. Men då flera författare, som har gjort olika typer av studier, har skrivit om downshifting i förhållande till kontroll över tiden förefaller strävan efter mer tid och självbestämmande över tiden (autonomi) centrala i downshifting.

Likaså använder flera författare begreppet autenticitet i samband med downshifting. Strävan efter att vara sann mot sig själv, så kallad självautenticitet, är utbredd i samtiden och downshifting förefaller vara ett resultat av detta då det ger medarbetare möjlighet att leva ett mer autentiskt liv och delta i sakrala stunder. Vad som uppfattas vara sakralt beror på de underliggande narrativen och vilket värde en grupp tillskriver en tid. Men tid spenderad med barn, romantiska partners och personlig kultivering har sakral status i samtiden (Osbaldiston 2010).

För att fasthålla medarbetare med downshiftingtendenser bör organisationer ta utgångspunkt i downshifters specifika behov och önskemål samt de orsaker till downshifting som en organisation kan ha inflytande på. Efter att ha jämfört den generiska fasthållningslitteraturen med de orsaker till downshifting som redovisats i denna uppsats värderar jag att följande fem förslag kan bidra till fasthållning av medarbetare med downshiftingtendenser:

1. Rekrytera enligt kalejdoskopkarriärmodellen och återanställ "bumeranger"
2. Ge medarbetare "time off" och "time-outs"
3. Skapa work-life satisfaction genom individuell arbetsdesign
4. Gör arbetet autentiskt och meningsfullt
5. Fasthåll downshifters genom adekvat och uppmärksam ledarskap

Svaren på undersökningsfrågorna tar utgångspunkt i en omfattande litteraturstudie, som tagit litteratur från olika länder och med olika teoretiska och vetenskapsteoretiska utgångspunkter i beaktning. Som uppsatsskrivare har jag dock genom min förförståelse, akademiska bakgrund och övriga livsvärld påverkat både undersökningsprocessen och undersökningens resultat. Svaren på undersökningsfrågorna har därför en hög grad av subjektivitet och en annan uppsatsskrivare skulle inte nödvändigtvis komma fram till samma resultat. Kvalitativ forskning med hermeneutiska förtecken handlar dock inte om att uppnå en obestridlig och objektiv sanning. Hermeneutiska undersökningar ämnar snarare förmedla en fördjupad eller förändrad förståelse av det undersökta fenomenet.

KAPITEL 8 – METODDISKUSSION OCH EVALUERING

I denna metoddiskussion diskuteras undersökningens utförande och resultat kritiskt. Jag kommenterar på utmaningar, begränsningar, styrkor och kvalitetskriterier för kvalitativ forskning. Avslutningsvis evaluerar jag min egen undersökning och kommenterar på uppfyllelsen av lärandemålen för masteravhandlingar.

Utmaningar och begränsningar

En utmaning i denna undersökning har varit att begreppet downshifting är relativt okänt. Det finns inte mycket forskning om downshifting men det finns forskning där ordet downshifting inte

används. Meiksins & Whalley (2002) och Hörning & Gerhard et al (1995) har till exempel studerat vad jag uppfattar vara downshifters men i deras forskning omnämns undersökningspersonerna som deltidsarbetare, egna företagare, tidspionjärer, tidsavvikare eller tidsdissidenter och aldrig som downshifters. Detta har gjort att jag har varit tvungen att söka brett och själv värdera om studier handlar om vad jag anser vara downshifting.

Vidare finns det ingen enhetlig definition av downshifting och då ordet används både om konsumtions-, karriär- och geografisk downshifting har jag utöver att studera karriärdownshifting även behövt att bekanta mig med fenomen som *voluntary simplicity*, *opting out* och *sea-change* för att kunna särskilja dessa från downshifting.

Då jag har arbetat hermeneutisk och induktivt har jag förhållit mig till en bred empiri som har vuxit under arbetets gång. Retrospektivt kan jag tycka att analyskategorierna personliga-organisatoriska- och samhällsmässiga förklaringar av downshifting stundom har varit utmanande och otillräckliga kategorier att arbeta med. Mainiero & Sullivans (2006) karriärteoretiska ramverk har till exempel placerats under personliga orsaker till downshifting. Men även om denna teori tar utgångspunkt i medarbetares personliga behov av autenticitet, balans och utmaning, sträcker sig kalejdoskopkarriärmodellen bortom den personliga nivån i förklaringen av medarbetares in- och utträden på arbetsmarknaden.

Med den induktiva ansatsen och den valda analysstrategin förefaller jag dessutom ha återgett komplexiteten i fenomenet downshifting snarare än att reducera den. Å andra sidan har den breda empirin som inkluderat olikartade och avvikande exempel gjort att analysen täcker ett brett spektrum och därmed ger en mer precis definition och heltäckande förklaring av downshifting som fenomen.

Evaluering av eget arbete

Kvalitativ forskning ska utvärderas på sina egna villkor och kvalitetsindikatorer för kvantitativ forskning som validitet (mäts det som sägs mätas?) och reliabilitet (hur väl mäts det som mäts?) kan inte tillämpas på kvalitativa undersökningar (Jacobsson 2008, Sjöberg 2008). I kvalitativa studier handlar validitet snarare om huruvida forskarens tolkningar och observationer avspeglar den valda problemställningen och det fenomen som forskaren intresserar sig för (Kristiansen, Krogstrup 1999 i Justesen, Mik-Meyer 2010). Hur analysen har utförts, om materialet är autentiskt, om forskaren är metodologiskt medveten och kan reflektera över den egna

undersökningens styrkor och begränsningar är också kvalitetsindikatorer för kvalitativ forskning (Jacobsson 2008).

Svaren i denna uppsats baserar sig på en omfattande litteraturstudie med hermeneutiska förtecken. Under arbetet har jag haft ett öppet och medvetet förhållningssätt, låtit empirin styra undersökningen och inte låtit mig begränsas av några på förhand fastlagda betingelser eller teorier som kunde ha stått i vägen för att uppnå en djupare förståelse av downshifting som fenomen. Då jag skrivit loggbok i hela processen kan jag se att jag har utvidgat min meningshorisont och att jag har en förändrad och fördjupad förståelse av downshifting nu, än vad jag hade då jag inledde arbetet.

Enligt min mening är uppsatsens styrkor att jag har företagit en djupgående läsning av litteraturen om downshifting och funnit både empiriska och teoretiska förklaringar av ett aktuellt men relativt outforskat samhälls- och arbetslivsfenomen. Vidare har jag undersökt downshifting i Skandinavien explorativt, tagit ett kritiskt perspektiv på downshifting som en väg till lycka och tillfredsställelse, diskuterat HR- och organisatoriska aspekter av downshifting samt utarbetat normativa fasthållningsförslag till organisationer genom att jämföra uppsatsens insikter med den generiska fasthållningslitteraturen. Jag har därmed skrivit högt på Blooms taxonomi för inlärningsmål (Rienecker 2003), visat att jag kan omsätta förståelse till praxis och kommit med ett nytt och självständigt bidrag till downshiftings- och fasthållningslitteraturen.

Arbetet med denna uppsats har tagit utgångspunkt i cand.soc studieordningens lärandemål för masteruppsatsavhandlingar (2014/2015). Jag anser härmed att uppsatsens syfte är uppfyllt, att problemformuleringens frågor har besvarats och att det i uppsatsen har argumenterats för undersökningens till och frånval, såväl som teoretiska, metodiska och vetenskapsteoretiska utgångspunkter.

KAPITEL 9 – PERSPEKTIVERING

I denna perspektivering lyfter jag blicken från att ha behandlat downshifting som en organisatorisk utmaning till att betrakta downshifting i ett större sammanhang. Den återkommande politiska frågan om förkortad arbetstid diskuteras och perspektiveringen avslutas med ett par förslag till framtida forskning. Att min perspektivering är på samhällsnivå och inte på HR/organisationsnivå beror på att jag redan har perspektiverat downshifting i förhållande till HR och organisationer i uppsatsens diskussionskapitel.

Efter att ha studerat downshifting som fenomen är mitt intryck att det i dagens Danmark och Sverige finns två starka diskurser om arbetets roll i livet och betydelse för samhället. Den ena är "downshiftingdiskursen" som bland annat förespråkar kortare arbetstid för flertalet av dagens arbetstagare, livsbalans, meningsfullhet etcetera. Den andra är "arbetslinjen" med fokus på bibehållen arbetstid, ökad sysselsättning och snabbare framdrift på universitetsutbildningar. Diskussionen om standardarbetstiden ska förkortas eller ej är dock inte ny. Enligt Per Kongshøj Madsen professor vid Center for Arbejdsmarkedsforskning vid Aalborg Universitet, kommer frågan om arbetstidens längd tillbaka på den politiska dagordningen med jämna mellanrum och har gjort så sedan Karl Marxs svärson Paul Lafargue skrev boken "Rätten till lättja" som en motsättning till Marxs bok "Rätten till arbete" (Barse 2015).

Trots downshiftingdiskursens frammarsch och de brokiga kalejdoskopkarriärernas utbredning är den protestantiska arbetsetiken fortsatt stark i samhället. Heltidsarbete tycks fortsatt vara normen för arbetstagare i Sverige och Danmark och den livsform politiska intressen prövar att pressa personer i arbetsför ålder in i. Detta trots att arbete har minskat i betydelse både som en moralisk förpliktelse och som en strukturerande nödvändighet i många västerländska människors liv (Casey 2000, Hörning, Gerhard et al. 1995).

En del förespråkare för kortare arbetstid, till exempel David Graeber (i Spencer 2015), menar att en reducering av arbetstiden är fullt realiserbar men att politiska intressen blockerar för detta då makthavare är rädda för att arbetstagare ska få för mycket fritid, vilket skulle kunna medföra politiska konsekvenser. Professor Bodil Jönsson är inne på samma linje och menar att det som vi idag kallar arbete och tror är livsnödvändigt, i mångt och mycket handlar om att hitta sätt för människor att leva tillsammans. Enligt Jönsson ligger det politiska aspekter bakom "arbetslinjen" och avsaknad av en lösning på frågan om hur resurserna skulle fördelas om det inte var via arbete (Byttner 2015).

Om standardarbetstiden ska sänkas eller inte är upp till politikerna. Men makthavare kan inte bortse från downshifters som samhälls- och väljargrupp och downshiftings potentiella effekt på samhället ska inte trivialiseras (Hamilton, Mail 2003). Liksom organisationer bör vara förberedda på och planera för downshifting bland medarbetare, bör även politiker och makthavare vara medvetna om och planera för downshiftings eventuella påverkan på samhällets institutioner.

Stress och utbrändhet kostar samhället mycket pengar och som uppsatsen visat är en önskan om en mer balanserad och hälsosam livsstil en vanlig orsak till downshifting. Tal från den danska

Ankestyrelsen visar att varannan förtidspensionär har slutat att arbeta på grund av psykiska besvär och det är särskilt yngre och välutbildade kvinnor som lämnar arbetsmarknaden (Vigsø Grøn 2011). Utbrända och "nedslitna" personer är en kostnad för såväl sjukvård- som välfärdssystemen och förringar i hög grad den individuella livskvaliteten.

Politiska beslut som reducerar arbetstiden eller främjar arbetstagares in- och utträden på arbetsmarknaden borde ha en positiv inverkan på stress, utbrändhet och de hälsoproblem som förknippas med lång arbetstid och hög arbetsbelastning. Personer som inte är helt "nedslitna" på grund av arbete borde dessutom kunna arbeta och bidra till samhället efter den aktuella pensionsåldern, vilket skulle kunna lindra problemen med en framtida brist på arbetskraft och en stor åldrande generation som ska försörjas av skattebetalare.

Downshifters kritiserar ibland för att de genom sin självvalda inkomstnedgång bidrar med färre skattepengar men fortsätter att använda skattefinansierade förmåner som sjukvård och infrastruktur. Men enligt Anna Coote, analytiker och ledare av den socialpolitiska avdelningen i den brittiska tankesmedjan New Economics Foundation, innebär en lägre arbetstid ett mindre behov av att utnyttja välfärdsstatens sociala tjänster, vilket skulle kunna minska den nuvarande belastningen på vård- och omsorgssektorn (Jespersen 2015b).

Med en inkomstnedgång blir det ofta nödvändigt att reducera utgifter och en del downshifters utvecklar således en lågkonsumtionslivsstil. Att inte konsumera utöver de basala behoven kan både vara privatekonomiskt förnuftigt och bra för miljön. Men i ett samhälle där organisationer och dess medarbetare är intresserade av ekonomisk tillväxt som säkrar morgondagens arbeten och löneutbetalningar kan konsumtion av varor och tjänster också uppfattas som en samhällsnyttig handling och något som finansministrar gärna uppmuntrar till (Nielsen 2010).

För att motverka downshifting och därmed undvika att ett stort antal personer slutar att konsumera eller bidrar till samhället med skatte kronor kan en sänkning av arbetstiden vara ett alternativ. Det danska partiet Alternativet, tankesmedjan Katalys, professor Bodil Jönsson, professor Jesper Jespersen, professor David Spencer, arbetsforskaren Roland Paulsen, lektor Peter Nielsen, lektor Nils Enrum samt ovannämnda Anna Coote är några av de röster som har förespråkat en sänkning av arbetstiden och som tror på hållbarheten i en sådan lösning.

Det danska partiet Alternativet föreslog tidigare i år att den danska standardarbetsveckan över en tioårs period ska sänkas från 37 till 30 timmar med motsvarande lönesänkningar. Detta fick

tankesmedjan Kraka att estimerar att Alternativets förslag skulle sänka bruttonationalprodukten (BNP) med 14 % och kosta den danska statskassan 270 miljarder kronor (Thorup 2015).

Men enligt Jesper Jespersen, professor i ekonomi vid Roskilde Universitet, finns det inte anledning att vara rädd för stora ekonomiska konsekvenser eller förlust av dansk konkurrenskraft om arbetstiden sänks. BNP kommer fortsatt att stiga med tiden, fast inte lika mycket. I gengäld kan fler arbetstillfällen skapas och arbetslivet blir behagligare och mer hållbart för de personer som arbetar många timmar idag. Jespersen föreslår därför att en arbetstidsreduktion ska ske långsamt över en längre tidsperiod, vilket skulle resultera i en bättre samhällsekonomisk balans som är till glädje och fördel för alla (Jespersen 2015a).

I Sverige har den fackliga tankesmedjan Katalys på liknande vis föreslagit att standardarbetsveckan ska sänkas från 40 till 35 timmar över en femårsperiod med frysta löneökningar och 1,3 % höjning av kommunalskatten över samma period. Enligt Katalys finns det inte några stora makroekonomiska skäl till att vara kritisk mot en generell arbetstidsförkortning. Utan enligt tankesmedjan är det en billig reform som för med sig många fördelar både för individen och för samhället i form av ökad välfärd, minskad ojämlikhet och hög ekonomisk effektivitet (Hegelund, Suhonen et al. 2015a, 2015b).

Ett problem med kortare arbetstid är dock att den skandinaviska välfärdsmodellen bygger på att alla arbetar relativt mycket och att vi i Danmark och Sverige har lagt vård av barn och gamla in i den offentliga sektorn, vilket kräver många arbetstagare när den äldre generationen växer (Goul Andersen i Kudahl, Madsen 2004). Om fler arbetar deltid skapas många nya arbetstillfällen vilket kan minska arbetslösheten. Men om alla går ned till deltid blir det i sista änden brist på arbetskraft enligt Kongshøj Madsen (i Barse 2015).

I Sverige varnar kritiska röster också för en sänkning av arbetstiden och enligt Jesper Ahlgren, chefekonom på Timbro, riskerar en arbetstidsförkortning att leda till en närmast permanent brist på personal då det redan i dag råder brist på kvalificerade arbetskraft som inte kan ersättas på ett enkelt vis. Enligt Ahlgren sätter en arbetstidsförkortning hela grunden för vårt framtida välstånd i gungning och enligt honom finns det bara en sak som debatten borde handla om: hur vi får fler att arbeta över huvud taget (Ahlgren 2015).

Som redogjorts i detta perspektiverande avsnitt är downshifting inte bara en organisatorisk utmaning utan ett fenomen som bör debatteras på samhällsnivå då downshifting kan få

konsekvenser för samhällets ekonomi och institutioner. Ahlgrens (2015) varning understryker vikten av att organisationer attraherar och fasthåller medarbetare med downshiftingtendenser. Men som visats i denna uppsats vill downshiftern ha mer ledig tid från arbetet och de är i allt större utsträckning beredda att ge avkall på inkomst, status och karriärmöjligheter för att leva sina liv på sätt som de uppfattar som personligt meningsfullt och självautentiskt. Downshifterns behov för tid kan antingen tillmötesgåas av organisationerna eller regleras politiskt. Huruvida standardarbetstiden ska sänkas eller inte är dock en fråga på den politiska agendan.

Framtida forskning

För att avrunda denna uppsats om downshifting vill jag även ge några förslag till framtida forskning i ämnet. Då downshifting förefaller att vara outforskat i Sverige och Danmark vore det intressant att göra en empirisk studie av skandinaviska downshifterns för att undersöka fenomenets utbredning och om skandinaviska downshifterns upplevelser och motiv skiljer sig från andra länder där downshifterns studerats empiriskt.

Det skulle därutöver vara intressant att pröva Mainiero & Sullivans (2006) kalejdoskopkarriärmodell på skandinaviska arbetstagare för att se om dessa följer samma karriärmönster som amerikanska arbetstagare angående autenticitet, balans och utmaning.

Att en del downshifterns förefaller att göra en karriär av sitt downskifte kunde också vara intressant att undersöka liksom downshifterns personlighet och psykologi¹⁰. Sist men inte minst är de så kallade "inkomstförsakarna", det vill säga personer som inte downskiftat från en högre tjänst men från början valt ett arbetsliv som är långt under deras intjäningspotential en intressant grupp att studera. Kanske finns svaret på frågan om hur medarbetare med downshiftingtendenser kan attraheras och fasthållas hos dem?

¹⁰ Tan (2000) och Collett (Price 2013) har undersökt vissa aspekter av downshifterns personlighet och funnit att downshifterns är mer benägna att vara "Intuitive Feeling" MBTI-typer (Tan 2000) eller ha känslor av impostorism (Collett 2013 i Price 2013). Men det krävs mer systematisk forskning om downshifting och personlighet för att kunna använda denna information i HR-arbete.

BILAGA 1 – KRONOLOGISK ÖVERSIKT AV UPPSATSENS MEST REFERERADE STUDIER

1991 – Den amerikanska Journalisten Amy Saltzman skriver boken *“Downshifting: Reinventing success on a slower track”* och intresset för downshifting tar fart. Saltzman intervjuar över 100 personer (downshifters och ämnesexperter) som underlag för boken och presenterar en typologi över fem olika typer av karriärdownshiftare. Många forskare och författare refererar till Saltzmanns bok. Men då Saltzman inte redogör tillräckligt väl för sin metodologi har det även rests frågetecken omkring huruvida boken kan anses vetenskaplig (se till exempel Tan 2000).

1995 – Karl H. Hörning, Annette Gerhard & Matthias Michailow publicerar *“Time Pioneers: Flexible Working Time and New Lifestyles”*, en engelsk översättning av deras tyska bok *“Zeitpioniere”* från 1990. Boken är en sociologisk studie om arbete, tid och hur en grupp arbetstagare kämpar för rätten till tiden och flexibelt arbete. Boken bygger på djupintervjuer med en liten grupp tyska arbetstagare bestående av män och kvinnor från olika yrken och branscher, som alla reducerat arbetstiden utan att vara deltidsarbetare. Hörning et al använder inte ordet downshifters utan benämner fokuspersonerna som tidspionjärer eller tidskonventionalister beroende på deras förhållningssätt till reducerad arbetstid.

1998 – Juliet B. Schor, ekonomiprofessor vid Harvard, utger boken *“The overspent American: upscaling, downshifting, and the new consumer”*. Schors bok är en kritisk betraktning av konsumtionsvanor i USA och innehåller en landstäckande ”random sample” telefonsurvey om downshifting. Surveyn hade 800 respondenter och 19 % identifieras som downshifters. Schor (2001) bygger på undersökningsresultaten från 1998. I Schors studie överlappar konsumtions- och karriärdownshifting och Schor tar ett konfliktperspektiv på downshifting då hon skriver att många av hennes downshifters flyr från *“fat and mean employers”* (Schor 2001).

2000 – Philomena Tan publicerar *“Leaving the rat race to get a life: A study of midlife career downshifting”*, en PhD-avhandling i konsultationspsykologi vid Swinburne University, Australien. Tans studerar karriärdownshifting från ett fenomenologiskt perspektiv och hennes huvudsakliga undersökningsfråga är hur downshifters *upplever* deras karriärskifte. För att besvara denna och kompletterande undersökningsfrågor gör Tan semistrukturerade djupintervjuer med 15

downskiftade män och 15 downskiftade kvinnor som hon funnit via snöbollsmetoden (informanter tillfrågas om vilka andra som bör intervjuas). Intervjupersonerna fyller dessutom i en enkät och gör ett Myers-Brigg Type Indicator (MBTI) personlighetstest. Tan finner sju teman i karriärdownshiftarnas upplevelse av att downskifta.

2002 - Peter Meiksins & Peter Whalley publicerar "*Putting Work in Its Place: A Quiet Revolution*". I boken intervjuas 127 amerikaner med tekniska yrken som funnits via snöbollsmetoden. Av dessa intervjupersoner är 65 deltidsarbetare och 67 "independent contractors". 99 är mammor med barn men bland intervjupersonerna finns även 28 män. Gemensamt för intervjupersonerna är att de trots sin frivilligt reducerade arbetstid är glada för att arbeta och stolta över både sina arbetsplatser och yrken. Meiksins & Whalleys studie gör upp med fördomen att deltidsarbetare skulle vara mindre engagerade medarbetare.

2003 – Clive Hamilton & Elizabeth Mail från The Australia Institute (TAI), utger rapporten "*Downshifting in Australia: A sea-change in the pursuit of happiness*". I denna rapport har Newpoll på uppdrag av TAI genomfört en nationell opinionsurvey om downshifting i Australien. 981 respondenter i åldrarna 30-59 år har utvalts genom stratifierat slumpmässigt urval med kvoter för regionala huvudstäder och icke-huvudstäder. Respondenterna fick frågan om de under de senaste tio åren gjort en frivillig långsiktig livsstilsförändring (annan än planerad pension) som resulterat i att de tjänar mindre pengar. Med denna metod identifierades 23 % av den australienska befolkningen i åldrarna 30-59 år som downshifters. Om egna företagare och de som slutat arbeta för att ta hand om en baby inkluderas stiger siffran till över 30 %.

2003 – Clive Hamilton, gästforskare vid Cambridge och Executive Director för The Australia Institute (TAI), publicerar rapporten "*Downshifting in Britain: A sea-change in the pursuit of happiness*". Rapporten bygger på en nationell telefonsurvey som British Market Research Bureau (BMRB) företagit på TAI:s vägnar. 1136 slumpvist uppringda respondenter fick samma fråga som respondenterna i Hamilton & Clives (2003) studie från Australien. Från svaren konkluderar Hamilton att 25 % av britterna i åldrarna 30-59 år har downskiftat under de senaste tio åren. Om egna företagare och de som slutat att arbeta för att ta hand om en baby inkluderas stiger siffran till 30 % även i England. Hamiltons undersökning visar att downshifting är utspritt i England, att downshifters återfinns i alla socioekonomiska kategorier och att downshifters snarare bor i urbana regioner än på landsbygden.

2004 – Som uppföljning till Hamilton & Mails (2003) studie företager Christie Breakspear & Clive Hamilton undersökningen *“Getting a Life: Understanding the downshifting phenomenon in Australia”* som publiceras i 2004. I denna undersökning djupintervjuers 20 downshiftern som identifierats via snöbollsmetoden. Intervjupersonerna var inte representativa för den genomsnittliga downshiftern utan hade gjort mer radikala downskiften där de lämnat högstatuspositioner, reducerat sin inkomst mer än den genomsnittliga downshiftern eller helt slutat att arbeta. Utöver de 20 intervjuerna, avhölls fyra fokusgrupper över hela Australien. Fokusgrupperna bestod både av downshiftern och av personer som var skeptiska till downshifting. Breakspear & Hamilton finner att varje downshifterns historia är unik och aldrig motiverad av en enskild orsak. Men en önskan om ett mer balanserat liv, en krock mellan personliga och organisatoriska värderingar, en strävan efter personlig fullbordning och problem med hälsan är de fyra teman som går igen i deras undersökning.

2004 – Rachel E. Dwyer har i *“Downward Earnings Mobility after Voluntary Employer Exits”* studerat frivilliga nedåtgående inkomstskift i amerikansk data från Panel Study of Income Dynamics (PSID) som insamlats över hela USA i perioden 1983-1992. De inkomstskiften som kan identifieras i PSID-data är de inkomstförändringar som sker vid byte av arbetsgivare. Dwyer uppställer flera hypoteser, bland annat att de som gör inkomstskiften i nedåtgående riktning byter inkomst mot faktorer som reducerade arbetstimmar, större autonomi eller bättre geografisk placering. Dwyer använder *“descriptive and logistic regression methods”* för att testa sin modell och finner att det i stor utsträckning är support för hennes hypoteser och modell. Dwyers data visar att 30 % av de som frivilligt byter arbetsgivare gör ett frivilligt nedåtgående inkomstskift.

2006 – Lisa A. Mainiero & Sherry E. Sullivan presenterar i boken *“The Opt-out Revolt: Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers”* omfattande undersökningar av mäns och kvinnors karriärrörelser, vilket leder till det karriärteoretiska ramverket *“Kaleidoscope Career Model”*. Med boken ämnar Mainiero & Sullivan att förklara varför många amerikanska karriärkvinnor lämnar arbetsmarknaden efter att de fått barn. I sin forskning finner de dock att även många män längtar efter balans och att både kvinnor och män är beredda att transformera anställningsrelationen eller lämna organisationer i deras strävan efter autenticitet, balans och utmaning – de tre parametrarna i kalejdoskopkarriärmodellen. Studien, som sträcker sig över fem år, bygger på olika webbaserade surveys i kombination med intervjuer. Surveyundersökningarna

hade 109, 1647 och 1525 respondenter. Intervjuer utfördes med 27 respektive 52 personer, fördelat på två olika studier.

2008 – Franco Gandolfi & H len  Cherrier utger *“Downshifting: A Theoretical and Practical Approach to Living a Simple Life”*. Boken är en antologi med elva kapitel som tar olika teoretiska och empiriska perspektiv på karriär- och konsumtionsdownshifting. Kapiteln är skrivna av olika forskare och författare och förordet är skrivet av Clive Hamilton.

2009 – Prem Chhetri, Asad Kahn, Robert J. Stimson & John Western skriver *“Why bother to ‘downshift’? The characteristics and satisfaction of downshifter in the Brisbane-South East Queensland region, Australia”*. Artikeln tar utgångspunkt i en livskvalitetssurvey från 2003 i Brisbane-South East Queensland regionen, det australienska ”solb ltet” och sea-change fenomenets epicentrum. I en telefonsurvey, som utfördes av UQ Social Research Centre och The Centre for Research into Sustainable Urban and Regional Futures vid Queensland Universitet, tillfrågades 773 slumpvis utvalda respondenter över 18  r om de under de senaste tio åren gjort en frivillig långsiktig livsstilsförändring (annan än planerad pension) som resulterat i att de tjänar mindre pengar. Av respondenterna identifierades 28,5 % som downshifter då egna företagare och de som reducerat inkomst för att sköta ett barn inkluderades i definitionen av en downshifter. Utan de två sista kategorierna var siffran 19 %. Frågorna i livskvalitetsunders kningen handlade om allt från tillfredsställelse med anställningssituationen, pengar till rådighet och tillfredsställelse med livet i helhet. Respondenterna hade fem svarsalternativ som sträckte sig från ”mycket otillfreds” till ”mycket tillfreds”. Genom att jämföra downshifter och icke-downshifter svar i en multivariat analys (Multivariate Analysis of Covariance) fann forskarna signifikanta skillnader mellan downshifter och icke-downshifter på en rad områden. Downshifter var mindre nöjda än icke-downshifter på områdena anställningssituation, fritid och pengar.

2009 – Prem Chhetri, Robert J. Stimson & John Western publicerar artikeln *“Understanding the Downshifting Phenomenon: A Case of South East Queensland, Australia”*. Artikeln tar utgångspunkt i samma livskvalitetssurvey som Chhetri, Khan, Stimson & Westerns undersökning (se ovan). Baserat på de socioekonomiska faktorerna som framkom i undersökningen gjorde Chhetri, Stimson & Western en klusteranalys och fann tre kluster av downshifter i Brisbane-South East Queensland regionen. Dessa var (1) ”Icke-arbetande, äldre gifta kvinnor”, (2) ”Familjefokuserade, f r ndringss kande äldre downshifter” (3) ”Singlar och ensamstående

föräldrar, eko-centrerade, missgynnade downshifterns”. Författarna konkluderar att downshifting bara är troligt att lyckas om en viss nivå av komfort och personligt välbefinnande kan bibehållas.

2010 – Nicholas Osbaldiston skriver den teoretiska avhandlingen *“The quest for authenticity in the west – negotiating the self in late modern cultures”* för sin PhD-grad vid Humanities Research Program, Queensland University of Technology, Australien. I avhandlingen ger Osbaldiston med utgångspunkt i Durkheimsk teori en teoretisk förklaring på sea-change och downshifting fenomenen. Osbaldiston undersöker även den underliggande narrativen om självautenticitet som driver dessa livsstilsval.

2010 – Wendy Stone skriver PhD-avhandlingen *“Downshifter Families’ Housing and Homes: An exploration of lifestyle choice and housing experience”* vid Faculty of Life and Social Sciences, Swinburne University of Technology, Australien. I avhandlingen undersöker Stone sambanden mellan downshifting, boende och hem. 25 downskiftade familjer bosatta i såväl stad som landsbygd i den australienska delstaten Victoria intervjuas. Stone finner att gemensamt för de 25 downskiftade familjerna är att de önskar höga nivåer av kontroll över sina liv samt att de värderar ”tid över pengar” och prioriterar familjeliv.

2012 – Anna Paukova, från Higher School of Economics, Moskva, Ryssland publicerar *“Models of Downshifting in Russian Mass Media”*. Undersökningen tar utgångspunkt i 16 intervjuer och personliga berättelser av downshifterns som publicerats i rysk massmedia under perioden 2008-2010. Berättelserna har kodats och med hjälp av klusteranalys fann Paukova tre typer av framgångsrika downshifterns: (1) Upplevelsesökare som inte är upptagna av en enskild aktivitet utan söker nya arenor för självrealisering. (2) De som med framgång gjort deras barndomshobby till deras yrke. (3) De som sökare efter ett lugnt, harmoniskt och naturligt liv på den ryska landsbygden eller i utvecklingsländer som Thailand, Egypten och Indien.

2013 – Emily Huddart Kennedy, Harvey Krahn & Naomi T. Krogman publicerar *“Downshifting: An Exploration of Motivations, Quality of Life, and Environmental Practices”*. Artikeln bygger på en surveyundersökning från 2010 där författarna distribuerar en enkät till 712 hushåll i Edmonton, Alberta, Kanada. Syftet med enkäten är att undersöka om en reduktion i arbetstimmar kan leda till förbättringar i livskvalitet och reducerad miljöpåverkan. 491 hushåll (69 %) svarade på enkätundersökning och i 26 % av dessa hushåll bor någon som under de senaste fem åren har gjort ett medvetet val om att tjäna mindre pengar och ha mera fritid. Dataanalysen visar att det inte

finns ett statistiskt signifikant samband mellan downshifting, subjektivt välbefinnande och tillfredsställelse med användning av tiden. Downshifting är dock statistiskt signifikant associerat med miljövänliga hushållsvanor, även om ingen i undersökning svarade miljömedvetenhet eller önskan om att konsumera mindre som primär orsak till att de hade downskiftat.

2014 – Elizabeth D. Wilhoit skriver artikeln *“Opting Out (Without Kids): Understanding Non-Mothers’ Workplace Exit in Popular Autobiographies”* som bidrag till det välstuderade amerikanska “opting out” fenomenet. Wilhoit studerar de tre självbiografierna *“My Life from Scratch: A Sweet Journey of Starting Over, One Cake at a Time”* av Gesine Bullock-Prado (2010), *“The Dirty Life: A Memoir of Farming, Food, and Love”* av Krisitin Kimball (2010) och *“And I Shall Have Some Peace There: Trading in the Fast Lane for my own Dirt Road”* av Margaret Roach (2011). Bullock-Prado, Kimball och Roch är alla kvinnor utan barn som valt att lämna framgångsrika karriärer för mer meningsfulla sysselsättningar. Wilhoit finner att dessa tre kvinnor söker efter mening i sitt arbete, kontroll över arbetsprocessen och en ny definition av succé.

REFERENSER

- AHLGREN, J., 2015. "Katalys underskattar effekterna grovt". <http://www.dn.se/debatt/repliker/katalys-underskattar-effekterna-grovt/> edn. Dagens Nyheter.
- ALLVIN, M., ARONSSON, G., HAGSTRÖM, T., JOHANSSON, G. and LUNDBERG, U., 2006. *Gränslöst arbete : socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- ALM, F., 2011-04-18, 2011-last update, Tid eller pengar? [Homepage of Jobbsafari], [Online]. Available: <http://www.jobbsafari.se/cms/tid-eller-pengar2015>.
- AMABILE, T. and KRAMER, S., 2012. *To Give Your Employees Meaning, Start With Mission*. <https://hbr.org/2012/12/to-give-your-employees-meaning.html> edn. Harvard Business Review.
- ANKERSBORG, V., 2014. *Akademisk argumentation - powerpoint slides*. Frederiksberg: Copenhagen Business School.
- ANKERSBORG, V., 2007. Problemformuleringer – en nødvendig logisk umulighed. In: V. ANKERSBORG and M. WATT BOOLSEN, eds, *Tænk selv! Videnskabsteori og undersøgelsesdesign i samfundsvidenskab*. Forlaget Politiske Studier, .
- ANKERSBORG, V., 2011. *Specialeprocessen : tag magten over dit speciale!* Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- AXELSSON, C., 2014, 2014-08-21. Välmående och balans har blivit nya statusmarkörer. *Dagens Nyheter*.
- BARSE, M., 2015. *Kan vi nøjes med at arbejde 21 timer om ugen?* <http://videnskab.dk/kultur-samfund/kan-vi-nojes-med-arbejde-21-timer-om-ugen> edn. Videnskab.dk.
- BASON, C., CSONKA, A. and EJLER, N., 2003. *Arbejdets nye ansigter : ledelse af fremtidens medarbejder*. Kbh.: Børsen.
- BELKIN, L., 2003. The Opt-Out Revolution. *New York Times Magazine*, **153**(52648), pp. 42-86.
- BERTELSEN, P., 2001-last update, Autenticitet [Homepage of Aarhus Universitet], [Online]. Available: [http://psy.au.dk/fileadmin/Psykologi/Forskning/Preben Bertelsen/autenticitet.pdf](http://psy.au.dk/fileadmin/Psykologi/Forskning/Preben_Bertelsen/autenticitet.pdf).
- BREAKSPEAR, C. and HAMILTON, C., 2004. *Getting a life : understanding the downshifting phenomenon in Australia*. [Canberra, A.C.T.]: Australia Institute.
- BYTTNER, K., 2015, 2015-02-17. Professorn: "Vi borde bara jobba två timmar per dag". *Veckans Affärer*.

CASEY, C., 2000. Work, Non-Work and Resacralizing Self. *Social Compass*, **47**(4), pp. 571-587.

CASEY, C., 2002. *Critical analysis of organizations: theory, practice, revitalization*. London: SAGE Publications.

CASEY, C., 2004. Bureaucracy Re-Enchanted? Spirit, Experts and Authority in Organizations. *Organization*, **11**(1), pp. 59-79.

CHAMBERS, E.G., FOULTON, M., HANDFIELD-JONES, H., HANKIN, S.M. and MICHAELS ILL, E.G., 1998. The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, (3), pp. 44-57.

CHERRIER, H., 2008. Discussing downshifting as a Creative Social Movement. In: F. GANDOLFI and H. CHERRIER, eds, *Downshifting : a theoretical and practical approach to living a simple life*. Hyderabad, India: Icfai University Press, .

CHHETRI, P., KHAN, A., STIMSON, R. and WESTERN, J., 2009. Why bother to `downshift'? The characteristics and satisfaction of downshifter in the Brisbane-South East Queensland region, Australia. *Journal of Population Research*, **26**(1), pp. 51-72.

CHHETRI, P., STIMSON, R. and WESTERN, J., 2009. Understanding the Downshifting Phenomenon: A Case of South East Queensland, Australia. *Australian Journal of Social Issues*, *The*, **44**(4), pp. 345-362.

DANMARKS STATISTIK, 5. marts 2015, 2015-last update, Færre og færre ønsker anden arbejdstid [Homepage of Danmarks Statistik], [Online]. Available: <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml.aspx?cid=18572>.

DIWAN, R., 2000. Relational wealth and the quality of life. *Journal of Socio-economics*, **29**(4), pp. 305-340.

D'ONFRO, J., 2015. *The truth about Google's famous '20% time' policy*. <http://uk.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4?r=US&IR=T> edn. Business Insider UK.

DRAKE, J.D., 2000-last update, Downshifting how to work less and enjoy life more [Homepage of Berrett-Koehler], [Online].

DWYER, R.E., 2004. Downward Earnings Mobility after Voluntary Employer Exits. *Work and Occupations*, **31**(1), pp. 111-139.

ETZIONI, A., 1998. Voluntary simplicity: Characterization, select psychological implications, and societal consequences. *JOURNAL OF ECONOMIC PSYCHOLOGY*, **19**(5), pp. 619-644.

FALK, S., 2012. *Autenticitetens flertydighed*. <http://baggrund.com/autenticitetens-flertydighed/> edn. Baggrund.

FINNEGAN, R.P., 2010-last update, Rethinking retention in good times and bad breakthrough ideas for keeping your best workers [Homepage of Davies-Black ; Society for Human Resource Management], [Online].

FRIIS, E.E., 27 januari 2015, 2015-last update, Tomt arbejde og arbejdets rationalitet [Homepage of Metamoderna], [Online]. Available: <http://metamoderna.org/dan-tomt-arbejde-og-arbejdets-rationalitet?lang=da2015>].

FUEHRER, P., 2010. *Om tidens värde : en sociologisk studie av senmodernitetens temporala livsvärldar*, Sociologiska institutionen, Stockholms universitet.

FUTTRUP, A.M., 2011. *DANSKERNE VIL UD AF TRÆDEMØLLEN*. <http://penge.dk/job-karriere/danskerne-vil-ud-af-traedemollen> edn. Penge & Privatøkonomi.

GANDOLFI, F., 2008a. Downshifting, Work/Life Balance, and Quality of Life: an Organizational Perspective. In: F. GANDOLFI and H. CHERRIER, eds, *Downshifting: A Theoretical and Practical Approach to Living a Simple Life*. Hyderabad, India: Icfai University Press, pp. 197-215.

GANDOLFI, F., 2008b. The "Downshifting" Phenomenon. In: F. GANDOLFI and H. CHERRIER, eds, *Downshifting : a theoretical and practical approach to living a simple life*. Hyderabad, India: Icfai University Press, .

GHAZI, P. and JONES, J., 2004. *Downshifting : the guide to happier, simpler living*. London: Hodder & Stoughton.

HALLSTRÖM, V., 2008. *Frivillig enkelhet – en litteraturstudie om en livsstilsrevolution*, Linköpings Universitet.

HAMILTON, C., 2008. Foreword. In: F. GANDOLFI and H. CHERRIER, eds, *Downshifting : a theoretical and practical approach to living a simple life*. Hyderabad, India: Icfai University Press, .

HAMILTON, C., 2003. *Downshifting in Britain : a sea-change in the pursuit of happiness*. [Deakin], A.C.T.: Australia Institute.

HAMILTON, C. and MAIL, E., 2003. *Downshifting in Australia : a sea-change in the pursuit of happiness*. [Canberra, A.C.T.]: Australia Institute.

HAMMAR, T., 2015. Samvetsgrannhet - Nya vägen till lycka. *Kupé*, (01/02), pp. 56-57.

HANSSON, A., 2015. *Årets största utmaning: Behålla talangerna*. <http://chef.se/arets-storsta-utmaning-behalla-talangerna/> edn. Stockholm: Chef.

HC ONLINE, 2005. *Downshifting: Quitting the rat race*. <http://www.hcamag.com/hr-resources/hr-strategy/downshifting-quitting-the-rat-race-111674.aspx> edn. HC Online.

HEGELUND, E., SUHONEN, D. and TEGLE, S., 2015a. "Fullt möjligt att införa 35-timmars arbetsvecka". <http://www.dn.se/debatt/fullt-mojligt-att-infora-35-timmars-arbetsvecka/> edn. Dagens Nyheter.

HEGELUND, E., SUHONEN, D. and TEGLE, S., 2015b. "Kortare arbetstid ökar välfärden och minskar ojämlikheten". <http://www.dn.se/debatt/fullt-mojligt-att-infora-35-timmars-arbetsvecka/> edn. Dagens Nyheter.

HEJLSKOV, A., 2014. *FOF Föredrag 09-10-2014: Den store flugt*. København: FOF.

HØJBERG, H., 2004. Hermeneutik. In: L. FUGLSANG and P. BITSCH OLSEN, eds, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*. 2 edn. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag, .

HOLM-PEDERSEN, P., 2012. *Naturligvis – men hvorfor egentlig?* . http://www.au.dk/fileadmin/www.au.dk/campus/AUGustus/2012/03/AUGustus_nov_2012_FINAL_www.pdf edn. Aarhus Universitet.

HOLT LARSEN, H., OVERGAARD NIELSEN, J. and ØHRSTRØM, B., 2014. *HRM i praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

HOLT LARSEN, H., 2010. *Human resource management : licence to work : arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Holte: Valmuen.

HOLT LARSEN, H., 2001. *Noget for noget? : rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*. Kbh.; [Frederiksberg]; [Kbh.]: Berlingske Annoncecenter ; Nyt fra Samfundsvidenskaberne ; [Eksp. DBK].

HÖRNING, K.H., GERHARD, A. and MICHAÏLOW, M., 1995. *Time pioneers : flexible working time and new lifestyles*. Cambridge, UK; Cambridge, Mass.: Polity Press.

INGOLF, M., 2015. *De artikler, der har fanget jeres opmærksomhed i 2015*. <http://www.information.dk/mofo/de-25-artikler-der-har-fanget-jeres-opmaerksomhed-i-2015> edn. Dagbladet Information.

JACOBSSON, K., 2008. Den svårfångade kvaliteten. In: D. WÄSTERFORS and K. SJÖBERG, eds, *Uppdrag: Forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1:1 edn. Malmö: Liber., pp. 162-181.

JESPERSEN, J., 2015a, 23. maj 2015. Nedsat arbejdstid er en god idé. *Information*.

JESPERSEN, P.M., 2015b, 13. MAR. 2015. Sænk arbejdstiden og drop arbejdshysteriet. *Politiken*.

JOHANSON, U. and JOHRÉN, A., 2007. *Personalekonomi idag*. Uppsala: Konsultförlaget / Uppsala publ. house.

- JUSTESEN, L. and MIK-MEYER, N., 2010. *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Kbh.: Hans Reitzel.
- KENNEDY, E.H., KRAHN, H. and KROGMAN, N.T., 2013. Downshifting: An Exploration of Motivations, Quality of Life, and Environmental Practices. *SOCF Sociological Forum*, **28**(4), pp. 764-783.
- KITTERØD, R.H. and RØNSEN, M., 2013. Opting Out? Who are the Housewives in Contemporary Norway? *European Sociological Review*, **29**(6), pp. 1266-1279.
- KOCH, J., 1996. Downshifters: Workers are scaling back are you ready? *Personnel Journal*, **75**(3), pp. 62-76.
- KRING, C., 2009. *The 21st century evolution of work culture: a tool to optimize the means to attract and retain the best talents*. Copenhagen: Super Navigators Aps.
- KRING, C., 2011. *Life navigation : an invitation to orchestrate your own life*. Copenhagen: Super Navigators.
- KUDAHL, S. and MADSEN, P.G.H., 2004, 10 maj. Danskerne vil gerne sætte tempoet ned. *Ugebrevet A4*(17). ISSN 1602-1630.
- LAGERBLAD, A., 2006, 22 okt, 2006. Hårt jobb att arbeta mindre. *Svenska Dagbladet*.
- LARSSON, J., 2011. Downshifting. In: D. SOUTHERTON, ed, *Encyclopedia of consumer culture*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Reference, .
- LARSSON, J., 2012. *Studier i tidsmässig välfärd med fokus på tidsstrategier och tidspolitik för småbarnsfamiljer*, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- LAVRSEN, L., 2008, 24. maj. Jagten på ægtheden. *Information* **2**, 4-5. ISSN 1602-2572.
- LAZEAR, E.P. and GIBBS, M., 2009. *Personnel economics in practice*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- LEMKE, J., 26 august 2014, 2014-last update, Hver femte bybo vil bo på landet [Homepage of Bolius], [Online]. Available: <https://www.bolius.dk/hver-femte-bybo-vil-bo-paa-landet-23199/2015>].
- LEVY, N., 2005. DOWNSHIFTING AND MEANING IN LIFE. *Ratio*, **18**(2), pp. 176-189.
- LINDGREN, S., 2008. Det teoriutvecklande projektet. In: D. WÄSTERFORS and K. SJÖBERG, eds, *Uppdrag: Forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1:1 edn. Malmö: Liber, pp. 114-134.
- LUNDIN, E., 2008. Konsten att hitta sin teori. In: D. WÄSTERFORS and K. SJÖBERG, eds, *Uppdrag: Forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1:1 edn. Malmö: Liber, .

LUNDIN, T., 2010-10-27, 2010-last update, Svenskar vill men vågar inte gå ner i arbetstid [Homepage of Metrojobb.se], [Online]. Available: <http://www.metrojobb.se/artikel/6599-svenskar-vill-men-v%C3%A5gar-inte-g%C3%A5-ner-i-arbetstid2015>].

MAINIERO, L.A. and SULLIVAN, S.E., 2006. *The opt-out revolt why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, Calif.: Davies-Black Pub.

MAINIERO, L. and SULLIVAN, S., 2008. Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women. *Advances in Developing Human Resources*, **10**(1), pp. 32-49.

MCCRINDLE, 2014-last update, Sea Change, Tree Change [In the media] [Homepage of The McCrindle Blog], [Online]. Available: <http://mccrindle.com.au/the-mccrindle-blog/sea-change-tree-change>.

MEIKSINS, P. and WHALLEY, P., 2002. *Putting work in its place : a quiet revolution*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.

MOEN, P., 2005. Beyond the Career Mystique: "Time In," "Time Out," and "Second Acts". *Sociological Forum*, **20**(2), pp. 189-208.

MOORE, R., 2008. Capital. In: M. GRENFELL, ed, *Pierre Bourdieu: Key Concepts*. Durham [U.K.]: Acumen, pp. 101-117.

MRAD, F., 2015, 2. dec 2015. Morgondagens ledare vill ha ledigt. *Svenska Dagbladet*.

MUHR, S.L. and KIRKEGAARD, L., 2013. The dream consultant: Productive fantasies at work. *Culture and Organization*, **19**(2), pp. 105-123.

NAXELIUS, A., 2012, 24. februari 2012. Få vågar gå ned i arbetstid. *Lokaltidningen Landskrona*.

NIELSEN, J.S., 2010, 9 april 2010. Arbejdets trædemølle sikrer den grænseløse vækst. *Information* **1**, 10-11. ISSN 1602-2572.

NORTHOUSE, P.G., 1997. *Leadership : theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

OFFICE OF FINANCIAL MANAGEMENT, 2011-last update, VOLUNTARY SEPARATION, RETIREMENT AND DOWNSHIFTING INCENTIVE PROGRAM FOR WASHINGTON STATE EMPLOYEES 2011–13 BIENNIUM GUIDELINES [Homepage of Washington State], [Online]. Available: <http://www.ofm.wa.gov/budget/info/vsp1113guidelines.pdf>.

O'MALLEY, M., 2000. *Creating commitment : how to attract and retain talented employees by building relationships that last*. New York: Wiley.

ORRE, S., 2014. Sabbatsår kan bli ett karriärlyft. http://www.svd.se/sabbatsar-kan-bli-ett-karriarlyft_4107953 edn. Svenska Dagbladet.

ØRSTED, C., 2013. *Livsfarlig ledelse : forstå de psykologiske mekanismer, der styrer dit arbejdsliv*. Kbh.: People's Press.

OSBALDISTON, N., 2010. *The quest for authenticity in the west – negotiating the self in late modern cultures*, Queensland University of Technology.

OSBALDISTON, N., 2012. *Seeking authenticity in place, culture, and the self : the great urban escape*. New York: Palgrave Macmillan.

PAUKOVA, A., 2012. Models of Downshifting in Russian Mass Media . *Social Science Letters*, **2**(1, June),.

PEDERSEN, L., ANKERSBORG, V. and GØTTERUP-TANG, M., 2014. *Slides: HVORNÅR ER ET SPECIALE ET SPECIALE?* Specialeseminar, 29. januar 2014 edn. Frederiksberg: Copenhagen Business School.

PHILLIPS, J.J. and CONNELL, A.O., 2003. *Managing employee retention : a strategic accountability approach*. Amsterdam; Boston, MA; Alexandria, Va.: Butterworth-Heinemann ; Society for Human Resource Management.

PRICE, M., 2013. "Impostors" Downshift Career Goals. *Science Science*, .

RAASTRUP KRISTENSEN, A., 2010. *Metaphysical labour: Flexibility, performance and commitment in work-life management*, Doctoral School of Organisation and Management Studies. Department of Management, Politics and Philosophy. Copenhagen Business School, CBS.

RAASTRUP KRISTENSEN, A., PEDERSEN, M. and SPOELSTRA, S., 2008. *Symptoms of Organization*. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/8-1editorial.pdf> edn. ephemera.

RAASTRUP KRISTENSEN, A., 2011. *Det grænseløse arbejdsliv : at lede de selvledende medarbejdere*. Kbh.: Gyldendal Business.

RAPHAEL, T., 2001. *The Drive to Downshifting*. <http://www.workforce.com/articles/the-drive-to-downshifting> edn. Workforce.

RIENECKER, L., 2003. *Problemformulering*. Malmö: Liber.

ROUSSEAU, D.M., 1995. *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

SALTZMAN, A., 1991. *Downshifting : reinventing success on a slower track*. New York, NY: HarperCollins.

SHELDE, N., 2015, 11. juli 2015. Det bliver smart at bo i Udkantsdanmark. *Kristeligt Dagblad*.

SCHOR, J.B., 2001. Voluntary Downshifting in the 1990s. In: J. STANFORD, L. TAYLOR and E. HOUSTON, eds, *Power, employment, and accumulation : social structures in economic theory and practice*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, .

SCHOR, J., 1998. *The overspent American : upscaling, downshifting, and the new consumer*. New York, NY: Basic Books.

SCHOUSBOE, K., 1998. *Det enkle liv : om praktisk livsfilosofi gennem tiden*. Kbh.: Gyldendal.

SJÖBERG, K., 2008. Forskaren och fältet. In: D. WÄSTERFORS and K. SJÖBERG, eds, *Uppdrag: Forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1:1 edn. Malmö: Liber, pp. 15-39.

SMITH, B., N., MONTAGNO, R., V. and KUZMENKO, T., N., 2004. Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **10**(4), pp. 80-91.

SØRENSEN, M.S., 2015, 23 februari. Hver anden føler, at arbejdet fylder for meget i fritiden. *Politiken*.

SPENCER, D., 2015, 31 August 2015. Why we should have 3-day weekends ALL YEAR: Better work-life balance boosts our health and productivity, expert argues. *Daily Mail*.

STAGIS, N., 2012. *Den autentiske virksomhed : gør indre styrker til fremtidens vækststrategi*. Kbh.: Gyldendal Business.

STONE, W., 2010. *Downshifter Families' Housing and Homes - An exploration of lifestyle choice and housing experience*, University of Melbourne.

SULLIVAN, S.E., FORRET, M.L., CARRAHER, S.M. and MAINIERO, L.A., 2009. Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, **14**(3), pp. 284-302.

SUMMERS, J., EIKHOF, R.D. and CARTER, S., 2013. Opting out of corporate careers: portraits from a women's magazine. *Employee Relations Employee Relations*, **36**(1), pp. 33-48.

TAN, P., 2000. *Leaving the rat race to get a life: a study of midlife career downshifting*, Swinburne University of Technology.

THOMSEN, S., 2015, 4. April. 2015. Flere forældre vælger at gå hjemme. *Politiken*.

THORUP, M., 2015, 23. maj 2015. 30 timers arbejdsuge – ikke nødvendigvis en dyr løsning. *Information*.

THORUP, M., 2014, NaN. september. I Göteborg er seks timers arbejdsdag en realitet. *Information* **1**, 6-7. ISSN 1602-2572.

TULINIUS, B., 2015, 2015-09-03. Vi har en vigtig opgave livet: at blive os selv. *Kristeligt Dagblad*.

UNIVERSUM, 2015. *STUDERENDE DRØMMER OM AT ARBEJDE HOS LEGO – OG OPNÅ GOD BALANCE MELLEM JOB OG FRITID.*

<http://www.danskr.dk/pages/webside.asp?articleGuid=238709&menuGuid=42930&subMenuGuid=52167> edn. Dansk HR.

VAN DIERENDONCK, D., 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, **37**(4), pp. 1228-1261.

VIGSØ GRØN, S., 31. OKT. 2011, 2011-last update, - Jeg puttede vasketøjet i opvaskemaskinen [Homepage of DR.dk], [Online]. Available: <http://www.dr.dk/nyheder/penge/jeg-puttede-vasketoejet-i-opvaskemaskinen2015>].

WÄSTERFORS, D., 2008. Analytiska knep. In: D. WÄSTERFORS and K. SJÖBERG, eds, *Uppdrag: Forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1:1 edn. Malmö: Liber., pp. 66-83.

WÄSTERFORS, D. and SJÖBERG, K., 2008. Inledning. In: D. WÄSTERFORS and K. SJÖBERG, eds, *Uppdrag: Forskning - konsten att genomföra kvalitativa studier*. 1:1 edn. Malmö: Liber, pp. 7-14.

WILHOIT, E.D., 2014. Opting Out (Without Kids): Understanding Non-Mothers' Workplace Exit in Popular Autobiographies. *GWAO Gender, Work & Organization*, **21**(3), pp. 260-272.