



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen

- Attityder kring - OUTPLACEMENT

Maj 2002

Författare:

Louise Gyllenswärd
Karolina Johansson
Mikael Nilsson

Handledare:

Per-Hugo Skärvad
Robert Wenglén

ABSTRACT

Gyllenswärd L, Johansson K, Nilsson, M *Attityder kring outplacement*, C-uppsats i organisatoriska frontlinjer, företagsekonomi, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Arbetsgivare som av olika anledningar ska skiljas från en nyckelperson, väljer allt oftare att erbjuda outplacement som en del i uppgörelsen. Antingen bakgrunden är omorganisation, neddragningar eller personliga skäl, måste situationen lösas på ett sätt som gagnar båda parter.

Syftet med denna uppsats är att beskriva outplacement och undersöka de inblandade parternas attityder till det. De parter som direkt kommer i kontakt med outplacementprocessen är arbetsgivaren, arbetstagaren och konsulten. Vi undersöker deras attityder från anställningssituationen till hur de ser på den framtida utvecklingen.

Bakgrunden till uppsatsen är att avvecklingsskedet är en förbisedd del av *Human Resource Management*. Trots att outplacement funnits i mer än tjugo år på den svenska marknaden är det fortfarande en relativt okänd verksamhet. Vi ställer oss frågande till varför det är så, och vill i uppsatsen undersöka om de inblandade parternas attityder kan ha en grund till detta.

Vi har valt att arbeta med intervjustudier för att få en djupare förståelse för de tre parternas perspektiv. Vårt tillvägagångssätt är induktivt eftersom det tidigare inte finns något publicerat om attityder kring outplacement. Vi har även gjort litteraturstudier för att skaffa oss en bakgrund om ämnet.

I teorikapitlet avser vi lägga en förståelse till de teorier som ligger till grund för vårt arbete. Empiriavsnittet inleds av en beskrivning av outplacement innebär, vilka parter som är inblandade och hur processen går till. Efter det följer en resultatbeskrivning, där vi redogör för de olika parternas svar på våra frågor. I analysen diskuteras dessa svar utifrån den teoretiska plattformen. Uppsatsen avslutas med slutsatser, där vi försöker ge svar på den inledande problemställningen.

Resultatet visar att den största attitydskillnaden inte ligger mellan de olika parterna, utan istället kan urskiljas mellan dem som har kunskap om företaget och dem som inte har det. Kunskapen om outplacement behöver öka för att en attitydförändring ska komma till stånd.

FÖRORD

Vi vill rikta ett varmt tack till alla som bidragit till denna uppsats, framförallt till de personer vi intervjuat. Och så vill vi ge oss själva en stor klapp på axeln.

Lund 020604

Louise Gyllenswärd

Karolina Johansson

Mikael Nilsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 INTRODUKTION TILL PROBLEMMOMRÅDET	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3 SYFTE	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR	8
2. METOD UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE	9
2.1 UPPLÄGG	9
2.2 GENOMFÖRANDE	10
2.3 KÄLLKRITIK	13
3. TEORI TIDIGARE STUDIER AV RELEVANS FÖR UNDERSÖKNINGEN	15
3.1 VAL AV TEORI	15
3.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	15
3.2.1 Avveckling	15
3.3 CHEFSRÖRLIGHET	16
3.3.1 Tidsbegränsad anställning	17
3.3.2 Chefsavveckling	17
3.3.3 Den avskedades situation	19
3.3.4 Krav på företaget	21
3.4 PERSONALEKONOMI	22
3.4.1 Förklaring och användningsområde	22
3.4.2 Personalekonomiskt exempel	23
3.4.3 Badwill	24
3.5 ATTITYDER	24
4. EMPIRI RESULTAT BASERADE PÅ EGNA UNDERSÖKNINGAR	26
4.1 BAKGRUND	26
4.2 DEFINITION	27
4.3 DE TRE PERSPEKTIVEN	27
4.3.1 Arbetsgivaren	27
4.3.2 Arbetstagaren	28
4.3.3 Konsulterna	29
4.4 BESKRIVNING AV OUTPLACEMENTPROCESSEN	30
4.5 RESULTATBESKRIVNING	34
4.5.1 Presentation av frågor och intervjuobjekt	34
4.5.2 Vilka är attityderna?	35
4.5.3 Hur ser framtiden för outplacement ut?	39
5. ANALYS	42
5.1 VILKA ÄR ATTITYDerna KRING OUTPLACEMENT?	42
5.1.1 Varför känner så få till outplacement?	44
5.1.2 Vad talar för att outplacement kan bli mer vanligt i framtiden?	45
5.1.3 Kan den form av tidsbegränsad anställning som existerar inom idrottsvärlden vara något att ta efter inom näringslivet?	45
6. SLUTSATSER	47
7. KÄLLFÖRTECKNING	48
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	48
7.2 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	49
7.3 MUNTliga KÄLLOR	49
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	49

Fortsättning, innehållsförteckning

Bilaga 1

Bilaga 2

1. INLEDNING

1.1 Introduktion till problemområdet

Det övergripande temat för denna uppsats är organisatoriska frontlinjer, det vill säga nya former för att organisera, leda, styra och utveckla företag och andra organisationer.

Ett synsätt inom organisationslära som vi har valt att inrikta oss mot är *Human Resource Management* (HRM). Det innebär att personalfrågor integreras med hela företagets verksamhet och har under årens lopp kommit att spela en allt större roll. Personalen ses av många företag, tjänsteproducerande speciellt, som den viktigaste tillgången man har.

Personalfrågor kan delas upp i olika delar. Inom HRM har fokus till stor del varit på hur man attraherar, rekryterar och utvecklar personal.¹ Avveckling av personal, däremot, hör man sällan talas om. Trots att det finns en uppsjö av HRM-litteratur, behandlar endast en liten del personalavveckling.

Hur kommer det sig? På nyheterna och i vår omgivning hör vi var och varannan dag talas om personal som varslas från företag. Arbetsmarknaden är rörlig, människor byter positioner och arbetsplatser i mycket högre utsträckning idag än vad som gjordes förr. Rörligheten diskuteras inte speciellt i HRM-litteraturen, som verkar ha någon slags grundläggande föreställning om livstidsanställning. Förändringsdynamiken i företag som det har gått sämre för har i stort sett ignoreras.²

Avveckling av personal kan ske på olika sätt. Är det många som sägs upp, kallas det för varsel. Är det en enda person det rör sig om skiljer man på uppsägning och avskedande. En självklarhet för oss svenskar är att man i sådana situationer har hjälp av lagen och av sitt fack. Lagen om anställningsskydd (LAS) som många lyder under, gäller inte alltid personer i ledande positioner och trots att fackförbunden har ett starkt fäste i Sverige, är det inte lika många som är fackanslutna i de övre skikten i hierarkin.

Vem står då på de individernas sida om de gjort bort sig eller av någon annan anledning ombeds lämna sitt företag? Med vem kan en chef diskutera om sin framtid? Efter tips från kurskamrater och handledare, fick vi upp ögonen för en verksamhet som har funnits i USA sedan 1969 och som togs till Sverige 1981: *outplacement*.

Outplacement innebär att man från företagsledningens sida anlitar en extern konsult för att hantera utslussningen av en medarbetare. Genom hjälp till självhjälp avser konsulten att föra den före detta anställda genom krishanteringsprocessen och vidare till ny sysselsättning. (Se kapitel 4.2 för en utförligare definition av outplacement.)

I USA anlitas outplacementkonsulter flitigt därför att företag vill undvika stämningar från avskedade arbetstagare. En av de främsta anledningarna till att före detta anställda stämmer sin forna arbetsgivare är på grund av sättet de upplever sig ha blivit behandlade i avslutningsprocessen.

¹ Syrén, S, *Human Resource Management* (1998), s. 3-4.

² Doherty, N, *The role of outplacement in redundancy management* (1998), s. 344.

En amerikansk författare beskriver problemet:

"In these days of discrimination, sexual harassment... family leave it has become increasingly dangerous to terminate workers for anything, including lack of performance. Yet keeping an employee who is not performing is akin to negligence."
(R. Knappen)³

Outplacementkonsulten kan i sådana situationer komma in som en räddare i nöden. Det är mindre troligt att en före detta anställd stämmer den förre arbetsgivaren då han/hon är upptagen med att finna nya karriärmöjligheter.⁴

Trots att outplacement existerat så länge, var det för oss ett helt okänt begrepp, liksom det var för de flesta vi pratat med. Vår nyfikenhet var dock väckt och vi gjorde en del förberedande undersökningar i ämnet för att finna en lämplig problemformulering. Det visade sig vara ett relativt utforskat område: tre-fyra sidor i några få böcker, några uppsatser skrivna på tidigt 1990-tal och tidningsartiklar från samma tidpunkt var det enda vi hittade. Det som då har skrivits om outplacement är vad det innebär och hur processen går till, men inte hur de olika inblandade parterna ser på det och hur den framtida utvecklingen kommer att se ut.

Redan från början förvånades vi över att så få kände till företeelsen, trots att den verkar vara relativt vanlig inom näringslivet. I samtal med två outplacementkonsulter, nämnde båda att de arbetar mycket diskret om så önskas. Det är exempelvis många av de anlitaende företagen som inte vill att outplacementkonsulten skickar en faktura med alltför tydliga uppgifter, till exempel att de skriver ut sitt eget företagsnamn där ordet outplacement kan ingå.

En tidigare författad uppsats om outplacement menar: "Att avveckla chefer eller att bli en avvecklad chef är inget som man i Sverige talar högt om. Visserligen förs en ständig diskussion i pressen och på många konferenser, men det verkar vara lika känsligt som en första förälskelse".⁵

Detta är förvånande, eftersom chefsrörligheten verkar bli allt större. Snabbare förändringar och hårdare krav gör att behovet av tätare chefsbyte har växt sig allt starkare. "Att i dagens läge se chefskapet som en livstidsuppgift är klart orealistiskt", menar en del. Men varför talas det så lite om vad som händer efter det att en chef tvingas röra på sig?⁶

Vi började dra paralleller till idrottsvärlden. Vi kände att det i idrottsvärlden finns klarare spelregler och ett öppnare klimat kring spelares och tränares rörlighet. Det är till exempel inom fotboll, åtminstone sett utifrån, helt legitimt att göra sig av med en person eller sätta en person på avbytarbänken. Kring detta talas det helt öppet. Både spelare och tränare anlitar agenter för att hjälpa vid köp och försäljning.

Så här skriver en författare om rörlighet i företaget:

"Folk har väl fått sluta hastigt i alla tider. Men det sköttes på ett annat sätt förr. Det berodde på att man hade mer plats i organisationen och kunde flytta på folk utan att det blev så märkvärdigt. Och så har vi en helt annan mediabevakning

³ Knappen, R, *Effective Outplacement reduces risk of backflash* (2001).

⁴ Knappen, R, *Effective Outplacement reduces risk of backflash* (2001).

⁵ Ekdahl, P, et al. *Outplacement- Strategiskt tänkande eller fallskärmsavtal?* (1993).

⁶ Steffner, B, *Chefsrörlighet* (1995).

idag. Men egentligen borde man kunna jämföra med ett fotbollslag. Alla passar inte in i laget och att man då måste byta ut en spelare borde inte vara så dramatiskt.”⁷

Detta har lett oss till nedanstående problemformulering.

1.2 Problemformulering

Vilka är attityderna kring outplacement?

- *Varför känner så få till outplacement?*
- *Vad talar för att outplacement kan bli mer vanligt i framtiden?*
- *Kan den form av tidsbegränsad anställning som existerar inom idrottsvärlden vara något att ta efter inom näringslivet?*

1.3 Syfte

På grund av områdets komplexitet har vi valt att anta ett flertal syften:

- att *beskriva* och förstå företeelsen outplacement
- att *beskriva* vilka orsaker som ligger till grund till för att chefen behöver outplacementhjälp
- att *undersöka* vilka attityderna till outplacement är samt varför dessa attityder kan ha uppstått samt hur de kan påverka outplacements framtida utveckling

1.4 Avgränsningar

I vårt arbete har vi valt att avgränsa oss till att undersöka hur outplacement fungerar inom svenskt näringsliv, därför att arbetslagsstiftning, kultur och arbetets betydelse skiljer sig mycket åt länder emellan.

Den typ av outplacement vi undersökt är den traditionella, det vill säga konsulter som i huvudsak sysslar med outplacement. Andra aktörer, såsom rekryteringsbolag, har en något annorlunda inriktning på sin verksamhet och klientel. Den form av outplacementverksamhet vi valt att koncentrera detta arbete kring är främst till för chefer och andra nyckelpersoner.

⁷ Sahlin-Andersson, K, *Kulturkrockar och kommunikationsproblem* (2001).

2. METOD

UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE

Syftet med metodbeskrivningen är att göra det möjligt för läsaren att bedöma uppsatsens resultat och tolkningarnas rimlighet och generaliserbarhet.⁸ Vi börjar med att redovisa uppsatsens vetenskapliga position, vilket skapar vissa ramar för hur den fortsatta utredningen ska genomföras. Inom ramarna finns ett antal rekommenderade arbetssteg som vi har använt oss av i själva genomförandet.

2.1 Upplägg

Liksom majoriteten av uppsatser inom samhällsvetenskaperna är syftet med denna uppsats att tolka och förstå sociala förhållanden. Vi kommer därför att anta ett hermeneutiskt ideal och därmed använda oss av den kvalitativa metodteorin.⁹ Vi anser att det inte finns något alternativ till denna när det gäller att försöka tränga in i och förstå attityderna kring outplacement. De känslor och värderingar vi vill undersöka går inte att mäta genom enkäter och dylikt eftersom det är så många faktorer som ligger till grund för utvecklandet av värderingar.

Vi har valt att arbeta med intervjustudier, för att få den inblick i den sociala miljö och omgivning som präglar de personer som befinner sig i de sammanhang som vi undersöker. Denna inblick är nödvändig för att få en djupare förståelse för hur en individ tolkar sin omvärld. Intervjustudier är lämpliga för det organisationsteoretiska forskningsfältet, vilket ju vi tillhör.¹⁰ Studierna borgar inte för att de slutsatser vi drar är generella eller kan ses som en allmängiltig sanning som gäller för en population. Resultaten kan emellertid generaliseras till att skapa teorier, se mönster samt att utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken de empiriska resultaten kan jämföras, så kallad analytisk generalisering.¹¹

Eftersom det inte, vad vi kunnat hitta, finns något skrivet om attityder gällande outplacement har vi arbetat induktivt. Vi förankrar då inte vår undersökning i en tidigare vedertagen teori eller försöker bevisa några hypoteser, utan formulerar en egen teori utifrån de mönster vi finner i empirin.¹² Detta görs i slutsatserna. Vårt arbete har delats in i sex faser, enligt den ”analytiska induktions”-mallen:¹³

1. *Formulera och avgränsa problemet.* Vem/vilka och vad är man intresserad av att studera?
2. *Låt undersökningen styras av problemställningen, men avstå från att formulera någon hypotes i formell mening.* Den förståelse forskaren har om problemet kan naturligt innehålla föreställningar om problemets karaktär och bakgrund, men det gäller att påbörja datainsamlingen neutralt och utan förutfattade meningar.

⁸ Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder* (1994), s. 109.

⁹ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 42.

¹⁰ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 188.

¹¹ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 195.

¹² Patel & Davidson, *Forskningsmetodikens grunder* (1994), s. 21.

¹³ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 104.

3. *Identifiera relevanta och tillförlitliga kunskapskällor.*
4. *Välj de individer, fall, händelser med mera som ska ingå i undersökningen.* Här är det sällan frågan om sannolikhetsurval. Istället gäller det att välja sådana individer, fall, händelser och så vidare som man har skäl att tro leder till att kunskap, som är relevant för problemställningen, genereras. Ibland betyder detta att man söker händelser och fall som är så lika som möjligt. Ibland efterstävar man att göra dem maximalt olika. Ibland söker man typfallen.
5. *Samla successivt in data så att kunskap, av relevans för den styrande problemställningen ackumuleras.*
6. *Analysera data i två steg, kodning och tolkning.* Att koda handlar om att finna mönster, teman och begrepp som hjälper oss att tolka och förstå de företeelser vi är intresserade av. Att kategorisera innebär att föra samman begrepp som handlar om samma sak. Vid tolkning utvecklas en teori genom att relatera de olika kategorierna till varandra.

2.2 Genomförande

Steg 1

Undersökningen vi har gjort kan delas upp i två etapper, i vilka syftena skiljde sig åt. Den första etappen bestod av explorativa undersökningar. Inte mycket litteratur är skrivet just om outplacement, vilket var anledningen till att vi kontaktade några outplacementkonsulter för att få en tydligare beskrivning av vad outplacement är. Vi hade turen att få besöka två av dem redan samma vecka. Med dem samtalande vi kring ämnet och fick en fördjupad förståelse.

Samtidigt hade vi skriftlig kontakt med flera andra outplacementkonsulter, vilka vi hade kontaktat för att se om de hade förslag på någon relevant frågeställning som vi kunde arbeta efter. De, om några, borde känna till ämnet och veta om det eventuellt fanns några kunskapsluckor som vi skulle kunna fylla med vår undersökning.

Vi har blivit mycket entusiastiskt bemötta hos flertalet och de har kommit med flera intressanta förslag på frågeställningar. En del tvingades vi på en gång att förkasta, då vi ansåg det vara alltför svårt att finna tillräckligt med information för att besvara frågeställningen inom de givna tidsramarna.

Så småningom formulerade vi så ett problem att försöka besvara, vilket gjorde oss redo att inleda den andra etappen av vår undersökning.

Steg 2

Efter att vi funnit ett ämne som vi tyckte var intressant att skriva om och avgränsat detta till att enbart handla om attityder kring outplacement, tvingades vi att försöka nollställa oss själva och inte formulera någon hypotes. I detta läge gällde det att radera de uppfattningar och värderingar som vi kunde ha bildat oss under den explorativa studien för att lyckas med att påbörja datainsamlingen neutralt och utan förutfattade meningar.

För att på ett riktigt sätt kunna undersöka frågeställningen, är det av yttersta vikt att vi i arbetet är medvetna om de värderingar som vi själva kan tänkas ha kring huruvida

outplacement kan uppfattas som positivt eller negativt. Att inte låta sina egna värderingar påverka forskningen är mycket svårt. Omedvetet kan man präglas av de referensramar som man själv har. Vår ambition har genom arbetet med uppsatsen likafullt varit att anta en så objektiv ansats som möjligt.

Då vår studie till större delen bygger på intervjuer har vi vid intervjutillfällena försökt att upprätthålla en neutral inställning och därmed också försökt att inte påverka de personer som vi har intervjuat. Deras svar skulle annars kunna spegla våra medvetna eller omedvetna värderingar. Redan i den initiala kontakten med intervjuobjekten då vi presenterade uppsatsämnet, har vi medvetet försökt att formulera oss i ordalag ej innehållandes värderingar.

Steg 3

Outplacement berör många personer; framförallt den individ som får konsulthjälpen, men även personalchefen, outplacementkonsulter, fackombud, företagsledning, övriga anställda på företaget samt individens vänner och familj. Självklart har alla dessa synpunkter, åsikter och idéer kring outplacement.

För att nå en så hög grad av objektivitet som möjligt, har vår önskan varit att intervjua personer som representerar flera olika perspektiv. Detta också för att vi vill undersöka hur de skiljer sig åt. Genom att få flera sidors syn på företeelsen hoppas vi ha lyckats vara opartiska i vår bedömning och att våra resultat åtminstone inte avsiktligt gynnar någon part.

Vi har valt att fokusera på de tre först nämnda, nämligen personalchefens, individens, och outplacementkonsultens perspektiv. De valdes därför att det är dessa personer som är direkt inblandade i processen och har därför mest att säga om ämnet. Personalchefen representerar företagsledningen genom att denne dagligen praktiserar och representerar personalpolitiken, som utformas av ledningen. Antagligen är personalchefen den person som bäst av alla i företaget känner till personalpolitiken.

Steg 4

I initialskedet av arbetet med denna uppsats kontaktades flertalet outplacementkonsulter genom ett massutskick via e-post. Vi frågade där om de hade förslag på relevant ämne inom outplacement som behövde undersökas.¹⁴ Vissa har vi därefter haft ytterligare kontakt med. En av dessa konsulter har sin verksamhet i Malmö, vilket gjorde det naturligt att vi valde att besöka och göra en intervju med denne. Dessutom kontaktade vi ytterligare en konsult, efter tips från en av våra handledare, som har stor erfarenhet och mycket att säga i ämnet.

Spännande nog finns det olikheter mellan de båda konsulterna. Den ena arbetar självständigt och har sitt kontor på Ideon i Lund. Den andra är en del i ett rikstäckande företag med möjligheter att även arbeta internationellt. Den förstnämnde arbetar endast med outplacement som en del i sin verksamhet, medan den senare representerar det företag som i Sverige arbetat längst med outplacement och där han arbetar heltid med outplacement.

Vad det gäller personalcheferna, kom vi i kontakt även med dem med hjälp av massutskick via e-post till större företag i Skåne-regionen. Genom att använda oss av en sökmotor för företag i vilken man kan mata in olika parametrar, såsom region och antalet anställda, hittade

¹⁴ Efter sökning på www.bolagsfakta.se. Sökord: *outplacement*.

vi företag som vi trodde skulle ha kunnat komma i kontakt med outplacement.¹⁵ I e-postutskicket presenterade vi ämnet för uppsatsen och försökte klargöra syftet. På så sätt kom vi i förbindelse med de personalchefer som vi sedan fick möjlighet att besöka och intervjua.

Dessa två arbetar på företag som skiljer sig tämligen åt. För det första agerar de inom olika branscher. Båda kan räknas som större företag, men det ena är dramatiskt mycket större än det andra och har därmed en helt annorlunda organisationsstruktur. Den ena har själv erfarenhet av outplacement medan den andra inte har stött på det själv.

Vår önskan var naturligtvis att intervjua en person som fått outplacementhjälp. Det verkade dock trööstlöst till en början att finna en sådan att intervjua, då majoriteten är väldigt måna om sin integritet och enligt konsulter och personalchefer inte ville bli kontaktade och intervjuade. Till vår stora lycka hittades under litteratursökningen en artikel om en kvinna som fått outplacementhjälp. Genom idogt detektivarbete fick vi personlig kontakt med henne och kunde göra en telefonintervju. Som senare redovisas, är 90 % av de personer som får outplacementhjälp män. Att vi då har intervjuat en kvinna kan eventuellt ge en missvisande bild med tanke på representativiteten.

Vi har även intervjuat en fotbollstränare, som har en bakgrund som personalchef.

Totalt har vi intervjuat sex personer. Vi har med dem diskuterat huruvida de önskade anonymitet men beslutade tillsammans att detta inte var nödvändigt. För att få en smidigare framställning i resultatbeskrivningen i empirin, har vi senare valt att inte nämna intervjuobjektens namn. Detta för att perspektivens åsikter, inte de enskilda personerna, klarare skulle framgå.

Intervjuerna har i genomsnitt varat i en dryg timme och har genomförts på intervjuobjektens arbetsplatser. Intervjun med den kvinna som genomgått ett outplacementprogram skiljer sig från övriga, då den genomfördes på telefon och tog cirka 20 minuter. Frågeformulären vi använt oss av vid intervjuerna finns bifogade som bilaga 1.

För att få reda på deras attityder till outplacement bad vi dem diskutera och reflektera kring följande frågor.

1. Vilka är attityderna?

- Hur ser man på outplacement?
- Talas det öppet om outplacement?
- Hur ser man på outplacement i anställningsskedet?
- Vill man anställa en person som fått outplacementhjälp?
- Ska rätten till outplacement vara inskrivet i anställningsavtalet?
- Varför tillämpas outplacement och vad ser man för alternativ?

2. Hur ser framtiden för outplacement ut?

- Ska det finnas tidsbegränsad anställning för chefer?
- Vad drar man för paralleller mellan näringslivet och idrottsvärlden?

Presentationer av intervjuobjekten finns i anslutning redovisningen av intervjuerna, det vill säga i empirin. Detta för att öka läsvänligheten

Steg 5

¹⁵ Efter sökning på www.foretagsfakta.se. Sökparameter: *antal >800 anställda*.

Vi har alltså valt att använda intervjuer som metod men vi har även samlat in data via Internet, tidningar och böcker. Vid metodvalet har intersubjektivitet eftersträvats. Med intersubjektivitet menas att forskare och utredare med samma förutsättningar och samma kompetens ska kunna uppnå samma resultat när de tillämpar identiska regler, det vill säga använder samma metoder. De resultat som framkommer ska alltså inte vara beroende av vem som har genomfört studien.¹⁶

Eftersom vi använt oss av semistrukturerade intervjuer, kan graden av intersubjektivitet kanske diskuteras. Det är möjligt att de följdfrågor som vi ställt i intervjuerna gjort att resultatet av respektive intervju vridits en aning. Samtidigt tror vi inte att vi uppnått samma djup om vi använt oss av mer strukturerade intervjuer.

Steg 6

Vi har redovisat varje perspektivs attityder var för sig. I analysen försöker vi att hitta hur varje perspektivs attityder liknar varandra eller hur de skiljer sig åt samt vad anledningen till detta kan vara.¹⁷ Vi vill också se hur framtiden ser ut och vilken utveckling outplacement har.

På detta sätt har vi försökt att utveckla teorin. Det har varit vår ambition och vi hoppas ha nått åtminstone en bit på vägen.

2.3 Källkritik

Vid insamling av data är det av stor vikt att ha ett kritiskt förhållningssätt. Vår datainsamling grundar sig på intervjuer och litteratursökningar, såväl i böcker som i tidningar och på Internet.

Tidningsartiklarna är inte speciellt nypublicerade – många av dem är från tidigt nittiotal då efterfrågan på outplacement blev större och därmed uppmärksammades i media. Vi anser dock att en del av det som sägs fortfarande är gällande, varför vi använt oss av det i vår uppsats.

Internet, och då främst outplacementkonsulternas hemsidor, har utnyttjats för att beskriva outplacement (processen, varianter, klienten, alternativ och bakgrund). Det är konsulternas arbete och upplägget av detta som är grunden för vårt arbete. Vi vill därför beskriva detta och anser att beskrivningarna på hemsidorna tillsammans ger en bra bakgrundsbild. Konsulterna har naturligtvis olika tillvägagångssätt i själva arbetet, men upplägget är i stort detsamma.

Vissa har invändningar mot att använda Internet som källa då hemsidorna snabbt kan byta innehåll och uppdateras. Innehållets vetenskapliga grad kan också diskuteras. Vi motiverar vår användning av Internet som källa med att den information vi fann på hemsidorna inte kunde finnas någon annanstans. Inte heller ser vi någon fara i att hemsidorna ändrar innehåll alltför ofta, vilket då skulle innebära att källorna är inadekvata.

I ett fåtal böcker finns outplacement beskrivet. Böckerna är publicerade relativt nyligen och ger egentligen endast kortfattade presentationer av vad outplacement är. Vi har använt dessa parallellt med Internet i beskrivningen av outplacement.

¹⁶ Lundahl & Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s. 80.

¹⁷ Rienecker, L., & Jörgensen, P., *Att skriva en bra uppsats* (2002), s. 225.

I vår undersökning har vi dock framförallt varit hänvisade till intervjuer. I en attitydrelaterad fråga är risken stor att intervjuobjekten har intresse av att framställa sig själv på ett visst sätt. Det är svårt att veta när intervjuobjekten talar för att gynna de egna eller företaget motiv. Naturligtvis ställer sig outplacementkonsulterna positiva till outplacement som metod eftersom de har arbetat med det i flertalet år och sett goda resultat. Personalcheferna vill inte heller ge en negativ bild av sitt företag genom att inte verka vara öppna för outplacement. Även i intervjun med den person som fått outplacementhjälp var resultatet något väntat.

Att källorna är tendentiösa och vinklade är dessvärre självklart och ofrånkomligt i denna studie. Vi har försökt att göra ett lämpligt urval av den insamlade datan och genom interna bedömningar av källan och huruvida det som har sagts och lästs är trovärdigt, hoppas vi ha kunnat se genom de intressen som är en följd av varje intervjuobjekts position och perspektiv.

3. TEORI

TIDIGARE STUDIER AV RELEVANS FÖR UNDERSÖKNINGEN

3.1 Val av teori

På grund av att ämnet outplacement är ett outforskat ämne, finns det inte heltäckande teorier vi kan använda oss av. Vi har, med utgångspunkt från empirin, valt att redovisa några teorier som vi finner lämpliga för uppsatsen. Teorierna är inom områdena *Human Resource Management*, chefsrörlighet, personalekonomi och attityder.

Vi anser också att den svenska lagstiftningen är relevant att ta upp, eftersom chefernas lagliga arbetsskydd skiljer sig något åt från den vanlige anställde. Denna redovisas som bilaga 2.

3.2 Human Resource Management

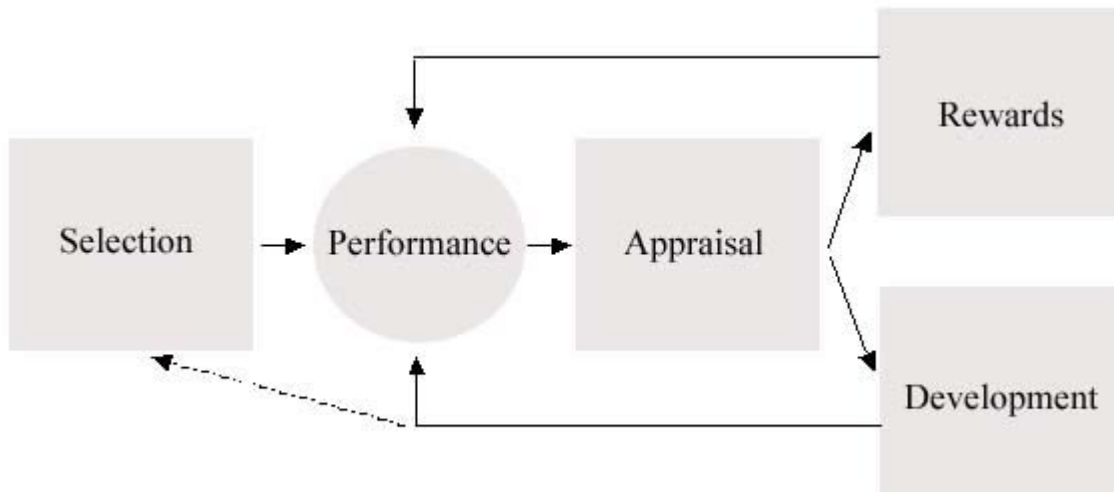
Som vi i inledningen skriver, har vi funnit en kunskapslucka inom HRM-teorin. Avveckling av personal är inte något som har utforskats i större omfattning. Vi vill visa på bakgrunden till detta.

3.2.1 Avveckling

Förändringar i omgivningen började på tidiga 80-talet sätta press på HRM-branschen. Det externa klimatet förändrades med internationalisering, snabbare förändringar på marknaden och teknisk utveckling. Samtidigt skedde det en attitydförändring i samhället gällande många sociala faktorer. Fritid, familj och intressen värdesattes i allt högre grad. Detta ledde till en attitydförändring även hos företagen. Personalen sågs allt mer som en avgörande framgångsfaktor varför det var nödvändigt att göra en starkare koppling mellan HRM och företagets övriga strategier. Behoven fokuserade på flexibilitet och utveckling och hur man ska motivera och belöna personal, vilket gjorde det nödvändigt att betona de ”mjuka” delarna i företaget. Här fick den moderna HRM-verksamheten sin grund.

Tichy et al. identifierar i *The Human Resource Cycle* fyra generella processer eller funktioner i Human resource-systemet som finns i alla organisationer.¹⁸ Dessa är *rekrytering*, *utvärdering*, *belöning* och *utveckling*. Processerna är sammanlänkade enligt modellen nedan:

¹⁸ Devanna, M, et al. *Strategic human resource management* (1982).



Figur 1 The Human Resource Management cycle

Den beroende variabeln i hela modellen är *prestation*. Detta nyckelord är avgörande både företagets och individens utveckling, eftersom utvärderingen sker både på individuell nivå och organisationsnivå. Prestationen ligger till grund för belöning och utveckling som senare avgör hur individen presterar i framtiden.

Skulle prestationen svikta finns olika utvecklingsalternativ, vilket visas i modellen ovan, men den hanterar inte de fall då faktiskt prestationen leder till att personen måste lämna företaget. Den streckade linjen visar personens utträde ur organisationen men behandlas inte närmre. En förklaring kan vara att modellen skapades 1982 och att det under 80-talets högkonjunktur inte fanns behov att göra sig av med personal. Utmaningen var då snarare att kontrollera tillväxten.¹⁹ Härmed ägnades inte mycket forskning om problematiken kring nedskärningar.

När så lågkonjunkturen kom på 90-talet fick många organisationer snabbt ställa om sig till dessa nya villkor. Det uppstod nya metoder om hur man skulle hantera överbliven personal. Företagen omskapade snabbt sina HRM-funktioner för att passa de nya affärsstrategierna. Praktiken i HRM ändrades därmed, men litteraturen om HRM har fortfarande inte helt kommit i kapp dessa nya förutsättningar. Och idag ser vi därför förhållandevis mindre litteratur och forskning om personers utträde ur organisationer.²⁰

3.3 Chefsrörlighet

Den beroende variabeln i cykeln är som tidigare nämnt prestation. Vad händer då när prestationen sviktar eller när en person av andra skäl tvingas lämna företaget? Eftersom den outplacement detta arbete behandlar främst berör chefer och nyckelpersoner, har vi valt att redogöra för deras avveckling och rörlighet.

”Det är närmast en utopi att tänka sig att det finns chefer som är så rikt utrustade att de skulle kunna anpassa sig till de vitt skilda

¹⁹ Laakso-Manninen, R, *Human Resouce Management in downsizing* (1998), s. 15.

²⁰ Laakso-Manninen, R, *Human Resouce Management in downsizing* (1998), s. 14.

krav som präglat chefsrollen under de olika decennierna. Behoven av tätare chefsbyten har därför vuxit sig allt starkare.”²¹

3.3.1 Tidsbegränsad anställning

En chefsuppgift är, trots att det inte ofta uttalats, begränsad i tiden och i de flesta fall inte livslång. Den som står över chefen i hierarkin kan ta tillbaka makten. Om gruppen inte är nöjd med sin ledare, kan den ta tillbaka mandatet.²² Ny teknik medför att arbetstillfällen försvinner, men samtidigt skapas hela tiden nya arbeten. Dessa arbeten har krav på annan kompetens.²³

Samhället definierar ofta entledigandet av en tjänst som ett personligt misslyckande. Skiftena ska snarare ses som en naturlig utveckling då både företaget och omvärlden förändras. På flera håll talas det om att affärsmän och chefer inte bör tillsättas på livstid utan endast för en viss mandatperiod.²⁴ Olika typer av ledare behövs beroende på vilken fas som företaget befinner sig i livscykeln.

För en del chefer kan avvecklingen i vissa fall vara planerad redan vid anställningen. Offentliga tjänstemän, till exempel, har ofta tidsbegränsade förordnanden. Synsättet att ett chefsjobb inte är en livsuppgift utan begränsat i tiden har många fördelar. Det kan underlätta om det redan från början står klart att frågan om en förändring kommer att aktualiseras. Detta kan bidra till att hela situationen avdramatiseras.²⁵

3.3.2 Chefsavveckling

Chefsavveckling är en lika viktig del av ledningsutvecklingen som chefsrekryteringen eftersom alla inte kan fortsätta att klättra i befodringsstegen och sedan stanna på toppen till pensioneringen. För att få en avspänd och konstruktiv hållning till dessa frågor bör tre insikter om chefsavvecklingens bakgrund kännas till. Det är livscykeln, chefsarbetets arena och det helhjärtade engagemanget.

²¹ Steffner, B, *Chefsrörlighet* (1995).

²² Göransson, B, *När chefen får sluta* (1997), s. 23.

²³ Gotthardson, E, *Ledarrollen vid uppsägningar* (2001), s. 11.

²⁴ Rybrink, F, *När bör chefen gå?* (1985).

²⁵ Göransson, B, *När chefen får sluta* (1997).



"Var inte löjlig. Det är väl aldrig någon som går nedför stegen."

Figur 2²⁶

1. Den biosociala livsrytmen innebär att en chef har olika möjligheter, problem och resurstillgångar under olika skeden av sitt liv. Behoven och värdena förändras också med åren på ett sådant sätt att det för de flesta människor vore synnerligen inhumant om inte arbetet successivt anpassades till personens förändringar. Detta kan ibland ske genom förändringar i chefsrollens innehåll, metoder och belastning. Andra gånger sker det lämpligen genom befattningsbyte. Det finns dock skäl att betona att åldrande inte innebär att människor måste befrias från belastning. Vad det innebär är att belastningens art måste förändras.

Passningen mellan ett chefsjobb och en chef förändras med åren därför att chefen inte är obegränsat anpassningsbar.

2. Chefsjobbets innebörd är beroende av ett mycket stort antal faktorer som alla är mer eller mindre föränderliga. Varje chefsjobb påverkas av den totala situationens många element. Vi har sett att dessa förändringar av krav och restriktioner sker snabbare och mera dramatiskt i en tid av tilltagande turbulens. Företaget måste anpassa strukturer, strategier och andra komponenter i sitt ledningssystem för att kunna utnyttja situationens arsenal av affärsidéer. Ett led i denna anpassning innebär krav på förändrat chefsbeteende, krav som i vissa fall är av sådan grad och art att de kräver chefsbyte.

Passningen mellan ett chefsjobb och en chef förändras alltså med åren därför att ledningsfunktionen är begränsat anpassningsbar.

3. Chefsjobb kräver mer än andra jobb en "helhjärtad satsning". Det psykologiska kontraktet mellan chef och företag måste ha djup och bredd. Detta innebär att chefer får ett högt materiellt och psykologiskt utbyte av sina jobb. Men det innebär också negativ stress och snabb förbränning. Det intensiva bruket av den egna personen som hjälpmedel i arbetet medför också ofta risk för rovdrift, förbränning, trötthet och

²⁶ Cox, A, *Bättre chefer Bättre ledning* (1986), s. 116.

depression.

Chefsjobbet har alltså ofta i sig inbyggt kravet på att det inte kan pågå med samma intensitet hur länge som helst. Det intensiva engagemanget på toppnivåerna i företaget medför också att konflikter uppstår lättare och blir mer förödande för organisationen, om de lämnas obearbetade. På dessa nivåer hanteras konflikter ofta genom att en eller flera personer lämnar sina uppgifter.

När en chef hamnar ”i otakt” med sitt uppdrag skärps oftast dramatiken därför att man enbart ser de två alternativen ”kvar på befattningen” och ”lämna jobbet”. Det finns anledning av före avsked göra en verkligt grundlig genomgång av fördelar/nackdelar, ekonomiska kalkyler för företaget och chefen och också en genomgång av andra värden.

Alternativen till avsked som återfinns i figur 3 bör också ha arbetats igenom. I varje särskilt företag kan dessutom finnas speciella lösningar, som bör gås igenom på ett kreativt sätt.

Figur 3

Avsked och alternativ till avsked²⁷	
Anpassning av jobbet	Utbildning eller rehabilitering
Belastningsminskning	Sabbatsperiod
Funktionsminskning, specialisering	Kompletterande utbildning
Löneminskning	Omskolning till ny karriär
Inträde i ledningskollektiv	Studieresa
Övergång till projektarbetsform	Action learningperiod
Deltid eller delpension	Utbildningsverksamhet, chefsutveckling
Annan uppgift inom företaget	Förtida pension
Omplacering	Delpension
Arbetsbyte med annan chef	Förtidspension
Projektarbete, ev. projektarbete	Eventuellt kombinerat med ”golden handshake”
”Tsar”, dvs specialbevakning av kvalitet och kapitalkostnader tvärs igenom organisationen av en viss aspekt	Avsked
Internkonsult	Avlönad tid för omsadling
Starta dotterbolag, bli intrapenör, bli konsult	Outplacementservice
Personlig befattning	Personlig service
Utlandssatsning, exportbolag	
Bevakning av teknisk eller social eller politisk utveckling	
Representativa uppgifter, förhandlingar	
Ledamot av specialkommittéer av olika slag	
Utlåning till andra företag	

3.3.3 Den avskedades situation

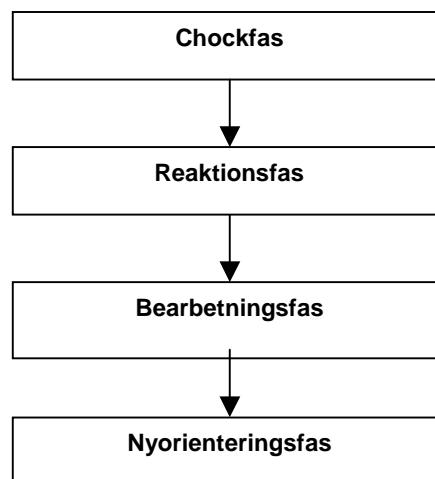
En avskedad chefs situation innehåller som regel problem på tre olika sätt: personligt, sysselsättningsmässigt och ekonomiskt.

²⁷ Cox, A, *Bättre chefer – bättre ledning* (1986), s. 109.

Personliga problem

Arbetet har för människan olika funktioner. I grunden är arbetet lika med försörjning, en livsuppehållande uppgift, men har allt eftersom utvecklats till att bli allt mer komplext. Arbetet ger mer än bara ekonomiskt värde: en ställning i samhället, kamratskap och gruppmedlemskap. För många är arbetet också det som ger livet mening, som gör att vi känner oss behövda. Det är lätt att man hamnar i ett ekorrhjul som snurrar runt arbetet och det som arbetet ger av inkomster, social position, titel, hierarkisk plats, medlemskap i viktiga föreningar och andra yttre tecken på framgång.²⁸

Att avskedas från ett chefsjobb medför oftast känslor av misslyckande. I synnerhet de chefer som levt i Tarzanmytens land och inte utvecklat en flexibel, lärande hållning till livets växlingar, får svårigheter med egenvärdet, självkänslan. Att mista ett chefsjobb kan ofta i sin psykologiska innebörd jämföras med att mista en älskad person – en maka eller barn. Sådana berövanden medför normalt en psykologisk kris. Olika personer är olika i sin krishantering men vissa regelbundenheter brukar kunna urskiljas.²⁹ Cullberg visar att krisen har fyra faser:³⁰



Figur 4: Krismodell i fyra steg

Krisen börjar ofta med ett chocktillstånd, då man blir förlamad och inte vill acceptera faktum. Självförtroendet sviktar och problemen, inte möjligheterna, dominerar. Känslorna svallar och aggressivitet löper inte ovanligt som en parallell känsla. Personen söker upprättelse och vill bevisa att företaget gjort fel. Man vill ge igen, både ekonomiskt och genom att låta omgivningen veta vilket dåligt företag man lämnar.

Nästa fas kännetecknas av klarsynthet. Personen öppnar ögonen och ser vad som hänt och detta kan resultera i nedstämdhet, depression och apati. Typisk fråga att ställa i den här fasen är: varför just jag? Det är viktigt att denna fas arbetas igenom och avslutas ordentligt. En del flyr verkligheten så pass att de inte talar om för familjen vad som hänt. Det finns exempel på situationer där en avvecklad chef lyckades dölja sanningen för sin hustru i ett par månader genom att resa "till jobbet" varje dag som om ingenting hade hänt. Att acceptera situationen

²⁸ Göransson, B, *När chefen måste sluta* (1997), s. 15.

²⁹ Cox, A, *Bättre chefer – bättre ledning* (1986), s. 110.

³⁰ Cullberg i Laakso-Manninen, R, *Human Resource Management in downsizing* (1998), s. 38.

och att inse det oundvikliga, är första steget på ett moget agerande. Först när så sker kan man tillvarata sin kraft och energi och kanalisera den i konstruktiva krafter.³¹

I bearbetningsfasen utvecklas nya beteendemönster. De blir på det klara med vad de lämnar och vad som finns framför dem. Personen behöver i det här skedet mycket stöd, för det är först här förberedelserna för ett nytt arbete påbörjas. Fasen innebär en utkristallisering av de mål och möjligheter som finns.

Sista fasen innebär ett nystartande. Personen har accepterat och lämnat sitt förflutna och ser hela processen som en nyttig lärdom. Självförtroendet är återställt och man är redo för att möta nya utmaningar. Hela krisprocessen beräknas ta fem till sju månader.³²

Sysselsättningsproblem

Det är ofta, men inte alltid, så att en avskedad chef vill ha ett nytt jobb. Man kan däremot säga att han vill ha en meningsfull sysselsättning. Huvudalternativen i sökandet efter en ny sysselsättning är:

- Återutbildning
- Nytt arbete
- Eget företag
- Pensionärstillvaro

Det är viktigt att den sökande och hans rådgivare dels inventerar så många alternativ som möjligt, dels är medvetna om att inget av dessa alternativ är eller behöver vara definitiva. Detta synsätt är viktigt för att påminna den berörde om att han är i en sök- och läroprocess, där det ena ger det andra. Att under en period ta något som inte är "idealiskt" tar bort en del av rädslan för att välja fel.

Det är viktigt att sökprocessen efter nästa etapp börjar så tidigt som möjligt. Att söka en ny uppgift från det gamla företaget ger positivare utsikter än om identitetslösheten, ensamheten och tvivlet har fått börja gnaga på självkänslan och optimismen.

Ekonomiska problem

De flesta högre chefer har förhoppningsvis personligen, genom sparande och investeringar, en egen ekonomisk marginal. I vissa fall finns även någon typ av avgångsvederlag eller möjlighet till viss betald övergångstid.

Utan att förringa de ekonomiska problemen kan man påstå att det är de andra problemen, de personliga och sysselsättningsmässiga, som bereder de största svårigheterna.

3.3.4 Krav på företaget

För många kommer avvecklingssituationen som helt oväntat. För den chef som avvecklas och därmed kastas ut i en verklighet som han/hon inte känner till kan detta bli ytterst traumatiskt.

³¹ Göransson, B, *När chefen måste sluta* (1997), s. 19.

³² Kaufman, J, *Professionals in Search of Work: Coping with the stress of Job Loss and Unemployment* (1982).

Omvärldens och chefens egna värderingar spelar in, liksom de sociala och ekonomiska konsekvenserna av en avveckling.³³

Att i förväg ha utarbetat en avvecklingspolicy som är känd och accepterad, ger inte bara stöd i själv avvecklingssituationen. Den ger också möjlighet till att i förväg diskutera känsliga frågor i lugn och ro.³⁴ Tyvärr finns det inte en tillräckligt genomtänkt policy för att hantera avvecklingsfrågor i många företag, vilket gör att osäkerheten för åtskilliga chefer är stor.

För alla de tre typerna av problem har företaget möjlighet – och dessutom moraliskt och ofta genom lag och avtal, skyldighet – att stödja och underlätta frågans lösning. Detta kan företaget göra genom ett ekonomiskt skyddsnät men också med sin personalpolitik och genom att erbjuda professionellt stöd.

3.4 Personalekonomi

Outplacement är en tjänst som innebär en stor utgift för företaget. Företag har stor press på sig att vara effektiva och bedriva sin verksamhet på ett ekonomiskt sätt. Man måste därför kunna motivera alla investeringar, såväl materiella som personella. Detta har lett fram till en teori om personalekonomi utvecklats, bland annat som konsekvens av de humankapitalteorier som lanserades något tidigare.

3.4.1 Förklaring och användningsområde

Personalekonomi definieras som hushållning med mänskliga resurser i organisationer. Detta innebär att personalekonomi definitionsmässigt är en del av företagsekonomi.³⁵

Ytterligare beskrivet avser definitionen alla personalhushållande handlingar i en organisation inklusive personalekonomiska beräkningar. Med det menas att ekonomiska begrepp och metoder tillämpas på åtgärder eller frågeställningar som gäller personalen.

Personalekonomi kan delas upp i två delar. Dels används det för att beskriva tillstånd i ett system (till exempel vara personalomsättning, antalet sjukskrivna eller kompetensnivå) eller för att värdera en handling. Man vill då med personalekonomiska beräkningar visa de ekonomiska konsekvenserna av exempelvis ett planerat eller verkställt personalbeslut.

Personalekonomiska beräkningar kan bidra till ett klokare handlande därför att de ekonomiska konsekvenserna inför beslut och åtgärder synliggörs. Alla åtgärder som påverkar personalens beteende har personalekonomiska konsekvenser.³⁶

Inom personalekonomi betraktar man personalen tydligt och systematiskt som en tillgång för organisationen och hanterar den därefter. Det innebär bland annat att man i organisationen gör beräkningar av värdet av denna resurs och hur värdet påverkas av olika handlingsalternativ. Liksom andra tillgångar måste personalen vårdas och underhållas. Investeringar kan leda till lönsamhet om de hanteras på rätt sätt.

³³ Göransson, B, *När chefen måste sluta* (1997), s. 23-27.

³⁴ Göransson, B, *När chefen måste sluta* (1997), s. 121.

³⁵ Aronsson, T, et al. *Personalekonomi och etik* (1994), s. 33.

³⁶ Nilsson, M, *Personalekonomiska beräkningar – vad stimulerar, vad bromsar?* (1992).

En organisation som vill driva en så effektiv verksamhet som möjligt bör i första hand koncentrera sig på att effektivt hushålla med de personella resurserna och i andra hand de övriga resurserna. Detta eftersom personalen kan ses som företagets viktigaste tillgång och avgörande för organisationens effektivitet. En organisation som hanterar humankapitalet effektivt gör normalt ett bättre resultat jämfört med den organisation som är effektiv när det gäller realkapitalet. I praktiken är det fortfarande så att realkapitalfrågor i de flesta organisationer ges större intresse och uppmärksamhet än humankapitalfrågor. Till detta bidrar det faktum att personalen i den konventionella redovisningen endast ses som kostnader.³⁷

Personalekonomin kan handla såväl om pengar som resultat. Att värdera en handling i resultatmått kan uttryckas som personalpolicy eller personalprogram. Med hjälp av personalekonomiska beräkningar kan konsekvenser av eventuella beslut och resultat av olika val och handlingar även uttryckas i penningmått.

De konkreta beräkningarna kan ses som användbara verktyg inför olika personalåtgärder såsom personalutveckling, rehabilitering eller åtgärder för att minska till exempel sjukfrånvaro eller personalomsättning. Beräkningarna kan också göras på känsligare områden, såsom övertalighet och låg produktivitet, och kan visa på vad det kostar att inte åtgärda situationen så fort som möjligt.³⁸

3.4.2 Personalekonomiskt exempel

Ett exempel kan underlätta förståelsen för hur personalekonomi kan användas:³⁹

Att personalavveckling kostar pengar kan inte förnekas. Uppsägningslöner, avgångsvederlag, pensionshjälp, konsult hjälp är exempel på kostnader som är någorlunda lätta att uppskatta och budgetera. Vad som kan glömmas är alla de kostnader som inte syns. När folk är oroliga kostar det pengar. När folk mår dåligt kostar det pengar.

Ett företag har 200 anställda med i genomsnitt 18 000 kronor i månadslön. Inklusiva sociala avgifter blir detta 27 000 kronor per person. Detta innebär en lönekostnad på 5,4 miljoner kronor i månaden, eller ca 250 000 kronor per arbetsdag.

På grund av sänkt motivation sjunker arbetskapaciteten med 15 %. De anställda ägnar dessutom 20 minuter per dag att diskutera den uppkomna situationen med varandra, vilket resulterar i ytterligare 5%.

En arbetsförlust på 20 % ger en kostnad på 50 000 kronor per dag, 250 000 kronor per vecka eller över en miljon kronor per månad. Om processen med avveckling drar ut på tiden försvinner lätt de vinster man förväntade sig göra i samband med omorganisationen eller fusionen i denna osynliga kostnad.

En personalekonomisk kalkyl skiljer sig från traditionella ekonomiska kalkyler genom att effekterna av personalens beteende tydligt finns specificerade i beräkningarna.

³⁷ Aronsson, T, et al. *Personalekonomi och etik* (1994), s. 43.

³⁸ Nilsson, M, *Personalekonomiska beräkningar – vad stimulerar, vad bromsar?* (1992).

³⁹ Gotthardson, E, et al. *Ledarrollen vid uppsägningar, en handbok för chefer* (2001), s. 38-39.

3.4.3 Badwill

För den som har makt över andra människor är det särskilt viktigt att handla etiskt och efter normer, som är accepterade. Där har chefer – inte minst personalchefer – ett stort moraliskt ansvar. Rekrytering och uppsägning kan stå som exempel på personalfrågor där etik och moral hos ansvarige är särskilt viktiga.

Om den här typen av frågor hanteras bristfälligt ger det signaler till omvärlden som; ”den där organisationen tar dåligt hand om sin personal”, ”det är en organisation där det inte finns någon utveckling”. Även om organisationen är framgångsrik med fina tjänster och produkter, sprider sig dessa frågor snabbt i vida kretsar. Det kan få konsekvenser för personal- och kompetensförsörjning, som i sin tur ger negativa effekter på verksamheten och företagets ansikte utåt.⁴⁰

3.5 Attityder

Eftersom denna uppsats ämnar att utreda bland annat vilka attityder som finns kring outplacement görs här en definition av attityder dess funktioner.

En attityd är en inställning till en person, företeelse, objekt eller situation. Detta innefattar även abstrakta idéer och sociala mönster. Vi upprättar och håller attityder av många orsaker. Kognitiva forskare anger till exempel konsistensteorin som förklaring.⁴¹ Den går ut på att vi människor hela tiden strävar efter att våra uppfattningar, attityder och beteende alltid måste överensstämma. Är de inte förenliga med varandra irriterar det oss eller motiverar oss att anpassa och förändra någon av dessa, tills de fungerar som en logisk helhet.

Attityder håller en rad sociala och psykologiska funktioner hos oss. Olika människor kan dela samma attityd, fast av olika anledningar. Likaså kan en person ha en attityd av många olika anledningar. Vilken funktion en attityd har för en människa avgör hur fast den är och hur lätt den är att förändra. R Atkinson diskuterar fem av dessa funktioner:

1. *Instrumental funktion* Vissa attityder håller vi för en praktisk anledning. De uttrycker helt enkelt en generell önskan vi har inom oss att erhålla fördelar och belöningar i vår omgivning och undvika straff. Vi är positivt inställda till det som gagnar oss, medan vi är negativa till det som kostar oss på något sätt, till exempel i tid och pengar.
2. *Kunskapsfunktion* Attityder hjälper oss att göra omvärlden mer förstålig. De frambringar ordning i tillvaron eftersom vi kan kategorisera och organisera information vi får utan att gå allt för djupt in på detaljer. Attityderna kan därför ge en väldigt förenklad bild av verkligheten och gör att vi skapar förutfattade meningar om olika företeelser.
3. *Värderingsfunktion* Attityder uttrycker olika grundläggande värderingar vi har. Eftersom dessa ofta ligger på ett djupt personligt plan, kan man ofta se ett överensstämmande mönster hos dem emellan. Dessa attityder är inte lätta att förändra. För att det ska ske måste individen övertygas om att en alternativ attityd stämmer bättre överens med ens övriga värderingar.

⁴⁰ Svedin, M, *Etik och Moral (1999)*, s. 145-146.

⁴¹ Atkinson, R, *Hilgard's Introduction to Psychology (1996)*, s. 607.

4. *Självförsvarsfunktion* Attityder fungerar även som skydd mot ångest och när något hotar vårt självförtroende. Försvarsmekanismer som projektion, där en individ förtrycker sina egna oacceptabla impulser och sedan visar fientliga attityder till dem i sin omgivning som upplevs ha samma impulser kan vara ett exempel.
5. *Social anpassningsfunktion* Attityder som hjälper oss att känna delaktighet i ett socialt sammanhang har en viktig anpassningsfunktion. Detta är attityder som inte behöver bygga på personliga ställningstaganden, utan det kan vara attityder vi håller för att vänner, familj och övriga samhället har dem. Dessa attityder förändras ofta när man byter social miljö.

4. EMPIRI

RESULTAT BASERADE PÅ EGNA UNDERSÖKNINGAR

4.1 Bakgrund

Karriärrådgivning på konsultbasis ligger som grund för outplacement. Det har en lång historik och förekom redan vid sekelskiftet till 1900-talet när de hemvändande officerarna från Indien återkom till Storbritannien behövde de hjälp med att finna nya karriärvägar.⁴² Själva begreppet *outplacement* uppstod emellertid inte förrän 1969, då i USA.⁴³

Först i Sverige med konsulttjänsten var Outplacement AB som startade upp sin verksamhet 1981. Fler konsulter etablerade sig och under 1980-talet kunde ett tiotal aktörer inom området urskiljas på marknaden. Dessa var då renodlade outplacementkonsulter. Under 1990-talets lågkonjunktur blev uppsägning av personal allt vanligare och detta medförde att intresset för outplacement ökade.

Många såg outplacementutvecklingen som en slags mjukare motpol mot det hårda, tekniska managementklimat vilket alltmer genomsyrade många företag och utbildningar. Petras och Petras hävdade 1993 att möjligheten att få outplacementhjälp skulle bli en avgörande framgångsfaktor på det konkurrensutsatta nittioalet.⁴⁴ Det finns inga utredningar som visar på om de hade rätt, men att outplacement har fått en mer betydande roll kan vi vara överens om. De tidiga outplacementprogrammen hanterade enbart chefsposter men med nittioalets lågkonjunktur spred sig varianter av programmen till alla nivåer i företaget.⁴⁵

Denna trend höll i sig även när konjunkturen vände. Företagen hade då mycket resurser att spendera på åtgärdsprogram åt personer de inte ville ha kvar i organisationen. Uppsägning av chefer är alltså en relativt ny företeelse i Sverige.

Av tradition har vi inom företag i Sverige en solidarisk syn och ordnar med omplaceringsalternativ när en chef inte längre platsar på den gamla befattningen. Allt fler företag har dock provat andra lösningar och sett att en skilsmässa i vissa fall kan bli en bättre lösning för båda parter. Dessutom har internationella företag med dotterbolag i Sverige infört en kultur där det är accepterat att säga upp chefer och som så mycket annat har detta kommit att accepteras även i svenska företag.⁴⁶ Detta har bidragit till att outplacement fortsatt sin utveckling och vuxit sig större i Sverige.

⁴² Littorin, P, *Outplacement en bransch i förändring* (1993).

⁴³ Ekdahl, P, et al. *Outplacement- Strategiskt tänkande eller fallskärmsavtal?* (1993), s. 14.

⁴⁴ Kleiner, B, et al. *Outplacement counselling: an effective tool for certified public accounting firms* (1996), s. 25-31.

⁴⁵ Doherty, N, *The role of outplacement in redundancy management* (1998)

⁴⁶ Gotthardson, E, *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer* (2001), s. 111.

4.2 Definition

Begreppet outplacement saknar en direkt svensk översättning och därför används det engelska begreppet även här. Definitionerna av outplacement är lika många som antalet outplacementkonsulter och skiljer sig endast till viss del från varandra. Vi har därför valt att nedan definiera det.

Med outplacement menas att en arbetsgivare köper stöd av en konsult för att hjälpa chefer och andra nyckelpersoner som måste lämna sina anställningar att finna lämpliga alternativ i sitt framtida yrkesverksamma liv utanför organisationen. Konsultens arbetsuppgift är inte att hitta ett nytt arbete åt den avskedade personen, utan fungerar som en "hjälp till självhjälp" genom att erbjuda praktiskt och psykologiskt stöd.

Det är alltid arbetsgivaren som köper tjänsten.

4.3 De tre perspektiven

Outplacement involverar yrkesmässigt främst tre parter. De tre parterna är *arbetsgivaren*, *arbetstagaren* och *konsulten*. De är dessa tre som direkt berörs av outplacementprocessen och det är med denna anledning vi har valt att titta närmre på dem.

4.3.1 Arbetsgivaren

Det är arbetsgivaren som tar beslutet om att köpa tjänsten outplacement av en extern konsultfirma, när man av någon anledning måste skilja sig från en högt uppsatt arbetstagare inom företaget. Det görs dock alltid i samråd med den uppsagde, vilket senare redogörs för. Oavsett om bakgrunden är omorganisation, neddragningar, kompetensskäl eller personliga skäl, vill man gärna att situationen löses på ett sätt som gagnar båda parter. Arbetsgivaren vill inte gärna framstå som en human arbetsgivare och har därför ett flertal anledningar till varför outplacement kan bli aktuell vid en uppsägning.

Varför anlitar arbetsgivaren en outplacementkonsult?

En anledning till varför arbetsgivaren väljer outplacement kan vara som ett uttryck för uppskattning, ett bevis för att man har en ansvarskännande personalpolitik genom att erbjuda ett bra stöd vid avveckling eller för att man ska komma till en uppgörelse snabbare.⁴⁷

Den uppsagde arbetstagaren kan ha varit anställd i företaget i många år och gjort stor nytta. I en sådan situation vill kanske företaget visa sin uppskattning genom att erbjuda outplacement för att underlätta övergången till ett nytt arbete. Dessutom kan man på detta sätt skapa ett förtroende bland övrig personal och yttre aktörer. Man visar att man bryr sig om sina anställda även vid situationer då någon måste lämna företaget av någon anledning. Arbetsgivaren kan då via outplacement skapa ett gott rykte om dess personalpolitik och därigenom förbättra sin goodwill.

Siffror från Storbritannien visar att cirka 75 procent av organisationer och företag har outplacement som en del av deras policy när de behöver göra nedskärningar.⁴⁸

⁴⁷ Eva Gotthardson Karriärutveckling AB, hemsida, <http://www.gotthardson.se>

⁴⁸ Doherty, N, *The role of outplacement in redundancy management* (1998).

En annan viktig anledning till att företag anlitar en outplacementkonsult är att det är värdefullt med en extern person och att det är viktigt för den kvarvarande personalen i företaget att avveckling sköts på ett korrekt och bra sätt. Dessutom är det lättare att komma till ett avslutande i anställningen om en konsult medverkar.⁴⁹

När det vid uppsägningen föreligger ett personligt skäl såsom en bakomliggande konflikt, är det av stor vikt att avskedet går smidigt. Individen vill inte alltid självmant lämna sin tjänst, och företagsledningen i sin tur är beredd att betala för att få honom eller henne ut ur företaget.

Erfarenheter har visat på att även om företaget erbjuder individen som ska sluta en anställning ett generöst erbjudande i form av exempelvis avgångsvederlag, kan personens tvekan för att ge sig ut på arbetsmarknaden vara ett hinder för att komma till en slutlig överenskommelse. Det kan då vara en bra idé att erbjuda personen outplacementhjälp.⁵⁰

Paradoxalt nog är det ofta de personer som är i mest behov av outplacementhjälp som väljer att inte ta det. De har svårt att inse att de behöver hjälp och väljer då istället ett större avgångsvederlag för att så snabbt som möjligt komma ut ur företaget.⁵¹

Alternativ till outplacement

Eva Gotthardson anser att alternativen till outplacement är högre avgångsvederlag, utbildning eller något annat som företaget bekostar som 'kompensation' för att personen slutar.⁵² Ibland erbjuder företag även förtida pension till medarbetare över en viss ålder.

Vanligen definieras avgångsvederlaget som ett antal månadslöner. En vanlig nivå är tolv månader totalt, sex månader räknade som uppsägningstid och sex månader som avgångsvederlag. Personer med lång anställningstid får vanligen några månader ytterligare. Avgångsvederlaget, som populärt kallas för "fallskärm", kan betalas ut per månad eller ges som en klumpsumma på sista anställningsdagen. Anställningen upphör formellt när uppsägningstiden är slut.⁵³

4.3.2 Arbetstagaren

Arbetstagare som plötsligt blir påtvingade en uppsägning, tar kanske inte alltid de mest rationella besluten, men med en outplacementkonsult som samarbetspartner har man en större möjlighet att koncentrera den avvecklade personens aktiviteter och energi framåt. Viktigt är att personen får fortsätta med sina dagliga rutiner och att hon/han har någon som ställer krav som leder till meningsfulla aktiviteter.

Som tidigare nämnt är det inte arbetstagaren som bestämmer om man ska ta hjälp av en outplacementkonsult eftersom arbetsgivaren är den part som står för kostnaden, men arbetstagaren kan uttrycka en önskan om tjänsten. Slutresultatet kan vara en ny befattning inom samma arbetsområde, men också en helt ny karriärväg eller uppstartande av eget företag. Grunden är att kartlägga alternativ och fatta aktiva beslut i samråd med konsulten.

⁴⁹ Granberg, O, *Personaladministration och organisationsutveckling* (1998).

⁵⁰ Gotthardson, E, et al. *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer* (2001), s. 120.

⁵¹ Lindqvist, H, *Outplacement – personlig utveckling och lärande* (1998), s. 20.

⁵² E-postkorrespondens med Eva Gotthardson Karriärutveckling AB.

⁵³ Gotthardson, E, *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer* (2001), s. 116.

Outplacementkonsulten kan här bidra med nya infallsvinklar då en bra konsult fungerar både som strateg och extra motor.⁵⁴

Den medarbetare som får outplacement hjälp kallas vanligast för *klient*.

Den typiske klienten

När outplacement introducerades i Sverige var det nästan uteslutande män i 50-årsåldern och uppåt som använde sig av tjänsten. Idag, drygt 20 år senare, är fortfarande männen i 50-årsåldern i majoritet. Män har av tradition en högre lön än kvinnor och det är inte förrän på senare tid som kvinnor i större utsträckning fått mer ansvarsuppfyllda tjänster i form av chefstjänster.

Outplacementkonsulter debiterar som regel en totalkostnad som motsvarar 30 procent av klientens bruttolön, eller mellan 130 000-270 000 kr.⁵⁵ Med tanke på att det rör sig om relativt stora belopp att anlita en outplacementkonsult, är det ett alternativ som nog måste övervägas rent personalekonomiskt. De som får outplacementhjälp är därför oftast chefer på företagslednings-, mellanchefs- och funktionschefsnivå eller personer med specialkompetens, som är svåra att omplacera i organisationen.

Det finns viss statistik vad det gäller klienternas kön, ålder och yrkesbakgrund.⁵⁶

- 90% av klienterna är män
- Hälften är mellan 45 och 50 år
- Hälften kommer från tillverkningsindustrin
- 20-25% kommer från den offentliga sektorn

Som synes ovan är outplacement som mest utbrett inom tillverkningsindustrin, en relativt mansdominerad industri. Det är ytterligare anledning till varför männen är överrepresenterade.

4.3.3 Konsulterna

Marknaden över konsulter som är verksamma inom outplacement har förändrats en aning sedan det introducerades i Sverige för drygt 20 år sedan. Förut var outplacement en tjänst som enbart var tillgänglig för chefer och specialister på hög nivå, mest beroende på den relativt höga kostnad som det innebär att köpa tjänsten. Ytterligare outplacementkonsulter har tillkommit och i dagsläget består branschen av ett femtiotal konsulter som är verksamma i Sverige.⁵⁷ Till detta kommer en uppsjö av konsulter som arbetar med karriär- och utvecklingsfrågor av olika slag, där även outplacement kan ingå. Förutom den traditionella outplacementkonsulten, som vi behandlar i detta arbete, finns även andra aktörer att tillgå, såsom rekryteringsbolag och Trygghetsrådet. Som ett resultat av det, är tjänsten numera även tillgänglig för arbetstagare på lägre nivåer inom företaget.

Rekryteringsbolag

En företeelse som dykt upp under 1990-talet är personaluthyrningsfirmor som erbjuder personal till uthyrning till företag. Dessa har utvecklats till att innefatta många typer av

⁵⁴ Eva Gotthardson Karriärutveckling AB, hemsida, <http://www.gotthardson.com>

⁵⁵ Granberg, O, *Personaladministration och organisationsutveckling* (1998), s. 419.

⁵⁶ Granberg, O, *Personaladministration och organisationsutveckling* (1998), s. 419.

⁵⁷ V. Veres Veckans Affärer 2001-11-05

”Human Resource”-tjänster, så även externa omplaceringar. De erbjuder program till den avgående arbetstagaren, både i grupp och individuell.

Omplaceringsprocessen liknar på många sätt outplacementkonsultens, men det finns skillnader. Den största skillnaden på rekryteringsfirmornas och outplacementkonsulternas verksamhet är att konsulten har ett mer individinriktat program och att dessa främst vänder sig till personer i ledande positioner. Rekryteringsbolagen har program för alla nivåer i företag och dessa ligger också lägre i pris än outplacementkonsultens program.

Trygghetsrådet

Trygghetsrådet är en organisation som medarbetare på anslutna medlemsföretag kan vända sig till vid förändringar och nedskärningar. De erbjuds då personligt och ekonomiskt stöd, till exempel i form av jobbsökarträning, individuell rådgivning, vidareutbildning inom yrket och så vidare.

Om medarbetarna skaffar sig ett arbete med lägre lön än det föregående, kan Trygghetsrådet under vissa förutsättningar gå in med mellanskillnaden. För företagsledning/fack erbjuds en diskussionspartner och bollplank inför omställning/neddragning.

Trygghetsrådets verksamhet finansieras genom avgifter från medlemsföretagen. Antalet anslutna företag är idag cirka 30 000 stycken. Eftersom kostnaden för att utnyttja Trygghetsrådets tjänster redan är betald i form av medlemsavgifter, utgör Trygghetsrådet ofta ett förstahandsalternativ vid uppsägningar. De kan även agera som komplement till outplacementkonsulterna.

Trygghetsrådet har funnits sedan 1974 och har omkring 100 anställda rådgivare. Inom den offentliga sektorn motsvaras Trygghetsrådet av Trygghetsstiftelsen.

4.4 Beskrivning av outplacementprocessen

Outplacementprocessen inleds med att företagsledningen tar kontakt med en eller flera outplacementkonsulter. Anlitandet sker alltid på företagets initiativ, aldrig klientens. Denna standard är fastslagen av the *Europa Network* (EUROpean OutPlacement Associate) i vilket många av outplacementkonsulterna är medlemmar.⁵⁸ Konsulten bör inte heller ägna sig åt rekrytering, så kallad ”head hunting”. Detta för att undvika att outplacementkonsulten tar betalt i två riktningar.

Det är viktigt att klienten själv får välja konsult, eftersom de två ska spendera så mycket tid ihop. En förutsättning för att en outplacementkonsult skall lyckas är att klienten har förtroende för denne. Konsulten brukar själv ibland rekommendera företaget att sätta upp förutsättningslösa möten med två till tre olika konsulter. Efter det får klienten själv bestämma vem av dessa hon/han har mest förtroende för. Klienten kan bli motsträvig om den redan tidigare är i konflikt med företaget och detta väljer konsult åt henne/honom.⁵⁹ Oftast åtar sig outplacementkonsulterna uppdrag först när klienten har accepterat dem som samarbetspartner.⁶⁰

⁵⁸ Lundquist, E, et al. *Outplacement* (1992).

⁵⁹ Intervju med Sven-Olof Stark, Albastark Management AB, 2002-04-12

⁶⁰ Intervju med Christer Knutsson, Outplacement AB, 2002-04-12

Arbetet har ofta en stor betydelse för identiteten och påverkar hela ens livssituation på samma sätt som andra delar i livet kan påverka arbetssituationen. Dessutom reagerar människor på olika sätt i olika situationer. Därför är outplacementprogrammen individanpassade och varje människa bemöts just som människa och inte enbart som arbetssökande. Det individuella outplacementprogrammet består av en mängd olika steg, uppdelade på i huvudsak fem faser:⁶¹

1. Insiktsfasen
2. Analysfasen
3. Aktivitetsfasen
4. Sökfase
5. Uppföljningsfasen

I den *första fasen* hjälper konsulten till med att analysera den situation som har uppstått och gör en nulägesanalys. Vad har klienten för del i situationen? Hur, vad, varför, när? Att gå igenom dessa frågor är förutsättningar för att den enskilde ska kunna resa sig från den skuldbeläggning och det dåliga självförtroende som ofta drabbar klienten. Hur ska man ta farväl av det som har varit? Hur ska man vända hot till möjligheter? Och hur ser arbetsmarknaden ut just nu?

Fas två går ut på att kartlägga klientens kompetens. Det sker i form av intervjuer och genom skrivna arbeten. Syftet är att klienten ska bli klar över vilka resurser hon eller han besitter och vilka mål som kan vara rimliga att sätta upp för nästa anställning. Man gör en analys och kartläggning av klientens personprofil, svaga och starka sidor, utvärdering av tidigare arbeten och arbetslivserfarenheter, ambitioner och utvecklingsmöjligheter. Här arbetar man även med att bygga upp klientens självförtroende som kan ha fått sig en knäck i samband med uppsägningen.

En del outplacementkonsulter erbjuder ett personligt program för stresshantering och fysisk hälsa vilket planeras utifrån klientens egna förutsättningar och önskemål. Den fysiska hälsan har betydelse för hur vi mår mentalt och är därför viktigt för att få energi eftersom trötthet och passivitet är vanliga stressreaktioner vid förändringar.⁶²

I *fas tre* diskuteras inte bara vad klienten kan göra, utan även vad hon/han *vill* göra. Korta liksom långa mål utformas. Målet behöver inte bara vara nytt arbete utan här ges också möjlighet till eftertanke och förändring. Perioden ger tid för självinsikt, vilket kan leda till en helt annan karriärsinriktning än den man tidigare haft. En del sadlar helt om och blir specialister eller egenföretagare.

Klienten brukar även i denna fas få lära sig och träna de olika tekniker som behövs för att söka jobb. Klienten har oftast varit på sin anställning en längre tid så det finns mycket att lära, träna och fräscha upp inför jobbsökandet. Bl.a. hur man tar kontakter med arbetsgivare både via annonser och inom sitt nätverk, som har kartlagts. Klienten får hjälp med framtagandet av CV och ansökningsbrev samt praktisk intervju träning, ibland med videoinspelning.⁶³

Den *fjärde fasen* består av coaching och intensivt jobbsökande. De genomförda anställningsintervjuerna analyseras och reflekteras. Konsulten har här en viktig roll som aktiv pådrivare då motivationen till att finna nytt jobb sjunker allt eftersom. Konsulten hjälper dessutom till att utvärdera de anställningserbjudanden och anställningsavtal som klienten blir

⁶¹ Enligt material utdelat av Outplacement AB + Gotthardson, E, *Ledarrollen vid uppsägningar* (2001).

⁶² Agora, outplacementkonsult, hemsida, <http://www.agora.a.se>

⁶³ Andersson & Dorsch AB, outplacementkonsult, hemsida, <http://www.ando.se>

erbjuden. Målen kan här behöva förändras eller justeras beroende på hur resultatet av jobbsökandet blir. Det kan vara lätt hänt att klienten tackar ja till en anställning som hon/han egentligen inte vill ha men som man tror sig vilja ha.

I den *sista fasen* har man en uppföljning då man summerar och utvärderar hela processen. Slutrapportering sker till arbetsgivaren. Vissa konsulter arbetar mot en garanti att finna en lösning som är tillfredsställande för alla parter, då framförallt för klienten.

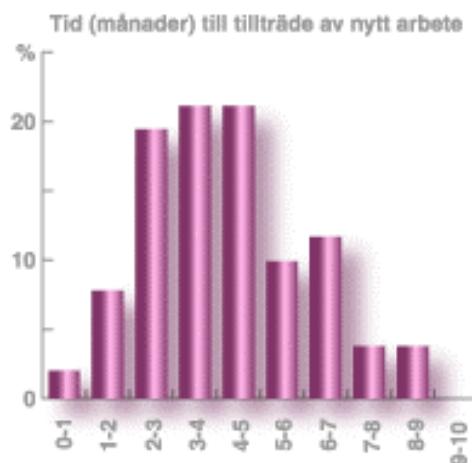
Viktigt att poängtera är kanske att konsulten, trots att det är arbetsgivaren som är uppdragsgivare, inte går dennes vägar. Konsulten intar en neutral ställning i förhållandet mellan arbetsgivaren och den anställde och fördjupar sig därför inte i någon analys vad som är den bakomliggande orsaken till uppsägningen.

En del outplacementkonsulter erbjuder klienterna kontorsrum med professionell utrustning till förfogande under hela programmet. Utrustningen kan bestå av telefon, fax, kopiering, dator med Internet-uppkoppling och databaser med företags- och affärsinformation samt affärs- och dagstidningar. Detta erbjuds därför att det kan vara en lättnad för klienten att komma ifrån sin ordinarie arbetsplats där det kanske uppstått en konflikt med ledningen.

Processens längd

Processen kan ta allt från tre månader upp till tre år.⁶⁴ Självklart är variationen stor mellan olika klienter och situationer. Är målet en förändring som innebär byte av bransch eller funktion, får man räkna med att det tar längre tid.⁶⁵ Processen är inte slutförd förrän ett i förväg överenskommet resultat har uppnåtts enligt ett i förväg överenskommet pris.⁶⁶

Stapeldiagrammet som redovisas i figur 5 är en del av outplacementkonsultbyrån Lyttkens & Partners AB:s statistik. Man har undersökt hur lång tid det har tagit för klienterna att tillträda, alltså inte söka eller bli anställd av, sitt nya arbete från det att de startar sitt outplacementprogram.⁶⁷



Figur 5⁶⁸

⁶⁴ Intervju med Christer Knutsson, Outplacement AB, 2002-04-12

⁶⁵ Enligt e-postkorrespondens med Eva Gotthardson Karriärutveckling AB.

⁶⁶ Outplacement AB, hemsida, <http://www.outplacement.se>

⁶⁷ Lyttkens & Parters, outplacementkonsult, hemsida, <http://www.lyttkens.se>

⁶⁸ www.lyttkens.se

Outplacementbyrå Andersson & Dorsch AB påstår att tiden fram till ny uppgift i arbetslivet förkortas väsentligt genom de metoder som används i outplacementprogrammet. Insatsen möjliggör också en positiv karriärutveckling samt bidrar till att klienten mår bra under tiden fram till en ny anställning.⁶⁹

Enligt outplacementkonsulten Eva Gotthardson är ett karriärutvecklingsprogram ofta en snabbare väg till en ny befattning, men tiden är inte ett självändamål. Viktigare är att det blir ett rätt, nytt jobb. Programmet kan därför läggas upp med eller utan tidsbegränsning. Det vanliga, 'klassiska', outplacementprogrammet är att arbeta utan tidsbegränsning, dvs uppdraget fortgår till klienten har en ny befattning.

I uppdrag utan tidsbegränsning fungerar Eva Gotthardson som fortsatt resurs även när klienten väl har en ny befattning. Detta gäller i ett år. Om klienten av någon anledning lämnar den nya arbetsgivaren inom denna tidsram, kan hon/han återgå i programmet under resterande del av tolv månadersperioden. Tidsbegränsade program genomförs vanligen på fem månader med efterföljande telefonsupport om personen inte har klart med sin nya befattning när perioden är slut⁷⁰. Outplacement AB har en liknande policy, vilken säger att om utfallet efter sex månader inte är tillfredsställande, återupptas processen.⁷¹

Det finns vanlig och extrem outplacement.⁷² I den extrema har konflikten gått så långt att arbetsgivare och den anställde inte längre talar med varandra. Ibland kan t.o.m. facket vara oense om vad problemet egentligen är. I en sådan situation blir klienten nöjd först när företaget uttrycker önskemål om att hon/han ska komma tillbaka eller då hon/han fått ett nytt jobb.



Figur 6⁷³

Outplacementkonsulterna på Lyttkens & Partners AB har i uppföljningar undersökt vilken sysselsättning personer som har genomgått programmet hade vid programmets slut. Statistiken återges i cirkeldiagrammet. Posten "Övrigt" består av de som lämnat arbetsmarknaden då de flyttat utomlands eller tagit föräldraledigt.

Den mest citerade nackdelen med outplacement är att individen inte alltid hittar en anställning efter slutad behandling.⁷⁴ Därför blir det allt vanligare att outplacementkonsulten arbetar utifrån en garanti om anställning eller dylikt.

⁶⁹ Andersson & Dorsch AB, outplacementkonsult, hemsida, <http://www.ando.se>

⁷⁰ Enligt e-postkorrespondens med Eva Gotthardson Karriärutveckling AB.

⁷¹ Intervju med Christer Knutsson, Outplacement AB, 2002-04-12.

⁷² Intervju med Sven-Olof Stark, Albastark Management AB, 2002-04-12.

⁷³ www.lyttkens.se

⁷⁴ Doherty, N, *The role of outplacement in redundancy management* (1998).

4.5 Resultatbeskrivning

4.5.1 Presentation av frågor och intervjuobjekt

Vi har genomfört intervjuer för att få klarhet i vilka attityder som finns kring outplacement och hur framtiden ser ut för verksamheten. Vi tittar på de tre perspektiven Arbetsgivare, arbetstagare och konsult för att se om det möjligtvis skiljer sig åt i uppfattningen.

Arbetsgivare

Personalchef Skanska Sverige AB, Division Syd. Har arbetat som personalchef sedan 1978 men hade även innan dess liknande arbetsuppgifter. Hade vid intervjutillfället arbetat en månad på Skanska. Innan dess arbetade han på ett större skogsbruksföretag i tolv år. På Skanska ansvarar han för personalpolitik som gäller hela divisionen.

Skanska är ett världsomspännande företag med sammanlagt 79000 anställda. I Sverige är man det största byggbolaget med en verksamhet inriktad på bostads- och husbyggnad samt väg- och anläggningsrelaterade tjänster.

Personalchef Akzo Nobel Inks. Där har han arbetat sedan våren 2001. I Sverige har Akzo Nobel Inks cirka 210 anställda, ca 100 kollektivanställda och 110 tjänstemän uppdelat på två kontor.⁷⁵ Företaget har en ledande marknadsplats som tillverkare av tryckfärger och tryckhjälpmedel. Totalt har man 880 anställda i koncernen, fördelade på fabriker och säljkontor runt om i världen.⁷⁶

Tränare för A-laget i Trelleborgs Fotbolls Förening. Han har varit verksam som fotbollstränare sedan 1987 och tränat Trelleborgs FF sedan 1998. Tidigare var han anställd som personalchef på tidningen Barometern i Kalmar i sex år.

Arbetstagare

Före detta klient hos outplacementkonsult. Fick efter elva år gå från sitt arbete som produktchef för SC Johnson, då tjänsten försvann på grund av en omorganisering. Efter ett halvårs konsultation erbjöds hon arbete på Spendrups Vin AB, där hon arbetar idag.

Outplacementkonsulter

Outplacement AB. En av delägarna i Outplacement AB, Sveriges äldsta outplacementkonsultbyrå med cirka 700 uppdrag bakom sig. Ansvarar för Malmökontoret sedan 1996. Företaget har även kontor i Stockholm och Göteborg och säger sig därmed täcka större delen av landets arbetsmarknad. Genom medlemskap i en internationell outplacementgrupp kan kunderna också erbjudas hjälp i både Europa och USA.⁷⁷

Konsult Albastark AB. Har lång yrkeserfarenhet bl.a. som arbetsledare, personalchef, intern- och franchisekonsult. Är numera egen företagare med kontor på Ideon i Lund. Hans verksamhet vilar på fyra ben: *vitalisering, ledningsutveckling, individuell utvecklingsplan* (outplacement) samt *mentorskap*.⁷⁸

⁷⁵ Intervju med Björn Rosberg, Akzo Nobel Inks, 2002-04-24

⁷⁶ Akzo Nobel Inks, hemsida, <http://www.aninks.com>

⁷⁷ Outplacement AB, hemsida, <http://www.outplacement.se>

⁷⁸ Albastark AB, hemsida, <http://www.albastark.se>

4.5.2 Vilka är attityderna?

Hur ser man på outplacement?

Personalchefen på Skanska har enbart positiv erfarenhet av outplacement. På sin förra arbetsplats där han arbetade i tolv år, hade de fem fall där utvägen blev outplacement. I två av fallen gjorde individerna ren succé på de företag de sedan hamnade på. I efterhand har det känts mycket bra att stöta på de personer som han erbjudit outplacementhjälp. Med gott samvete kan han se dem i ögonen eftersom han vet att de fick en värdig avslutning på sina anställningar. Den del av hans personal som har kommit i kontakt med begreppet har också varit mycket optimistiska.

Personalchefen på Akzo Nobel Inks ser outplacement som ett alternativ och säger sig vara villig att tillämpa outplacement i det företag han arbetar på. Han tror att det kan innebära mycket skam för den berörda individen och att man känner det som ett personligt misslyckande. Samtidigt kan anledningen till varför individen inte längre är aktuell för företaget också vara på grund av omorganiseringar och då är situationen annorlunda. Man ska även ha klart för sig att bara för att medarbetare inte lyckats på *en* befattning så betyder det inte att han eller hon inte har värdefull kompetens för *andra* befattningar. Ofta kan individen lära sig mycket värdefullt av sitt misslyckande om det bearbetas på ett riktigt sätt. Däremot kan det vara svårt att vara kvar i sin organisation. Den bästa lösningen för både individen och företaget kan då vara om individen går vidare till en annan organisation.

Skulle han personligen hamna i en situation då ledningen ber honom söka efter ett nytt jobb, skulle han antagligen ställa sig väldigt positiv till att ta emot outplacementhjälp. Hellre skulle han välja outplacementhjälp än att bli omplicerad i den situationen.

Klienten berättar att innan hon blev erbjuden outplacementhjälp kände hon inte till vad det var och var avvaktande till en början. Nu är hon verkligen positiv till det. Hon kan tänka sig att personer som inte vet vad outplacementhjälp är kan tycka: ”stackarna som inte får något jobb och måste få hjälp med det”. För att öka kunskapen kring outplacement tycker hon därför att det är väldigt viktigt att sprida budskapet kring det. Därför har hon själv bland annat ställt upp i tidningsartiklar där hon berättat om sin goda erfarenhet. Hon kan varmt rekommendera det.

Vidare kan hon uppleva att begreppet outplacement har en negativ klang. Hon tycker att det kanske hade varit bättre med ett heltäckande svenskt begrepp som gav en tydligare överblick av vad som innefattas i begreppet och som ger en förståelse av vad hjälpen egentligen innebär. Att personer som går i outplacementprogram inte heller vågar berätta det för sina närmaste kan vara en bidragande faktor till varför ämnet kan uppfattas som tabubelagt och att begreppet därmed får en negativ klang. Hon vill poängtera att det inte är något att skämmas över.

Konsulten Outplacement AB ser det som att företaget gör en god gärning för individen, men samtidigt att de köper sig fria. Internt visar företaget att man har en bra personalpolicy. De tycker att klienten ska se det som en utveckling att avvecklas. Konsulten brukar säga till sina klienter att ”de har fått chansen att lyftas ut och att solen nu lyser på dem.”

Konsulten Albastark AB anser att företag bara ger stöd till dem som absolut behöver det. Han rotar aldrig i själva problemet, utan utgår från situationen och försöker göra det bästa möjliga av det. Eftersom företaget betalar, inser de att de bär en del av skulden.

Talas det öppet om outplacement?

Personalchefen på Skanska menar på att en person som fått eller får hjälp av en outplacementkonsult inte gärna brukar vilja berätta detta. Han tycker inte alls att det behöver vara förenat med skam men säger att arbetet i Sverige brukar vara förenat med en sådan status. Det gör att man ogärna berättar om att man fått outplacementhjälp, då detta ur deras ögon ses som ett misslyckande.

Han anser det som en självklarhet att man inte som konsult sätter ut namnet när de skickar fakturan och drar en parallell till de räkningar som arbetsgivaren kan få från alkoholbehandlingshem om man erbjuder sina anställda sådan hjälp. Som individ vill man ogärna ses som någon som har problem. Egentligen är det inte skamligt, det behöver inte alls vara fel på en individ för att denna ska behöva outplacementhjälp, men det kan vara en svår situation att hantera.

Vidare tror han att en anledning till varför så få känner till begreppet bland allmänheten men även inom företag, kan vara därför att frågorna nästan alltid hanteras på personalchefsnivå och endast i vissa unika situationer. Det behöver därför inte vara nödvändigt att ens övriga chefer på företaget känner till begreppet.

Personalchefen på Akzo Nobel Inks är av samma mening och menar att chef, den berörda, och ledning kan uppleva outplacement som besvärande om man ska spela med det ”inför öppen ridå”. Outplacement är något man från arbetsgivarens sida inte gärna talar om eller anslår på anslagstavlan, bland annat med hänsyn till den personliga integriteten.

Han menar att även om det inte talas öppet i företaget om avveckling av chefer och outplacement, märks det ändå om det gått till på ett bra sätt. Spänningar och irritationsmoment känns av hos personalen. Det pratas också väldigt mycket runt om och på något sätt får personalen ändå reda på att företaget gör en bra avveckling, i vilken man gett personalen en bra chans att finna en ny anställning.

Klienten berättade själv mycket öppet om sin situation när hon fick konsult hjälp. Hon stötte däremot regelbundet ihop med andra människor som inte hade berättat för sin familj och vänner att de fick outplacementhjälp. De upplevde inte heller hjälpen som positiv.

Att det inte talas öppet om outplacement, är något som hon vänder sig mot. Hon anser att *samtliga* nivåer på ett företag bör känna till att outplacement existerar. Det är ett alternativ som i och för sig kostar en hel del men skulle fler känna till det, skulle de åtminstone kunna ha det som en förhandlingsmöjlighet.

Konsulten på Albastark AB som arbetat i branschen i många år, påstår att ämnet inte är lika tabubelagt nu som på 1980-talet. Fortfarande vill man dock inte från arbetsgivarens sida att han ska sätta ut namnet på den faktura som han skickar till företaget, ett önskemål som även konsulten på Outplacement AB får. De beskriver att outplacement ofta upplevs som tabu, konsulterna arbetar därför i det *tysta*.

Hur ser man på outplacement i anställningsskedet?

Vill man anställa en person som fått outplacementhjälp?

Ska rätten till outplacement vara inskrivet i anställningsavtalet?

Personalchefen på Skanska anser att anställa någon som fått konsult hjälp är en ytterst hypotetisk fråga som är omöjlig att svara på. Först och främst söker man efter en viss kompetens och erfarenhet. Hans erfarenhet säger att individer som har fått outplacementhjälp inte är sämre lämpade än någon annan för ett arbete. Det är viktigt att inte ha förutfattade meningar. Man kontrollerar i vissa fall upp bakgrunden till varför en person fått outplacementhjälp, men ser det som en självklarhet att man som arbetsökande är ärlig och rättfram.

På Skanska står det inget om outplacement i personalpolicyn. Däremot finns det ett stycke om avveckling, som behandlar relationen man vill ha med personer som avslutar sin anställning hos Skanska så att den blir så god som möjligt. Personalchefen menar att outplacement skulle kunna vara ett alternativ att ta till i det sammanhanget om folk hade känt till begreppet i större utsträckning. Då är det också möjligt att man hade haft med det i personalpolicyn.

Att anställa någon som fått konsult hjälp tycker personalchefen på Akzo Nobel Inks beror helt och hållet på, från ärende till ärende. Han ser dock inga hinder rent generellt. Man kontrollerar nästan alltid en persons bakgrund vid en eventuell anställning och vill då exempelvis veta varför individen slutat hos sin tidigare arbetsgivare. Självklart är företaget intresserade av bakgrunden till varför individen har fått outplacementhjälp, men det skulle inte vara avgörande faktor för att personen inte skulle vara intressant i rekryteringen.

På Akzo Nobel Inks har man inte funderat över att eventuellt skriva in det redan i anställningsavtalet, men personalchefen är inte främmande till det.

När **klienten** sökte sitt nuvarande jobb, använde hon sin outplacementkonsult som referens. Det var hela tiden självklart för henne att vara öppen med att hon fått hjälp, liksom anledningen till varför hon kom i den situationen. Hon tycker att det är naturligt att man vid nya anställningar diskuterar varför man avslutade föregående anställningar.

Klienten tror inte att kunskapen om outplacement är så stor att det skulle tas upp i ett anställningsavtal, i alla fall inte på arbetsgivarens initiativ.

Konsulten på Outplacement AB menar att man i vissa företag redan i anställningsskedet gör upp om individen vid avveckling har rätt till outplacementhjälp och skriver in det som en klausul i anställningsavtalet.

Varför tillämpas outplacement och vad ser man för alternativ?

Personalchefen på Skanska menar att anledningen till varför outplacement används, är för att företaget känner ett ansvar gentemot individen. Man vill inte skiljas i osämja utan vill att individen ska ha med sig ett positivt intryck av företaget. Här handlar det också mycket om goodwill.

Han menar vidare att avgångsvederlag och outplacement är utvägar som finns när alla andra vägar har prövats, såsom eget arbetsökande eller omplacering. Han säger att de flesta situationer som uppstår då en individ inte längre passar in, löser sig genom att individen själv alternativt företaget hittar ett nytt arbete åt denne, antingen internt eller externt. Ibland är detta inte möjligt, exempelvis på grund av spetskunskap hos specialister.

Inom Skanska finns stora resurser att själva kunna lösa en avveckling. I och med att bolaget är väldigt decentraliserat, finns det goda möjligheter att kunna omplacera en person som inte längre passar på en position. Detta behöver då inte innebära att personalen ser detta som ett

neråttsteg i hierarkin eftersom karriärvägarna är så komplexa inom företaget. Fungerar inte omplaceringen i förlängningen, blir situationen ohållbar för företaget och personen kan sägas upp av personliga skäl. Då kan outplacement komma att bli aktuellt, men först efter att alla andra alternativ övervägts. Trygghetsrådet är ett alternativ.

Personalchefen på Akzo Nobel Inks menar att anledningen till varför man ska satsa på att ge personalen outplacementhjälp är för att de ska ha med sig en positiv bild av företaget. Minst lika viktigt är det också att ge dessa personer en chans att komma vidare och få ett nytt arbete.

Han säger vidare att allt ska vara ekonomiskt försvarbart när det gäller agerande i företag. Man måste sätta företagets intresse i första hand, samtidigt som det är viktigt att det drivs en human personalpolitik som gör att företagets anställda känner sig trygga. Förutsättningar för att företaget ska vara intressant som arbetsgivare är att personalen har en trygghet i sin anställning och känner en trygghet i att de kan utvecklas. Det gäller att hela tiden fråga sig vad en god personalpolitik är och vilka signaler som man sänder ut till sina anställda. Om man löser en uppkommen situation på ett bra sätt kan man skapa ett visst goodwillvärde åt företaget.

Ett alternativ till outplacement är som han ser omplacering inom det egna företaget. Ska man då omplacera en individ krävs professionell handläggning och tydlighet och man måste vara otroligt försiktig. Man kan framkalla stigma hos personalen om man skapar konstiga lösningar eller till och med *fiktiva* tjänster. Oftast har man redan en väldigt slimmad organisation och det kan då vara svårt att genomföra detta. Omplaceringen kan lätt ses som en degradering. Risken är stor att man misslyckas och individen känner förlorad prestige, känner att hon/han inte utvecklas inom företaget och inte heller känner denne någon stimulans i sin tjänst. Resultatet av detta kan bli att individen inte utvecklas på det sätt som företaget och/eller individen önskar, vilket i sin tur kan leda till att man förlorar en medarbetare med potential. Ibland är därför outplacement ett bättre alternativ.

Han förstår att utbetalande av avgångsvederlag kan ses som att företaget köper loss en individ och att outplacement då också kan likställas med att företaget köper sig fritt från sitt dåliga samvete. Rent personaltekniskt anser han att det senare alternativet är det bästa.

Klienten menar att avgångsvederlaget ska kompensera den risk chefen tar med anställningen. Själv fick hon välja hur hon ville disponera sitt avgångsvederlag. Hon valde då att lägga en del av det på outplacementkonsulten men skulle också ha kunnat få det beloppet omräknat till månadslöner istället. Hon tror att många väljer det senare alternativet eftersom de inte känner till vad outplacement är och vilken nytta man kan ha av det.

Konsulten på Outplacement AB menar att anledningen till att företagen anlitar dem är att man ser det som att man gör en god gärning, samtidigt som man internt i företaget visar att man har en bra personalpolicy. Han säger att förr kunde man placera om en individ och behålla denne i organisationen, även om det innebar en degradering för individen som kunde leda till utfrysning. Så som verksamheter trimmas och skärs ner idag och finns det inte plats för omplaceringar, då är det lämpligare att personen lämnar företaget.

Konsulten på Albastark menar att det kan vara svårt att få en omplacering att fungera eftersom personens rykte redan kan ha blivit skamfilat inom organisationen. Att företag betalar outplacementhjälp när något skurit sig mellan företaget och en individ kan ses som bevis att företaget inser att man bär en del av skulden.

4.5.3 Hur ser framtiden för outplacement ut?

Personalchefen på Skanska menar att den utveckling som varit i USA, där man använder sig av outplacement som en förebyggande åtgärd för att avvecklade anställda inte ska stämna företaget, inte är att vänta till Sverige. Här är anställningstryggheten och lagstiftningen helt annorlunda. Han tror inte att outplacement kommer att öka i skala i Sverige utan hålla sig på en konstant nivå.

Personalchefen på Akzo Nobel Inks menar att outplacement förr endast tillämpades på högre chefer men att man idag även tillämpar det på betydligt lägre nivåer i företaget. Själv är han beredd att diskutera det på flera nivåer om det skulle bli aktuellt. Det skulle kunna handla om medarbetare på mindre kvalificerade arbeten som varit inom företaget i många år och som ses som riktiga trotjänare.

Han tror vidare att det i framtiden kommer att vara naturligare att anlita en outplacementkonsult. Det finns inte längre utrymme för några simulerade tjänster i allt mindre organisationerna.

Klienten anar att hjälpen kommer att behövas mer eftersom det blir allt vanligare med varsel på alla nivåer. Arbetsmarknaden är ständigt föränderlig och oförutsägbar. Dessutom behöver utbrända hjälp, vilket de kan få av outplacementkonsulter. Hon tror därför att det finns utrymme för fler konsulter att komma in på marknaden.

Konsulten på Outplacement AB tror att den form av outplacement som de bedriver kommer att ha en fortsatt konstant utveckling. Den typ av hjälp som de erbjuder behövs även i framtiden. Han ser dock en ökad efterfrågan på den gruppforeteelse av outplacement som till exempel Manpower, via systerbolaget Empower, arbetar med. Det kan till exempel bli mer vanligt att man tar hand om flera hundra anställda vid massvarsel hos företag som Ericsson.

Vidare tror konsulten på Outplacement AB att fler företag än idag kommer att ha kännedom om outplacement i framtiden. Han ser att det hela tiden dyker upp nya företag som är intresserade av tjänsten de erbjuder. Vidare säger han att de personer som via outplacement funnit ett nytt arbete och en ny befattning på ett annat företag gärna talar om detta för sina nya arbetskamrater i positiva ordalag. Därigenom bildas en "ringar-på-vattnet"-effekt som naturligt sprider information och kunskap. Han ser att outplacement börjat tillämpas på allt lägre nivåer inom företagen, men tror samtidigt att traditionell outplacement även i fortsättningen främst tillämpas på chefs- och specialistnivå.

Ska det finnas tidsbegränsad anställning för chefer?

Personalchefen på Akzo Nobel Inks anser att det kanske på vissa poster kan vara motiverat att ha tidsbegränsade anställningar. Vissa funktioner är väldigt viktiga för företaget, till exempel strategiskt viktiga områden. Har man då hamnat helt fel rekryteringsmässigt är det kanske rimligt att man har de förutsättningarna i ett kontrakt, men att sprida det längre ner i företagshierarkin kan vara skadligt för företaget.

Fotbollstränaren berättar att han anser det vore klokt att skriva tidsbegränsade kontrakt, till exempel på sex-sju år, eftersom organisationer går igenom olika faser och påverkas mycket av omvärlden, vilket kan ställa olika krav på en chef. I fotbollsvärlden är sex-sju år den maximala tränarlängden som han vill rekommendera, men poängterar att ledarskapet skiljer sig mycket åt då man som fotbollstränare har större rotation på personalstyrkan.

Klienten tycker att det skulle kunna vara lämpligt att införa provanställning även för chefer, kanske borde man till och med införa mandatperioder för chefer.

Konsulten på Outplacement AB berättar att man inom kommun och landsting sedan några år tillbaka erbjudit tidsbegränsade anställningsavtal för högre chefer. Han tycker det är en bra idé att försöka tillämpa även inom den privata sektorn. Det skulle vara bra både för personerna som arbetar omkring chefen samt chefen själv. En chefsanställning kan till exempel vara begränsat till 3-5 år och under dessa år har chefen ett mål att arbeta efter. Genom tidsbegränsningen kan man känna ett större behov av att prestera ett bra resultat tills det att man lämnar över till en ny chef. Vad han tycker är viktigt om man ska ha ett tidsbegränsat anställningsavtal är att man kopplar någon form av trygghetspaket till det. Man måste kunna ha en reträttposition.

Vad drar man för paralleller mellan näringslivet och idrottsvärlden?

De tre **personalcheferna** vill inte ha en utveckling mot hur det ser ut i idrottsvärlden där det är lättare att göra sig av med personal. Personalchefen på Skanska kan dock se att det kan finnas en viss skillnad mellan hur små och stora företag ser på en sådan utveckling. Eftersom det i mindre företag inte finns samma möjligheter som inom de stora att omplacera anställda, välkomnar man antagligen i högre utsträckning idrottstänkandet i mindre företag.

Personalchefen på Akzo Nobel Inks säger att det finns många likheter mellan världarna men också många olikheter, vilket gör det svårt att göra jämförelser. Som idrottsman är man väldigt prestationsinriktad och måste hela tiden göra sitt bästa. Det är inte riktigt samma syn inom ett företag och man har inte heller samma förutsättningar för att arbeta så. Många anställda är nöjda med ett arbete i vilket man känner trygghet och uppskattning samt trivs med arbetskamraterna och arbetsuppgifterna. De prioriterar inte arbetet som ett sätt för personlig utveckling och är inte heller intresserade av att lägga ner sin själ i arbetet. Arbetet har de egentligen bara som källa för sin försörjning. Idrottarna är däremot väldigt motiverade och tävlingsinriktade.

Fotbollstränaren förespråkar att ett mer humanistiskt perspektiv används inom näringslivet jämfört med hur det är i idrottsvärlden. Om man ska skicka ut någon från stupet måste man åtminstone lägga ut en matta.

När han arbetade som personalchef ansåg han det vara klart bäst med total öppenhet, såsom det är i idrottsvärlden, men är idag inte lika säker på denna sak. Han menar på att man kan lära sig mycket av idrottsvärlden som kan överföras till näringslivet, bland annat att ha en hög stresströskel och inte stressa upp sig över vardagsproblem. Att kunna visa känslor och reaktioner på ett helt annat sätt och respektera sina medspelare är viktigt för att uppnå en laganda. Dessutom bör man se till en individs positiva egenskaper istället för de negativa.

Klienten tycker att spelreglerna mellan idrottsvärlden och näringslivet skiljer sig åt. I idrottsvärlden är man som aktör medveten om att man kan bli satt på bänken eller tvingas lämna laget om man gör ett dåligt jobb. I ett företag är situationen mer komplex än så. Där är det viktigt att man har en trygghet i sitt anställningsavtal.

Konsulten på Albastark AB menar att det förr var vanligare att man hade en human känsla för medarbetarna. Nu är det högsta mode med idrottstänkande i näringslivet, vilket förespråkar att man ska "köra med raka rör". Attityden gör gällande att man ska tåla spelets regler. Parallellt med den utvecklingen har önskemålet förändrats om vilka egenskaper en

ledare bör ha. Tidigare var det av stor betydelse att ledaren hade stor muskelstyrka, det förändrades sedan till att handla om stor hjärnkapacitet men har nu gått över till att handla om mer manipulativa egenskaper.

5. ANALYS

De tre undersökta perspektiven förhåller sig alla positiva till outplacement, vilket vi i intervjuerna funnit att de alla har anledning att vara. Att konsulterna är övertygade entusiaster är en självklarhet, eftersom engagemang och övertygelse är en nödvändighet för att kunna prestera och hålla sig kvar i yrket.

En konsult menar lite vasst att företagen köper sig fria från ansvar när de anlitar outplacementhjälp. Företagen, däremot, ser outplacement som ett humant sätt att göra sig av med en oönskad person. Det har dock också visat sig att de har ekonomiska motiv. Om man anlitar outplacementhjälp minskar man risken för negativ ryktesspridning, som i slutändan kostar företaget mer i form av badwill än vad outplacementhjälpen skulle ha kostat. Man hävdar att det hela tiden måste finnas en personalekonomisk avvägning om för- och nackdelar med outplacement.

Vi tror att företaget uppnår flera fördelar genom att anlita en extern konsult. Bland annat låter man inte sin egen HR-avdelning hantera den svåra process som uppstår när en person tvingas lämna företaget. Processen kan vara känslig på många sätt. Det kan vara lättare för klienten att öppna sig för en outplacementkonsult, som man inte har några tidigare band till. HR-personalen kan också känna sig besvärade att sköta avvecklingen av en person som man har arbetat jämsides med i företaget.

Att krishantering är rum på en neutral plats, kan underlätta klientens återhämtande. För företaget är det också en fördel att personen på en gång kommer igång med att sysselsätta sig eftersom energi då inte ödslas på bitterhet, revanschlust och ilska mot sin tidigare arbetsgivare. Sysselsättningsproblemet kan vara en del av de svårigheter som följer av en chefsavveckling. Av dessa anledningar vinner bägge parter på att outplacementhjälp. Klienten kommer snabbt igång med sin krishantering och företaget slipper spridning av badwill. Dessutom undviker företaget de kostnader som kan uppstå till följd av olust hos de personer som är kvar i organisation när en avvecklad person är kvar på arbetsplatsen och sprider negativ energi.

Goodwill verkar dock vara den största anledningen till att företagen anlitar outplacement och att personalcheferna förhåller sig positiva till verksamheten.

5.1 Vilka är attityderna kring outplacement?

Av de parter vi talat med är klienten den person som, åtminstone innan outplacementprocessen är genomförd, är minst positiv inställd till outplacement. Den klient som vi har talat med och som har gått igenom hela outplacementprogrammet, säger att hon var väldigt avvaktande till en början. I efterhand upplever hon att det är det bästa som hänt henne. Detta är ett tydligt tecken på att hon har genomgått alla faser i krishanteringsprocessen och att hjälpen fungerade för henne. Processen kan ta kortare eller längre tid. Det har dock visat sig att längden för outplacementhjälpen påminner mycket om Cullbergs antagande om krisprocessens längd.

Vid outplacementprogrammets början är personerna med skäl nedbrutna men allt eftersom programmet fortskrider ökar självförtroendet. I takt med detta, tror vi att inställningen till outplacement blir allt mer positiv. Vi ser här sambandet till konsistensteorin som vi tog upp i

teoridelen: en person strävar alltid efter att uppfattningar, attityder och beteende ska överensstämma.

Klienten berättar att hon möttes av skepsis i sin omgivning när hon först berättade om den outplacementhjälp hon fick. De tre parterna är som tidigare sagts positiva till outplacement som metod. Parterna är alltså eniga om detta. Skillnaden, har vi märkt, ligger mellan de som är insatta och förstår innebörden av outplacement och de som inte har någon kunskap om ämnet. Denna slutsats kan vi dra med grund av att både klienten och hennes omgivning var negativa till en början men med ökad kunskap förändrades deras attityd.

Genom det helhjärtade engagemang och psykologiska kontrakt som chefen har till sitt arbete blir de psykiska påfrestningarna stora vid en chefsavveckling, kanske större än hos den vanlige anställde. Det tar tid att återhämta sig och att hitta ett nytt arbete. Chefer kan sällan erhålla a-kassa, varför ett avgångsvederlag ska fungera som finansiell säkerhet under sökperioden. Allmänheten känner inte till de problem en person kan drabbas av som följd av en chefsavveckling. Gjorde den det, skulle man kanske bättre förstå behovet av outplacement.

Vi tror att de attityder som klienten möts av i sin omgivning har sin grund i både kunskapsfunktionen och den sociala anpassningsfunktionen. Med en förenklad bild av verkligheten är det lätt att skapa förutfattade meningar om olika företeelser, till exempel outplacement. Dessutom kan man som individ känna sig delaktig i den allmänna uppfattning om att chefer har oförtjänt många förmåner.

Attityder och kunskap kan sägas gå hand i hand. För att minska misstänksamheten mot outplacement har den intervjuade klienten som förslag att vetskapen om begreppet sprids, vilket är något vi också ställer oss bakom.

Eftersom det är klientens val att berätta om outplacement är det viktigt att förstå inställningen till outplacement hos klienten. Anser klienten att det är en stor skam att få outplacementhjälp gör detta att denne inte berättar om det för så många. Har individen svårt att acceptera att han/hon behöver hjälp och inte öppet talar om hjälpen, förmedlas detta och kan bidra till att outplacement ses som något fult och skamligt även hos andra. De exempel på avvecklade chefer som försöker hålla skenet uppe inför familj och vänner genom att fortsätta åka till "jobbet" varje dag, har inte genomgått fas två i krisprocessen. Vi ser samband med självförsvarsfunktionen, där attityder fungerar som skydd mot ångest och när något hotar vårt självförtroende. Genom att upprätthålla sin bild av sig själva som chefer som inte behöver hjälp eller gjort något fel, ser man kanske outplacementhjälp som något som är till för de svaga och hjälplösa.

Paradoxen som framkommit är att de personer som mest behöver outplacementhjälp oftast är de som istället väljer att ta ut ett större avgångsvederlag. Detta för att de inte vill erkänna sin svaghet och att de faktiskt behöver hjälp. Detta kan vi förstå: en person som varit chef i många år och agerat ryggrad i en organisation, kan ha stora problem med att släppa in någon in på livet och förlita sig på denne när man själv tappar kontrollen för ett tag. Med ökad kunskap om vad outplacementprocessen kan innebära för individen, kan dessa personer komma att i framtiden välja outplacement framför avgångsvederlaget.

Vi tror att den personliga acceptansen och den eventuella känslan av skam har sin grund i orsaken till varför man tvingats lämna sin anställning. Har det skett på grund av en omorganisation, som i fallet med vår intervjuade klient, är skammen inte lika stor som den skulle ha varit om det funnits personliga skäl bakom. För klienten har arbetet haft en

personlig, sysselsättningsmässig och ekonomisk liksom social innebörd. Ett förlorat arbete drabbar därmed personen på flera sätt. Slaget blir mycket hårt, speciellt om man samtidigt känner en personlig skuld i det som inträffat. Hur väl outplacementprocessen lyckas, beror på hur välvilligt inställd klienten är och hur mottaglig denne är till hjälp. Att inte kunna berätta för sin omgivning att man tar emot hjälp försvårar processen.

Vi tyckte det var intressant att höra vad personalcheferna hade för åsikt vad det gällde att anställa personer som hade fått outplacementhjälp. De menade på att de inte såg några generella hinder utan främst såg till kompetensen. Om de uttalar sig på detta sätt på grund av att det gagnar företagets image eller om det är deras verkliga åsikt, är en annan sak.

Klienten nämnde att hon i anställningsskedet hade använt sin outplacementkonsult som referens, vilket vi anser är ett bevis på att hon upplevde hjälpen som positiv. Varför en föregående anställning tagit slut, är en fråga som ofta dyker upp i anställningstillfällen. Med eller utan hjälp av outplacementkonsult, vid anställningar såväl som av personliga skäl, tror vi att man har stor nytta av att ha utrett och analyserat bakgrunden till varför man fått lämna en anställning.

Man bör komma ihåg att eftersom många i de övre skikten i organisationshierarkierna har helhjärtade engagemang och personliga kontrakt med sina arbeten, uppstår lätt konflikter personerna emellan. Om anledningen till varför en anställning avslutas är en personlig konflikt, behöver detta alltså inte uppfattas alltför negativt.

5.1.1 Varför känner så få till outplacement?

Det pratas inte mycket om outplacement, varken på företag eller allmänt. Både personalchefer och konsulter menar på att det är klientens val att berätta för sin omgivning om att de får outplacementhjälp. Konsulterna agerar i diskretion om så önskas, vilket vanligtvis är fallet. Personalchefen hävdar att detta är för att man dels vill värna om klientens personliga integritet och dels berör outplacement en så liten grupp i företaget att man inte ser någon anledning till att berätta för alla inom företaget vad outplacement innebär.

Vad vi frågar oss då, är hur outplacement kan leda till goodwill om ingen i företaget, förutom de berörda, känner till att man nyttjar outplacementhjälp? En av personalcheferna menar att den tysta, icke-verbala förmedlingen här spelar en avgörande roll. Personalen i företaget märker framförallt om utslussningen hanteras på ett professionellt sätt ifall de *inte* märker av eller hör något. För att vända på det; hanteras utslussningen dåligt märks det av i form av spänningar och irritationer – vilket vi tror kan vara kostsamt för företaget, både genom dolda kostnader i form av minskad prestation och genom badwill.

En annan orsak, som vi kan identifiera, till varför företag inte väljer att berätta för sina anställda och allmänhet att man anlitar konsulthjälp, är att många redan upprörs över de förmåner som chefer har. Även om kostnaden för outplacement dras av klientens avgångsvederlag, kan det ändå, från de anställdas perspektiv, ses som en onödig service att ge till en person de kanske inte ens tycker om från början.

Vi tror att ytterligare ett skäl kan vara att företaget inte heller anser outplacement är ett alternativ som alla i företaget kan erbjudas, eftersom det är en tämligen dyr tjänst. För vanliga anställda finns oftast Trygghetsrådet som ett alternativ att tillgå. De erbjuder liknande tjänster som outplacementkonsultens och genom medlemsavgifter har företaget redan betalt för

tjänsten. Rekryteringsbolagen, som erbjuder en mindre kostsam variant av outplacement, ses som ett annat alternativ.

5.1.2 Vad talar för att outplacement kan bli mer vanligt i framtiden?

En fråga är vem av klienten och arbetsgivaren som ska föra outplacement på tal vid skrivandet av anställningsavtalet. Det är främst på grund av okunskap om outplacement som det nu inte tas upp i personalpolicyn. I framtiden tror vi att det kan komma att bli vanligare, som ett led av en ökad medvetenhet om HRM:s *alla* delar. I dagens läge sker det antagligen oftast på klientens initiativ, eftersom företaget kan tro sig riskera att tvingas betala ut en större summa pengar om både outplacementhjälp och avgångsvederlag tas upp i avtalet. Kanske vill man inte föra ämnet på tal, då det kan vara farligt att "väcka den björn som sover". Att tänka på är också att outplacement innebär merarbete för företaget, jämfört med att betala ut ett avgångsvederlag.

När en chef ska lämna sin anställning, försöker man undvika att situationen går så långt som till uppsägning eller avsked. Oftast når företaget och individen en överenskommelse. Vi tror att individen då har en större förhandlingsmöjlighet om denne inte bär skuld i bakgrunden till avvecklingen, till exempel om orsaken är av organisatorisk karaktär istället personliga.

Kostnaden för outplacementhjälp brukar dras från personens avgångsvederlag. Detta misstänker vi kan avskräcka vissa från att välja outplacementhjälp, eftersom vi tror att chefer sinsemellan är statusfyllt att få ett högt avgångsvederlag. Vi tror att chansen till att chefer kan förhandla sig fram till större fördelar, kanske både det från början avtalade avgångsvederlag *och* outplacementhjälp, är större om de inte själva bär skuld till avvecklingen.

Varken personalcheferna eller konsulterna tror att vi har att vänta en volymökning i outplacementfall, åtminstone kommer inte den traditionella outplacementverksamheten att öka i omfattning. I framtiden tror de båda parterna att varianter av outplacement kommer att vara tillgängligt på fler nivåer i organisationshierarkin i större utsträckning.

Till skillnad från övriga parter tror klienten att outplacement kommer att öka i betydelse på grund av en allt rörligare arbetsmarknad. Dessutom menar klienten på att outplacement borde användas även för utbrända, inte enbart avvecklade, personer.

Att utvecklingen skulle gå mot det klimat som finns i USA, där outplacement används för att motverka stämningar från arbetstägaren, tror inte parterna på. Med bakgrund i den lagstiftning vi i Sverige har, verkar det inte heller troligt. Men svenskarna har i och för sig tidigare visat sig vara mottagliga för internationella influenser, vilket inte gör det omöjligt att vi i framtiden kan komma att stöta på detta beteende även i Sverige.

5.1.3 Kan den form av tidsbegränsad anställning som existerar inom idrottsvärlden vara något att ta efter inom näringslivet?

De tre parterna är ense om att tidsbestämda uppdrag i det stora hela är bra. Personalcheferna lägger till att det på vissa poster är motiverat. Som en konsult säger, är man som chef då kanske mer motiverad att prestera maximalt under en viss tidsperiod. Detta stämmer överens med det som vi i teorin redovisar, nämligen att chefer inte kan stanna på en post i evighet. Den biosociala livscykeln, den föränderliga omvärlden och behovet av ett helhjärtat engagemang är faktorer som pekar på att tidsbestämda uppdrag kan vara lämpliga.

Företag bör enligt HRM-modellen utvärdera sin personal med jämna mellanrum, så att kompetensen stämmer överens med företagets behov. Kompetensbrist kan orsakas av felrekryteringar, liksom att behovet och kompetensutvecklingen går åt olika håll. Detta blir i längden kostsamt för företaget. En felrekrytering kan vara svårt att åtgärda på lagligt vis, men med en tidsbegränsad anställning har företaget garanterat sig att anställningen inte varar för alltid.

Tidsbegränsade uppdrag utnyttjas mycket inom idrott men ingen av parterna vill i någon större grad införa idrottsvärldens tänkande i näringslivet. I större och mer komplexa organisationsstrukturer är möjligheten till omplacering oftast större än i mindre företag. Lagstiftningen säger att man i större företag har en mer omfattande skyldighet att undersöka möjligheten till omplacering än vad mindre företag har. Små företag kan likväl få lida för att man gjort en felaktig rekrytering och inte kan bli av med den personen med lagens rätt. Där kan det vara på sin plats med att föra in lite mer idrottstänkande, anser en av personalcheferna.

Vi finner det vara hög tid att inom HRM fokusera mer på avveckling av personal. I framtiden tror vi att arbetstagarna kommer att ha större krav på en personalpolicy som bättre värnar om individen, eftersom vi antar att rörligheten på arbetsmarknaden kommer att öka. Rörligheten kan ha flera orsaker. Anställningarna går mer mot projektförmskaraktär och med teknikens hjälp kan vi arbeta på större avstånd, vilket också underlättas genom exempelvis Sveriges medlemskap i EU. En personalpolicy som innefattar outplacement kan vara något som i framtiden lockar till sig personal.

Dagens företag har en effektiv, slimmad organisation. Samma utrymme ges inte längre för omplaceringar. Vi anser att omplacering endast fungerar ifall individen och dess omgivning känner att tjänsten är motiverad och inte konstruerad enbart för att placera personen på den platsen men utan lämpliga arbetsuppgifter.

Något som vi funderat över är hur företagens personalfunktion i framtiden kommer att se ut. Det resultatrika företaget är ytterst medveten sin kärnkompetens. En trend vi ser är att man i allt högre grad använder sig av outsourcing för de perifera tjänsterna. Både klienterna och företagets egna HR-avdelning verkar uppskatta outplacementhjälp, vilket föranleder oss att fundera kring hur det kommer att utvecklas. Kanske kommer man i framtiden att outsourca hela den humana delen i företaget, alltså personalfunktionen.

6. SLUTSATSER

Av vår undersökning framgår att attityden till outplacement är positiv hos de parter som är direkt inblandade i en outplacementprocess. Däremot verkar det hos individer som har dålig kännedom om verksamheten finnas en förutfattad negativ attityd.

I de fall ett företag anser att kostnaden som kan uppstå i form av badwill överstiger kostnaden för outplacement, kan anlitaandet av en outplacementkonsult motiveras. Detta sker dock så sällan och berör då endast ett så litet antal människor att företaget i dagsläget inte har någon anledning att sprida kännedom om outplacement, då det är en kostsam tjänst förenat med extra arbete för företaget.

Konsulten vill naturligtvis att så många som möjligt känner till verksamheten men inser värdet av att arbeta diskret om så önskas, för att få framtida uppdrag.

Oavsett anledning till att anställningen upphört, upplevs det av många chefer som otroligt skamfyllt att bli av med arbetet eftersom de identifierar sig så mycket med det. Det kan därför ses som ett personligt misslyckande, vilket är något få vill tala om. Vi har sett tecken på att de klienter som i större grad väljer att berätta för sin omgivning om att de mottar outplacementhjälp, är de som inte själva har skuld till att anställningen upphört.

En ökad rörlighet på arbetsmarknaden kan i framtiden innebära att behovet av outplacementhjälp kommer att öka. I takt med att rekryteringsbolagen erbjuder mindre specialiserade outplacementtjänster i olika prisklasser kan outplacement också komma att tillämpas på allt lägre nivåer inom företagen. Den form av outplacement som rekryteringsbolagen tillämpar antas därför bli allt vanligare. Mängden traditionella outplacementuppdrag tror vi kommer att ligga kvar på samma nivå som i dagsläget.

En stor del av de attityder som existerar kring outplacement har sin grund i hur klienterna själva förmedlar sin inställning till hjälpen. Genom en avdramatisering av chefsavveckling och genom att kunskapen om outplacement ökar tror vi att ett öppnare klimat kring outplacement kan nås. Tidsbestämd anställning och en personalpolicy som innefattar även hur avveckling ska hanteras är två metoder för att uppnå dessa mål.

Likheten mellan det helhjärtade engagemang som både chefer och elitidrottare har är stor. Det kan innebära ett berättigande av att införa idrottstänkande med ett öppnare klimat på högre nivåer i organisationer. Eller ska idrottsvärlden istället lära sig av näringslivet och behandla sina aktörer mjukare?

Förslag på vidare forskning

Kartlägga den ökade betydelsen av rekryteringsbolag i samhället. Vad innebär det för outplacementverksamheten?

Hur kommer företagens HR-funktion att se ut i framtiden?

Skulle en svensk översättning av begreppet leda till en förändrad bild av outplacement?

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Publicerade källor

- Aronsson, Thomas & Björk, Stefan & Malmquist, Claes (1994) *Personalekonomi och etik*. Arbetskyddsmyndigheten.
- Atkinson, Rita L. (1996) *Hilgard's Introduction to Psychology*. Harcourt Brace & Company, Twelfth edition.
- Cox, Arne. (1986) *Bättre chefer – bättre ledning*. Liber
- Devanna, Mary Anne & Fombrun, Charles J. & Tichy, Noel M. (1982) "Strategic Human Resource Management". *Sloan Management Review*, Winter 1982, s. 47-61.
- Doherty, Noeleen (1998) "The role of outplacement in redundancy management". *Personnel Review*, Vol. 27 No. 4, s. 343-353.
- Ekdahl, Patrik & Hansson, Chris & Silvé, Ingmari (1993) "Outplacement- Strategiskt tänkande eller fallskärmsavtal?". Företagsekonomiska instituten, Lunds Universitet.
- Gotthardson, Eva & Kinding, Anders (2001) *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer*. Uppsala Publishing House.
- Granberg, Otto (1998) *Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur & Kultur, 6:e upplagan.
- Göransson, Bengt & Svensson, Lennart (1997) *När chefen måste sluta: En bok om att göra problem till en möjlighet*. Affärlitteratur.
- Jørgensen, Peter Stray & Rienecker, Lotte (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber.
- Kaufman, James A. (1982) "Professionals in Search of Work: Coping with the stress of Job Loss and Unemployment". *Wiley & Sons*, New York.
- Kleiner, Brian H. & Scott, Joyce M. (1996) "Outplacement counselling: an effective tool for certified public accounting firms". *Journals of workplace learning*, Vol 8, s. 25-31.
- Knappen, Richard M. (2001) "Effective Outplacement Reduces Risk of Backlash". *San Diego Business Journal*, Vol. 22, 9 April 2001, s. 25.
- Laakso-Manninen, Ritva (1998) *Human Resource Management in downsizing – a case study of the effects specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personell and managers*. The Turku School of Economics and Business Administration, Series A-5.
- Lindqvist, Helena (1998) "Outplacement – personlig utveckling och lärande", *Pedagogiska institutionen, Stockholms Universitet*, Våren 1998.
- Littorin, Patrik (1993) "Outplacement en branch i förändring". *Personal & Ledarskap*, Vol. 1993:6-1995, s. 4-5.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, tredje upplagan
- Lundquist, Erika & Rundcrantz, Cecilia (1992) "Outplacement". *School of Economics and Management*, Lund University, May 1992.
- Kindahl, Ingrid (2000) "Britt-Inger Malmgrens tjänst bara försvann", *Dagens Industri*, 28 februari 2000.
- Nilsson, Marianne (1992) "Personalekonomiska beräkningar – vad stimulerar, vad bromsar?". *Personalekonomiska Institutets Skriftserie*, nr. 92/1A.
- Patel, Runa & Davidson Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, s. 109.
- Rybrink, Fehne (1985) "När bör chefen gå?". *Försäkringsstidningen*, Nr. 11, s. 10-15.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (2001) *Kulturkrockar och kommunikationsproblem*, Landstingsförbundet.

- Sigeman, Tore (2000) *Arbetsrätten: En översikt av svensk rätt med europarätt*. Norstedts, andra upplagan
- Steffner, Bengt (1995) *Chefsrörlighet*. Rikspolisstyrelsen.
- Svedin, Mats (1999) *PA 2000 – Trender och utveckling i personalarbetet*. PA forum.
- Syrén, Sverker (1998) "Human Resource Management". Sociala institutionen, Uppsala Universitet, s 3-4
- VI, Sveriges Verkstadsindustrier, "Anställning och uppsägning: Med ändringar i LAS från 1 januari 2001".
- Veres, Victoria. (2001) "OUTPLACEMENT: Konsulterna som trivs i krisen". *Veckans Affärer*, 5 november 2001.

7.2 Företagsinterna källor

Broschyr från Outplacement AB

7.3 Muntliga källor

- Fälldin, Mats, personalschef, Skanska AB. Personlig intervju den 23 april 2002.
- Gotthardson, Eva, outplacementkonsult, Eva Gotthardson Karriärutveckling AB. Löpande e-mailkorrespondens den 12 april 2002.
- Gradén, Per, ombudsman/förhandlare, Civilekonomerna. Telefonintervju den 17 maj 2002.
- Knutsson, Christer, outplacementkonsult, Outplacement AB. Personlig intervju den 12 april 2002.
- Malmgren, Britt-Inger, Spendrups Vin AB. 25 april 2002.
- Rosberg, Björn, personalchef, Akzo Nobel Inks. Personlig intervju den 24 april 2002.
- Stark, Sven-Olof, konsult och ägare av Albastark Management AB. Personlig intervju den 12 april 2002.
- Wennberg, Inger, Empower. Telefonintervju den 6 maj 2002.
- Westerberg, Alf, elitfotbollstränare, Trelleborgs Fotbolls Förening, och före detta personalchef, Barometern. Personlig intervju 25 april 2002.
- Lyttkens, VD, Lyttkens & Partners. Telefonintervju den 16 maj 2002.

7.4 Elektroniska källor

- Agora AB, hemsida, <http://www.agora.a.se>, 16 maj 2002
- Akzo Nobel Inks, hemsida, <http://www.aninks.com>, 10 maj 2002
- Andersson & Dorsch AB, hemsida, <http://www.ando.se>, 16 maj 2002
- BolagsFakta, hemsida, <http://www.bolagsfakta.se>, 9 april 2002
- Eva Gotthardson Karriärutveckling AB, hemsida, <http://www.gotthardson.com>, 16 maj 2002
- FöretagsFakta, hemsida, <http://www.foretagsfakta.se>, 11 april 2002
- Ledarna – Sveriges Chefsorganisation, hemsida, <http://www.ledarna.se>, 15 maj 2002.
- Lyttkens & Partners, hemsida, <http://www.lyttkens.se>, 16 maj 2002
- MänniskoKraft AB, hemsida, <http://www.mkb.se>, 26 maj 2002.
- Skanska Sverige, hemsida, <http://www.skandia.se>, 10 maj 2002

Bilaga 1

Frågor till konsulter och personalchefer

Allmänna frågor om outplacement

1. Beskriv vad outplacement betyder för dig
2. I vilka situationer tillämpar man outplacement?
3. Hur är ert företags inställning till outplacement?
4. Varför har ni den inställningen?

Frågor om företaget tillämpat outplacement eller inte

1. Har ni inom ert företag tillämpat outplacement?

Om ja:

2. Varför just outplacement?
3. Fanns där inga andra alternativ?

Om ja:

4. Vilka?

Om nej:

5. Varför inte?
6. Vilka är era erfarenheter från outplacement? Positiva eller negativa?
7. Varför har ni den inställningen?
8. Kan ni ge något exempel på en bra respektive dålig erfarenhet?

Om företaget inte tillämpat outplacement

1. Har ni någonsin funderat kring att anlita en outplacementkonsult?

Om ja:

2. Vad är det som har hindrat er hittills?

Om nej:

3. Varför inte?

4. Varför tror ni att outplacement är något man inte gärna talar om?

Ytterligare frågor till personalchefer som varit i kontakt med outplacement

- Hur pass vanligt förekommer outplacement inte ert företag?
- Hur levereras informationen till den avskedade personen?
- Hur upplever den avskedade personen processen, har ni någon vetskap om detta?
- Har ni gjort några utredningar kring outplacement?
- Vilket som är mest lönsamt, att ge avgångsvederlag eller anlita konsult?
- Talar ni öppet om outplacement inom ert företag?

Om ja:

Varför har ni valt den metoden?

Om nej:

Varför inte?

- På vems initiativ sker outplacement inom ert företag; på arbetsgivaren eller på den anställdes initiativ?
- När ni anlitar nya chefer/specialister, händer det då att det finns med en punkt om outplacement i anställningsavtalet?
- På vilka nivåer inom ert företag tillämpas outplacement?
- Finns där någon uttalad policy inom företaget gentemot outplacement?
- I vilket stadium kopplas outplacementkonsulterna in?
- Hur pass vanligt upplever ni att outplacement är inom större företag?

Frågor till telefonintervju med klient

- Berätta om din erfarenhet av Outplacement. Var upplevelsen positiv eller negativ?
- Hur kom ni fram till att Outplacement skulle anlitas?
- Hur var din relation till företaget och hur ser den ut idag?
- Hur gick processen till? Kontaktades många konsulter? Valde du själv?
- Erbjöds du några andra alternativ?
- Hur var bemötandet från ledning/medarbetare/ vänner, familj/ nya arbetsgivaren?
- Hölls processen hemlig? Isådana fall, på vems initiativ?
- Visste du vad outplacement var innan?
- Hur ser du på utvecklingen av outplacement?
- Vad anser du om att en klausul om outplacement står inskrivit redan i anställningsavtalet? Varför/varför inte?
- Känner du att outplacement är ett tabubelagt ämne?
- Är outplacement något du skulle rekommendera?
- Varför skrevs artikeln?

Bilaga 2

Lagstiftning

Har man som chef i företagsledande ställning ett sämre skydd vid uppsägning jämfört med en vanlig tjänsteman eller arbetare? Oftast är det så, men det beror helt och hållet på hur chefens anställningsavtal är utformat. Fackförbundet Ledarna skriver att ”Som VD bör du ha ett personligt kontrakt som ger dig ett skydd som är minst av samma omfattning som andra anställda har via lag och kollektivavtal.”⁷⁹ Denna uppmaning görs för att lagen om anställningsskydd (LAS) inte gäller för anställda som har företagsledande eller jämförlig ställning. Med jämförlig ställning menas anställda som har en arbetsgivarfunktion.

Då långt ifrån alla chefer har en företagsledande ställning kan en chefs rättsliga skydd vid uppsägning se olika ut, beroende av om man omfattas av LAS eller inte. Av den anledningen kommer vi att redogöra för hur det rättsliga skyddet ser ut för en chef som berörs av LAS och det som inte gör det.

Avtalslagen

För chefer som inte berörs av LAS gäller avtalslagen. Dessa företagsledare skriver ett personligt utformat avtal med sina framtida arbetsgivare i anställningsavtalet och det är här avtalslagen kommer till tals. Då avtalslagen är dispositiv kan man avtala bort vad man önskar av det som står i lagen, och givetvis även lägga till det man önskar. Man ges då en stor möjlighet att utforma ett anställningsavtal för arbetstagare och arbetsgivare på det sätt som passar de båda parterna bäst. Eftersom avtalslagen endast är grunden i ett anställningsavtal för företagsledare gäller det att tänka på vad anställningsavtalet bör innehålla. Arbetstagarens rättigheter och skyldigheter gentemot arbetsgivaren bör absolut tas upp i anställningsavtalet.

Olika anställningsavtal

Eftersom avtalslagen är dispositiv kan man utforma ett anställningsavtal på en mängd olika sätt. Om en person ska anses ha en företagsledande ställning tar man främst hänsyn till arbetsuppgifter, löneförmåner och övriga anställningsvillkor. Även om en företagsledare inte omfattas av LAS kan man i anställningsavtalet hänvisa att anställningsskyddslagen ska följas. På samma sätt kan man i ett anställningsavtal skriva att man hänvisar till ett visst kollektivavtal.

Lagen om anställningsskydd

Lag 1982:80 om anställningsskydd (LAS) innehåller regler till skydd för de anställda. Lagen innehåller en mängd regler och som huvudregel är LAS tvingande till arbetstagarens förmån. En arbetstagare har bland annat rätt till omplacering vid ett eventuellt uppsägningsfall om denne har kvalifikationerna för det fortsatta arbetet. LAS innehåller även regler som beskriver att en uppsägning inte får ske utan sakliga grunder.

LAS ger skydd åt alla arbetstagare med de undantag som anges i 1 §. Undantagen är som tidigare nämnt i första hand personer i företagsledande eller jämförlig ställning. Exempel på arbetstagare som undantas är VD och högre tjänstemän med en utpräglad arbetsgivarfunktion, till exempel avdelningschef och produktionschef. Undantagen skall tolkas snävt, något som i

⁷⁹ Ledarna, hemsida, <http://www.ledarna.se>

lagen understrukits genom krav på att den som undantas inte bara har företagsledande uppgifter utan även har lön och andra villkor som är normala för arbetsledare⁸⁰.

I mindre företag bör endast företagsledaren vara undantagen från LAS. I medelstora företag gäller som huvudregel undantaget verkställande direktören, dennes ställföreträdare och möjligen någon ytterligare tjänsteman med speciellt självständigt ansvar. I statens tjänst undantas generaldirektörer, överdirektörer, och avdelningschefer. De omfattas dock av vissa skyddsregler i andra lagar.

Den arbetstagare som omfattas av LAS har ett mycket starkt skydd för sin anställning genom lagen. Enligt LAS får en arbetstagare inte sägas upp utan att det finns *saklig grund*.⁸¹ Lagen anger inga bestämda regler för vad som är saklig grund, men vissa riktlinjer finns, och en restriktiv praxis har utvecklats i Arbetsdomstolen. När en arbetsgivare av någon anledning vill eller måste göra sig av med en arbetstagare använder man de juridiska termerna *uppsägning* eller *avskedande*. En anställning kan upphöra genom en uppsägning från endera sidan, varvid en viss uppsägningstid skall iakttas. Om det är arbetsgivaren som står för uppsägningen måste den som tidigare nämnt vara sakligt grundad. När det gäller avskedande får det ske ”om arbetstagaren grovt åsidosatt sina åligganden mot arbetsgivaren”.⁸²

Uppsägning

Uppsägning kan som vi tidigare nämnt ske om det finns saklig grund. Det finns två typer av saklig grund:

- Arbetsbrist
- Personliga skäl

Arbetsbrist

Arbetsbrist råder inte nödvändigtvis bara i de fall där arbetsgivaren saknar arbetsuppgifter för en arbetstagare, vilket man lätt kan tro. Det bör framhållas att den i lagstiftningen nyttjade termen ”arbetsbrist” egentligen är missvisande. Uppsägning på grund av arbetsbrist kan i konkret mening även betyda att skälen till uppsägning är av ekonomisk, organisatorisk eller därmed jämförbar natur.

Innan en person sägs upp på grund av arbetsbrist måste arbetsgivaren kalla till förhandling om den anställde är fackligt ansluten. Detta enligt 11 § i medbestämmandelagen (MBL). Initiativet ska komma i god tid, det vill säga redan när förändringar övervägs som kan tänkas leda till uppsägningar. Arbetstagaren måste även ha erbjudits omplacering, annars kan uppsägningen ogiltigförklaras. Förutsättningen är dock att arbetstagaren efter rimlig inlärningsperiod har kvalifikationer för det fortsatta arbetet. Om arbetstagaren avböjer från ett rimligt erbjudande om ny tjänst har arbetsgivaren ingen ytterligare skyldighet att erbjuda något nytt. En arbetstagare som väljer att acceptera den nya tjänsten som erbjuds har dock ingen laglig rätt att behålla de anställningsvillkor hon/han hade från den tidigare tjänsten. Större företag har en mer omfattande skyldighet att undersöka möjligheten till omplacering än vad mindre företag har.

⁸⁰ Sigeman, T, *Arbetsrätten* (1998).

⁸¹ 7 §, *Lagen om anställningsskydd*

⁸² 18 §, *Lagen om anställningsskydd*

Personliga skäl

Uppsägning på grund av *arbetstagarens personliga förhållande* kan inte sammanfattas på något entydigt sätt. Detta eftersom 7 § i LAS ”förutsätter avvägning av parternas motstående intressen och tillåter att hänsyn tas till skilda omständigheter”.⁸³ Inte ens Arbetsdomstolens omfattande praxis kan sammanfatta det enkelt. LAS säger dock att man måste ha saklig grund för uppsägningen.

Vid bedömning om det finns saklig grund för uppsägning tar man hänsyn till följande faktorer:

- Misskötsamhet från arbetstagarens sida
- Medvetenhet från arbetstagaren att hon/han misskött sig
- Misskötsamheten innebär någon form av skada för arbetsgivaren

Dessutom får en uppsägning inte enbart grundas på omständigheter som arbetsgivaren känt till:⁸⁴

- mer än två månader innan besked om uppsägningen lämnades eller
- två månader före tidpunkten för uppsägningen

Det krävs mycket starka bevis från en arbetsgivare för att kunna säga upp en anställd på grund av personliga skäl. Ett sakligt skäl till en uppsägning kan dock vara att medarbetaren inte rättat sig efter flera tillsägelser och varningar då man grovt misskött sina arbetsuppgifter eller liknande.⁸⁵ För att arbetsgivaren ska kunna säga upp en anställd på grund av personliga skäl ställs det också krav på att man tillämpat ett *konsekvent handlande* samt att den anställde haft en *personlig medvetenhet* om uppsägningen.

Ofta är det inte en uppsägning det handlar om utan en överenskommelse, i alla fall när det gäller chefer och andra på befordrad nivå. Överenskommelsen innebär att medarbetaren lämnar sin anställning frivilligt och får en uppgörelse som innehåller ekonomisk kompensation.⁸⁶

⁸³ Sigeman, T, *Arbetsrätten* (1998).

⁸⁴ Ledarna, hemsida, <http://www.ledarna.se>

⁸⁵ Gotthardson, E, et al. *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer* (2001).

⁸⁶ Gotthardson, E, et al. *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer* (2001), s. 112.