



**LUNDS**  
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

## **Uppsägningssamtalet – ledarens svåraste uppgift?**

**Jenny Borg**  
**Sofie Johansson**

Kandidatuppsats vt 2009

Handledare: Robert Ragneklint

## **Abstract**

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka HR och chefens roll vid uppsägningar i samband med nedskärningar. Mer specifikt låg intresset i att ta reda på hur ledaren hanterar samt påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning. I studien tillämpades kvalitativ metod i form av halvstrukturerade intervjuer med sex personer. Samtliga hade ledande positioner inom HR och arbetade på fyra olika företag. Resultatet visade att ledarna på liknande sätt hanterar uppsägningssamtal genom att vara förberedd innan, professionell under, och villig att både ge och ta stöd efter ett samtal. Trots en genomtänkt hantering av ett uppsägningssamtal verkar det vara svårt för ledaren att undvika att bli påverkad. Majoriteten av ledarna ansåg att det är tungt och jobbigt att ge uppsägningsbesked, dock upplevs detta i olika stor utsträckning beroende på vad ledaren har för tidigare erfarenheter. Samtidigt pekade flera på att personalavveckling trots allt är ett intressant område som är utvecklande och ger nya erfarenheter.

Nyckelord: nedskärning, personalavveckling, ledare, HR, uppsägningssamtal, hantering, påverkan.

## Innehållsförteckning

Inledning .....	5
Disposition .....	5
Syfte .....	6
Frågeställningar .....	6
Avgränsningar .....	6
Teori .....	7
<i>Definition av chef/ledare och HR</i> .....	7
<i>Nedskärningar</i> .....	7
<i>HR och chefs roll vid nedskärningar</i> .....	9
<i>Inför besked om uppsägning vid nedskärning</i> .....	10
<i>Under uppsägningssamtal</i> .....	13
<i>Efter besked om uppsägning vid nedskärning</i> .....	15
<i>Påverkan</i> .....	16
Metod .....	20
Val av metod .....	20
Deltagare .....	20
Material och apparatur .....	21
Procedur .....	22
Undersökningens kvalitet .....	22
Databearbetning .....	23
Resultat .....	24
Inför besked om uppsägning vid nedskärning utifrån ledarnas perspektiv .....	25
Under uppsägningssamtal utifrån ledarnas perspektiv .....	26
Efter besked om uppsägning vid nedskärning utifrån ledarnas perspektiv .....	28
Påverkan utifrån ledarnas perspektiv .....	29
Diskussion .....	31
Inför besked om uppsägning .....	31
Under uppsägningssamtal .....	33
Efter besked om uppsägning .....	35

Påverkan .....	37
Vidare forskning.....	39
Referenslista.....	42
Bilagor.....	44
Bilaga 1- Intervjuguide.....	44

## **Inledning**

Att säga upp personal kan vara en av ledarens svåraste uppgifter. År 2009 har präglats av hög varselstatistik och ökade neddragningar av personal. När det är lågkonjunktur på arbetsmarknaden är det högkonjunktur på personalavdelningen, eftersom denna yrkesgrupp besitter den kompetens som efterfrågas i dessa tider. "Ledarrollen ställs på sin spets i neddragningstider" (Bergstedt, 2009, s. 30) och ett av de svåraste samtalen en chef kan ställas inför är att hålla i ett uppsägningssamtal. Frågeställningen är därmed hur ledaren hanterar och påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning?

Anledningen till ämnesvalet är att bidra med en ökad förståelse för HR (Human Resource) och chefens roll vid uppsägningar i samband med nedskärningar. Detta i avsikt att informera och förhoppningsvis underlätta för de ledare och chefer som står inför uppgiften att avveckla personal. Till följd av den pågående lågkonjunkturen har ett stort antal nedskärningar behövt genomföras, vilket har väckt intresset för att gå djupare in på den enskilda ledarens upplevelser av situationen. Istället för att beröra den drabbade medarbetaren så ligger därmed fokus på ledarens perspektiv. Detta grundas i den bristfälliga tidigare forskningen om hur ledaren hanterar och påverkas av att ge uppsägningsbesked vid nedskärning. Det finns litteratur i form av olika handböcker som behandlar hur ledaren skulle kunna hantera situationen på bästa sätt. Dock tycks det endast finnas bristfällig information som berör hur ledarna hanterar nedskärningar i realiteten samt hur dessa påverkas personligen. Därmed anses detta område vara något av en kunskapslucka som ämnas undersökas i studien.

## ***Disposition***

Uppsatsen inleds med precision av syfte och frågeställningar och därefter berörs avgränsningarna. Vidare presenteras den bakomliggande teorin och där definieras de grundläggande begreppen chefskap, ledarskap och HR. Även allmänna beskrivningar av nedskärningar samt HR och chefens roll vid just nedskärningar redovisas. Teoridelen behandlar sedan hur ett uppsägningssamtal skulle kunna hanteras på bästa sätt, i form av förberedelser innan, tillvägagångssätt under, samt hanteringen efter samtalet. Denna del avslutas med teorier om hur ledaren påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning. Vidare behandlas metoddelen med en presentation av metodvalet, deltagare, material, procedur, undersökningens kvalitet och därefter databearbetning. Den efterföljande resultatdelen berör de intervjuade ledarnas hantering och påverkan av att ge besked om

uppsägning vid nedskärning. Uppsatsen avslutas med ett diskussionsavsnitt där intervjumaterialet kopplas till teorin för att sedan analyseras. Även undersökningens brister preciseras samt förslag till vidare forskning.

### *Syfte*

Syftet är att undersöka HR och chefens roll vid uppsägningar i samband med nedskärningar.

### *Frågeställningar*

- Hur hanterar ledaren att ge besked om uppsägning vid nedskärning?
- Hur påverkas ledaren av att ge besked om uppsägning vid nedskärning?

### *Avgränsningar*

Uppsatsen avgränsas till att fokusera på uppsägningssamtalet utifrån de ledare som personligen ger medarbetaren beskedet. Endast uppsägning vid nedskärning kommer att beröras och därför bortses uppsägning på grund av personliga skäl, eftersom en sådan uppsägning innebär att medarbetaren sägs upp av anledningar kopplade till honom eller henne som person. När en medarbetare däremot sägs upp vid nedskärning av personal så finns det inget personligt skäl eftersom arbetsbrist råder. En chef kan därmed tvingas säga upp en kompetent och skötsam person, vilket skulle kunna upplevas som tyngre än om personen i fråga har misskött sig. Då uppsatsen fokuserar på ledarens perspektiv kommer varken den drabbade medarbetaren eller den kvarvarande personalen att beröras i någon stor utsträckning. Dessutom utgår denna uppsats från ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv och därför kommer det inte heller att fokuseras på de arbetsrättsliga frågorna i samband med uppsägningar.

Begreppen ”nedskärning” och ”personalavveckling” används som synonymer i uppsatsen för att variera språket. Dock kommer inte dessa begrepp att nämnas varje gång uppsägningar diskuteras, men trots detta syftas det på uppsägning vid nedskärning och inget annat. När begreppen ”ledare” och ”chef” benämns så motsvarar det både ledande positioner inom HR, till exempel personalchefer, och övriga chefsbefattningar i en organisation.

## *Teori*

### **Definition av chef/ledare och HR**

*Chefskap och ledarskap.* En chef är en person som har en formell, arbetsledande roll i organisationen och ansvarar för större eller mindre delar av verksamheten. Överordnade har efter gemensamt beslut tilldelat chefen denna maktposition. Förutom begreppen auktoritet och makt, är befogenheter ett nyckelord kopplat till chefspositionen, alltså chefens rättigheter gällande beslutsfattande (Rubenowitz, 2004). Lind Nilsson (2001) skiljer på formellt och informellt ledarskap, där det formella ledarskapet kännetecknas av planering, budgetering, organisering och målstyrning i en organisation och kan därmed ses som ett sorts chefskap. Det informella ledarskapet är istället starkt sammankopplat till begrepp såsom motivation och inflytande (Lind Nilsson, 2001). Rubenowitz (2004) skiljer på liknande sätt chef från ledare där han förklarar att en ledare baserar sin makt på sina personliga egenskaper, ledaren har fått denna makt av medarbetarna genom att vara en positiv förebild och en stödjande person. Rubenowitz fortsätter att förklara att en chef lämpligen borde besitta dessa ledaregenskaper men påstår att det tyvärr inte alltid är så.

*Human Resource.* Vanligtvis definieras Human Resource (HR) som “...an organizational function that staffs and operates a unit” (Aiqiang, 2009, s. 2). Anställda inom HR hanterar frågor relaterade till medarbetarna i organisationen. HR arbetar bland annat med att rekrytera, utveckla och behålla rätt personal. Att skapa system för löneadministration, anställningsförmåner och den dagliga verksamheten ligger också inom HR:s arbetsbeskrivning. HR-avdelningar inom tillverkningsindustrin har i större utsträckning en interaktiv roll i syfte att öka produktiviteten, effektiviteten och företagets konkurrenskraft genom att lyssna på medarbetarna, förespråka samarbete samt lösa konflikter (Aiqiang, 2009).

### **Nedskärningar**

*Bakgrund.* 1990-talet präglades under några inledande år av ekonomiskt sämre förhållanden som resulterade i neddragningar vilket var problematiskt för många företag eftersom situationen var ny och ovan. Ledarna som hade ansvar för att genomföra avvecklingen var otrygga och frustrerade, vilket resulterade i stor problematik när uppsägningsbeskeden skulle lämnas till de drabbade medarbetarna (Skoglund & Olsson, 1995). Kinding och Gotthardson (2001) nämner att anställda ofta sades upp utan någon förklaring trots att de inte misskött sitt arbete. Eftersom företagen som nämnt var ovana vid

denna nya situation, gjorde detta att Lagen om anställningsskydd, LAS, följdes strängt till punkt och pricka och yngre medarbetare med god utbildning sades upp. Detta i sin tur resulterade många år senare i en åldersfördelning som förblev sned och få äldre människor anställdes eftersom man ville skapa en jämn åldersfördelning på företagen (Kinding & Gotthardson, 2001).

*Orsaker.* När det gäller varför nedskärningar genomförs, så menar Gotthardson och Kinding (2001) att målet med avveckling är att alltid ha rätt kompetens i arbetslaget och i många fall räcker det inte med utveckling och rekrytering. Ibland bedöms medarbetare som kunniga, men att de inte besitter den kompetens som efterfrågas. Personen i fråga blir därmed övertalig och företaget är i behov av nedskärning (Gotthardson & Kinding, 2001). Författarna påpekar dock att avveckling inte alltid behöver vara negativt eftersom chefen egentligen genomför samma typ av arbetsuppgifter som vid anställning, det vill säga att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt ställe i företaget.

Vidare kan orsaker till nedskärningar vara förändringar på marknaden, då viktiga delar för företaget som kompetens och andra komponenter kan erhållas till lägre pris från andra platser. Då kan det vara till fördel att anställa personal i andra länder än där arbetet genomförs i nuläget och även flytta hela anläggningar, i syfte att rädda verksamheten. Även globaliseringen orsakar nedskärningar, eftersom företag måste införa ett mer flexibelt tänkande (Eberhardson, 2005).

Vid lågkonjunktur kan behovet av att skära ner på personalen bli större än vanligt för de drabbade företagen (Fellinger, 2005). Det visar inte minst den lågkonjunktur och finanskris som startade under år 2008, då det blev en tydlig försämring av arbetsmarknaden med färre rekryteringar och en mängd nedskärningar som resultat (Arbetsförmedlingen [AMS], 2009). Enligt Arbetsförmedlingens statistik i mars 2009 har varslen berört 106 000 människor sedan hösten året innan (Arbetsförmedlingen [AMS], 2009).

Avvecklingssituationer kan orsaka oro hos den enskilde medarbetaren som kan känna sig hotad, samtidigt som företagets effektivitet i produktionen kan påverkas (Rubenowitz, 2004). Företagsledningen kan känna svårigheter att nå sina mål samt få minskad avkastning, vilket innebär stora risker för många arbetsgivare (Eberhardson, 2005). Därför menar Eberhardson att de flesta företag idag vill undvika nedskärningar så gott det går, eftersom dessa händelser på olika sätt påverkar såväl små som stora organisationer. Hanteringen av detta och den process som efterföljs är ofta en orsak till en kris internt i ett företag (Skoglund & Olsson, 1995). Dock finns det ibland inte några andra vägar att gå och nedskärningar är det



enda alternativet (Eberhardson, 2005).

### ***HR och chefs roll vid nedskärningar***

Det är toppledningen som har huvudansvaret vid avvecklingar, och det är denna som bestämmer hur den nya organisationen ska se ut och var nedskärningen ska ske. Vanligtvis har ledningen även en grupp vid sin sida bestående av mellanchefer, personalchefer och företrädare från facket. Det är denna styrgrupp som formar planerna för avvecklingen och håller i arbetet med uppsägningarna. Viktigt är dock att det är högsta ledningen och VD:n som står för och fattar besluten (Rubenowitz, 2004).

*Besked av närmaste chefen.* Uppsägningssamtalet ska alltid genomföras av den närmaste chefen (Kinding & Gotthardson, 2001). Skribenten Doler (2002) menar utifrån ett amerikanskt perspektiv att vissa företag dock inte följer detta utan istället lämnar över uppgiften att hålla i samtalet till någon representant inom HR som är främmande för medarbetaren, vilket enligt henne förvärrar situationen. Även Eberhardson (2005) pekar på liknande scenario i en av hennes intervjuer där en missnöjd medarbetare inte fick uppsägningsbeskedet från den närmsta chefen utan från VD:n som han aldrig hade träffat.

*Personalavdelningens roll.* Som chef måste man ta sitt personalansvar i uppsägningssituationer (Kinding & Gotthardson, 2001). Enligt Skogsberg och Ögren (1993) har dock cheferna ibland inte de kunskaper som behövs för att hantera ett uppsägningssamtal på bästa sätt och är dessutom själva chockade av situationen. Vid sådana tillfällen menar författarna att cheferna måste vara beredda på att ta stöd från bland annat personalavdelningen. Även Kinding och Gotthardson (2001) nämner att många chefer har personalchefen närvarande vid uppsägningssamtal, vilket kan fungera som ett stöd för såväl chefen som den drabbade medarbetaren. Enligt Rubenowitz (2004) är personalchefens roll inte bara att vara en stödjande part till chefen, utan kan även vara huvudansvarig för den styrgrupp som håller i uppsägningarna. Detta innebär bland annat att personalchefen sköter förhandlingarna med facket men även, precis som övriga chefer, håller i uppsägningssamtalen (Rubenowitz, 2004).

*Acceptera sin yrkesroll.* Oavsett om det är en chef eller någon inom personalfunktionen som ska genomföra uppsägningssamtalen, så har de en väsentlig betydelse för huruvida arbetet blir professionellt eller inte. Dessa ledare måste ta sitt ansvar, acceptera sin roll i avvecklingsprocessen och inse att uppsägningssamtalen är en del av deras arbete, oavsett hur obehagliga de är (Kinding & Gotthardson, 2001). Chefen måste förstå att nedskärningar

ibland måste genomföras, eftersom det kan vara en nödvändighet för företagets överlevnad (Fox, 2008). Har man en chefsposition så kommer man någon gång under sin karriär att behöva hantera uppsägningar och därför måste man lära sig att klara av uppgiften (Fellinger, 2005).

*Engagemang och professionalitet.* Då ett beslut om nedskärning väl är taget är det varje ledares ansvar att stå bakom detta och lika viktigt är det att alla har samma budskap att förmedla till medarbetarna (Kinding & Gotthardson, 2001). Kinding och Gotthardson nämner begreppet ”commitment” som ett nyckelord i sådana sammanhang, då de anser att chefen måste visa ett personligt engagemang till den svåra uppgiften. De menar att man måste ha viljan att göra allt man kan och brinna för det arbete man står inför i samband med nedskärningar. Skoglund och Olsson (1995) menar att ”målet måste vara att ingen ska behöva lämna företaget med en negativ eller direkt fientlig inställning till det” (s. 136). Ett sådant mål blir nåbart om cheferna är professionella och behandlar den drabbade medarbetaren på bästa möjliga sätt, vilket visar att chefen har tagit an sin roll (Skoglund & Olsson, 1995).

### ***Inför besked om uppsägning vid nedskärning***

Inför att lämna ett besked om uppsägning finns det en mängd aspekter att ta hänsyn till för att samtalet ska bli så professionellt som möjligt. Man kan se hanteringen av nedskärningar som ett handlande utifrån ett krisperspektiv och det måste finnas en förberedd plan som är väl utarbetad och som beskriver hur arbetet ska genomföras (Skoglund & Olsson, 1995). Eftersom en stor del av arbetet involverar planering, är detta en avgörande faktor för om neddragningarna blir lyckade eller inte (Kinding & Gotthardson, 2001). Kinding och Gotthardson menar att många chefer tenderar att skjuta upp uppsägningssamtalet eftersom de är otrygga i situationen. Enligt författarna görs ofta misstaget att förlägga samtalet på en fredag eller dagen före semestern, vilket bidrar till att medarbetaren tvingas vänta hela helgen eller semestern på att få ventilera sina känslor och ställa frågor.

*Arbetsrättsligt ansvar.* Om ett företag står inför varsel, har ledaren ett arbetsrättsligt ansvar att kontakta länsarbetsnämnden i det län arbetsplatsen återfinns och lämna in uppgifter gällande varslet (Eberhardson, 2005). Eftersom en uppsägning enligt arbetsrätten alltid måste vara sakligt grundad (Fellinger, 2005) är det viktigt att den inlämnade informationen innehåller exempelvis orsaker till varslet, hur många uppsägningar det rör sig om och när de ska genomföras. Därefter ska de fackliga förbunden kontaktas och i följande förhandlingar med dem är det även viktigt att följa medbestämmandelagen, MBL, där turordningsregler går

att återfinna. Dessa kan dock undgås om viss kompetens är av vikt att behålla för att företaget ska gå runt (Eberhardson, 2005). Denna arbetsrättsliga process är en stor del av förberedelserna, men som Eberhardson påpekar är det ofta en helt annan upplevelse att befinna sig öga mot öga med en medarbetare och ge ett besked om uppsägning. Därför är det av stor vikt att ledaren är förberedd inför detta samtal (Eberhardson, 2005).

*Information att inneha och tillhandahålla.* Som ledare är det viktigt att ha arbetsrättslig kunskap om bland annat uppsägningstid, avgångsvederlag och förmåner för att kunna delge denna information muntligt och skriftligt till medarbetaren (Fellinger, 2005). Det kan underlätta om ledare förbereder ett nedskrivet manus inför samtalet (Kinding & Gotthardson, 2001). Även Fellinger (2005) menar att det kan vara av vikt att skriva ner och träna på det som ska sägas. En tumregel Eberhardson (2005) pekar på är betydelsen av att vara förberedd på möjliga frågor, hon menar ”vilka frågor skulle du själv ha om du skulle bli varslad om uppsägning?” (s. 78). Det kan även underlätta att i förväg undersöka relevant bakgrundsinformation om den drabbade, som exempelvis anställningstid, befattningar och familjeförhållanden (Kinding & Gotthardson, 2001). I Lind Nilssons (2001) intervju med en VD som har erfarenhet av nedskärningar framkommer det att ”det gäller att vara förberedd och ha satt sig in i de här personernas situation så mycket man kan” (s. 71). Detta för att sedan ta reda på vilka vägar som finns tillgängliga, vilken utbildning samt stöd som finns för medarbetaren. I vissa fall kanske behovet av psykolog och företagshälsovård är större, vilket ledaren måste vara förberedd på (Lind Nilsson, 2001).

*Reaktioner.* Viktigt är att avsätta tillräckligt med tid för uppsägningssamtalet och därmed tid och rum för diskussion och medarbetarens möjliga reaktioner (Fellinger, 2005). Det är svårt att i förväg veta hur den drabbade medarbetaren kommer att reagera och det är inte heller någon lätt uppgift att bemöta den eventuella reaktionen under samtalet. Därför bör ledaren vara förberedd på åtminstone någon form av reaktion och att, oavsett hur den tar sig till uttryck, behålla sitt lugn. Detta för att underlätta bemötandet och undvika att bli provocerad (Kinding & Gotthardson, 2001). Chefen kan framställa protokoll för hur man på bästa sätt kan hantera medarbetare som blir arga eller känslomässiga (Hofman, 2001). Att dessutom fundera på om den drabbade medarbetaren exempelvis har psykiska problem, kan förbereda ledaren på huruvida detta skulle kunna försvåra samtalet eller inte (Kinding & Gotthardson, 2001). Fox (2008) skriver specifikt om ledare inom HR och menar att genom att fundera på hur en medarbetare kan tänkas reagera kan det hjälpa ledaren att hantera sina egna känslor i samband med samtalet.

*Emotionell förberedelse.* De som ska ge besked om uppsägning till medarbetaren bör även själva tänka igenom hur de egentligen känner sig inför samtalet och om deras egna reaktioner kan komma att ha en inverkan på situationen (Fellinger, 2005). Det kan underlätta att tänka över sitt känslomässiga engagemang och hur mycket man bör engagera sig i den drabbade medarbetaren (Eberhardson, 2005). Även Kinding och Gotthardson (2001) påpekar att ledarens egna emotionella förberedelse är av vikt för att man själv ska känna sig säker vid ett uppsägningssamtal. Dock är det för många mycket svårt att hantera sina egna känslor och en rekommendation är att ta hjälp av personalhälsovård eller annat stöd (Eberhardson, 2005).

*Stöd.* Det professionella stödet, som till exempel terapeuter, kan hjälpa ledarna i förberedelsen (Rubenowitz, 2004). Om chefen tar hjälp av en extern samtalspartner kan de tillsammans diskutera situationen och bearbeta chefens reaktioner gällande bland annat hans eller hennes relation till medarbetaren som ska sägas upp. Vidare kan det underlätta för chefer som har personalansvar att genomgå ett antal chefsseminarier där olika reaktioner och strategier diskuteras i syfte att förbereda sig inför uppsägningssamtalen. På detta sätt ökar chanserna för att uppsägningssituationen sköts på ett mänskligt och effektivt sätt. Vidare kan andra kortare utbildningar i att träna på svåra samtal kopplat till just uppsägningsförfaranden hjälpa chefer att hantera situationen (Skogsberg & Ögren, 1993). Inte minst kan kollegor, andra chefer eller utomstående personer vara till stöd och hjälp för ledaren inför ett uppsägningssamtal (Eberhardson, 2005).

*Vikten av förberedelser.* Det är som nämnt viktigt att vara förberedd genom att ha all information tillgänglig, känna till sina egna möjliga reaktioner och vara beredd på vad som kan hända under samtalet. Detta minskar risken för att bli överraskad och ökar chanserna för ett professionellt uppsägningssamtal. "Förberedelsearbetet av alla praktiska frågor blir samtidigt en emotionell förberedelse för dig själv" (Kinding & Gotthardson, 2001, s. 64). Även Fox (2008) framhäver vikten av förberedelser, då hon menar att detta kan hjälpa personal inom HR att hantera sina egna skuld känslor.

Att vidare dokumentera en avklarad nedskärningsprocess kan fungera som en beredskapsplan i framtiden och en indirekt förberedelse om samma situation skulle uppstå igen. Detta innebär att chefen måste fundera över hur det egentligen gick till och vilka intryck och erfarenheter han eller hon fick (Eberhardson, 2005).

Den plötsliga kris som många företag drabbades av under början av 1990-talet gjorde att det inte fanns något utrymme för planering och förberedelse. Detta resulterade i brutala tillvägagångssätt för uppsägning av medarbetare, med exempelvis fax som metod för att ge

dem det negativa beskedet. Detta visar tydligt på vikten av bra planering och förberedelse inför uppsägningar så att de sköts på ett så bra sätt som möjligt (Skoglund & Olsson, 1995).

### *Under uppsägningssamtal*

Ett lyckat uppsägningssamtal kännetecknas enligt konsulterna Kinding och Gotthardson (2001) av att medarbetaren lyckas ta budskapet till sig och känner att hon eller han har blivit respektfullt bemött. De menar även att det är viktigt att medarbetaren under samtalet är införstådd med vad som kommer att hända efteråt.

*Fallgropar.* Ur chefens perspektiv finns det några fallgropar att undvika. En chef som ska ge ett besked om uppsägning bör inte låta sig bli provocerad till ilska eller bli allt för känslomässigt berörd. Ytterligare något chefen bör avstå från vid ett uppsägningssamtal är att hävda att det är ledningen som tagit beslutet och att hon eller han inte själv står för det. Det är även viktigt att inte ge medarbetaren falska förhoppningar genom att till exempel ge löften om framtida interna alternativ på företaget som chefen ändå inte kan hålla (Kinding & Gotthardson, 2001).

*Tydlighet och förmåga att lyssna.* Att vara saklig och gå direkt på budskapet utan att börja prata om annat är en viktig inledning i ett uppsägningssamtal (Kinding & Gotthardson, 2001). Även Hilmarsson (1999) belyser betydelsen av att gå direkt på sakfrågan när det kommer till att ge svåra besked. Han påpekar även att chefen gör rätt i att kontrollera att medarbetaren har uppfattat budskapet genom att be denna upprepa vad som nyss sagts. När chefen väl har gett beskedet bör han eller hon kontrollera sina egna känslor och försöka vara så neutral som möjligt. Det är bra om chefen ger medarbetaren möjlighet att reagera genom att lyssna och använda tystnad som ett redskap (Kinding & Gotthardson, 2001). I detta skede är det av vikt att visa både empati och sympati för medarbetaren. "Det viktigaste vi kan göra när vi framför svåra besked är att vara medmänskliga; att lyssna och förstå samt acceptera människan vi möter." (Hilmarsson, 1999, s. 173). Även Fellingner (2005) menar att chefens bästa verktyg under ett uppsägningssamtal är att lyssna. På detta sätt undviker man att medarbetaren blir upprörd och ställer sig i försvarsposition och får istället denna att känna sig trygg. Om chefen lyssnar så ökar chansen för att även medarbetaren lyssnar och uppfattar det budskap som chefen försöker att förmedla (Fellingner, 2005). Ett annat nyckelord som Fellingner lyfter fram är tydlighet, dels i syfte att undvika missförstånd, dels för att försäkra att budskapet i samtalet har nått fram. När chefen har förklarat anledningen till uppsägningen kommer det att finnas utrymme för att visa medkänsla, men det är viktigt att chefen i detta

läge inte förmildrar beskedet (Fellinger, 2005).

*Medarbetarens reaktioner.* Kinding och Gotthardson (2001) lyfter fram chock som en möjlig reaktion under ett uppsägningssamtal, och menar då när medarbetaren inte reagerar alls utan är helt neutral och bara sitter tyst. Chefen bör ge den här personen tid och låta det vara tyst. Sedan kan chefen upprepa budskapet och kontrollera att personen har förstått genom att ställa öppna frågor, i dessa fall är uppföljningssamtal extra viktiga (Kinding & Gotthardson, 2001). På liknande sätt berättar en intervjuad chef i Lind Nilssons (2001) avhandling att medarbetaren ofta hamnar i chock efter att ha fått besked om uppsägning och även han lyfter fram betydelsen av att ha uppföljningssamtal. Chefen betonar att man i detta skede måste vara beredd på både ilska och hat som kan komma att riktas mot budbäraren, och någonstans finna egen styrka i detta (Lind Nilsson, 2001).

I en av Eberhardsons (2005) intervjuer med en personalchef så framkommer det att det svåraste en chef måste hantera är just medarbetarens reaktion på uppsägningsbeskedet. Kinding och Gotthardson (2001) påpekar också att många chefer blir förvånade över hur starka reaktioner vissa medarbetare visar. Det kommer alltid att vara svårt att förutsäga hur en människa kommer att reagera i en pressad situation. Om medarbetaren reagerar genom att börja gråta så bör chefen låta denna ge uttryck för sina känslor, alltså inte avbryta eller för den delen bli alltför känslös själv. Ett sätt är att använda tystnad och visa empati men vara noga med att inte ge några bortförklarande löften (Kinding & Gotthardson, 2001). Precis som framkommer i en av Eberhardsons (2005) intervjuer så kan chefen inte börja gråta tillsammans med medarbetaren men kan uppriktigt visa att han eller hon tycker att det är tråkigt att behöva säga upp den här personen. Enligt Kinding och Gotthardson (2001) är ilska och vrede en av de vanligaste reaktionerna, vilket kan bli utmanande för chefen att bemöta. Det bästa chefen kan göra då är att hålla sig lugn och att inte ta det personligt.

*Uppsägningssamtalets avslut.* När reaktionerna har lagt sig bör chefen övergå till att informera och förklara anledningen till varför beslutet om uppsägning har tagits. Vidare bör medarbetaren få all den fakta som kan behövas om till exempel uppsägningstid, ekonomi samt det professionella stöd som finns tillgängligt. Chefen bör även uppmuntra medarbetaren till att ställa frågor (Kinding & Gotthardson, 2001). Det är värt att poängtera att chefen ärligt bör tala om för den drabbade om han eller hon inte kan svara på vissa frågor och genom att hålla sig till detta ökar respekten och trovärdigheten gentemot chefen (Eberhardson, 2005). Samtalet avslutas genom att bestämma en tid för ett uppföljningsmöte. Chefen ska slutligen överlämna skriftlig information till medarbetaren och gå igenom vad som står i papperna.

Medarbetaren ska även få en skriftlig uppsägning och lämna en underskrift där han eller hon accepterar att beskedet har mottagits (Kinding & Gotthardson, 2001).

### ***Efter besked om uppsägning vid nedskärning***

Precis som att det finns viktiga moment att ta hänsyn till innan och under ett uppsägningssamtal, är det lika viktigt med åtgärder efteråt (Kinding & Gotthardson, 2001).

*Tillgänglighet.* Det är viktigt att ledaren som har gett besked om uppsägning finns på arbetsplatsen och är synlig dagarna efter samtalet. Detta för att kunna stötta och ha uppsikt över de drabbades reaktioner, som visar sig olika långt efter framförandet av det negativa beskedet (Kinding & Gotthardson, 2001). Även Fellingner (2005) pekar på att ledaren bör vara tillgänglig efter ett samtal för att kunna fråga den drabbade vad som har hänt och lyssna aktivt. Det bör även kontrolleras så att det finns ytterligare stöd tillgängligt för medarbetaren om behovet finns, i form av program för jobbsökning och samtalshjälp (Kinding & Gotthardson, 2001).

*Uppföljningssamtalet.* Uppföljningsmötet som bör bokas under uppsägningssamtalet är ofta mer praktiskt än själva samtalet och inte lika dramatiskt. Detta möte sker vanligtvis någon eller några dagar efter, för att den drabbade medarbetaren ska ha hunnit fundera över sin situation och lättare ska kunna ta in informationen (Kinding & Gotthardson, 2001). Ofta är det svårt för den drabbade att inse den rådande verkligheten direkt efter beskedet om uppsägning (Rubenowitz, 2004). Hur detta uppföljningssamtal ser ut kan variera beroende på hur långt ledaren kom med medarbetaren under uppsägningssamtalet. Ett bra sätt kan vara att låta den drabbade få ställa frågor och försöka sammanfatta själva mötet innan det avslutas. Chefen bör även på olika sätt försöka stärka medarbetarens självförtroende genom att rikta blicken framåt och vara positiv på ett sakligt sätt (Kinding & Gotthardson, 2001).

*Chefens egentid.* Den medarbetare som förlorar sitt arbete är den som drabbas allra hårdast och som lider mest vid personalavveckling. Men efter ett uppsägningssamtal är det även viktigt att chefen själv säkerställer att han eller hon mår bra (Fox, 2008). Det är viktigt att chefen ger sig själv tid till att ”landa” för att kunna reagera och ladda om på nytt. Det kan underlätta att tänka igenom situationen för att lära sig något och ta med sig detta till nästa samtal (Fellingner, 2005).

*Chefens stöd.* Chefen bör även fundera på om denna känner ett behov av att prata med någon (Fellingner, 2005). Fox (2008) har intervjuat en psykolog som rekommenderar att ledare inom HR och andra chefer träffas efter uppsägningssamtal för att diskutera hur de har

hanterat situationen. Därmed kan ledarna utbyta erfarenheter, vilket de med mindre erfarenhet kan dra nytta av och ta med sig till nästa samtal. Även outplacement-rådgivare kan vara till hjälp för ledare som har genomfört uppsägningssamtal. Dessa kan bidra med stöd i form av coaching och samtal där de bland annat kan lyfta fram att ledarna har gjort ett bra jobb (Fox, 2008).

I Lind Nilssons (2001) avhandling nämns uppsägningar som en av de mest förekommande kritiska händelserna för de chefer hon har intervjuat. Utifrån dessa samtal har olika stödjande faktorer upptäckts som cheferna använder sig av för att underlätta svåra samtal. De vanligaste personerna som fungerar som samtalspartners är bland annat medarbetarna, ledningsgruppen, familjen och närmaste chefen. Detta visar ett antal utdrag ur intervjuerna där någon nämner att såväl den närmsta chefen, som frun och grannen gör att personen i fråga kan öppna sig och visa sina känslor. En annan chef talar om att spänningen försvinner då man träffas i ledningsgruppen och får tillfälle att andas ut. En tredje berättar att familjen är ett stöd i svåra situationer medan en fjärde chef får återkoppling från sina närmsta chefer (Lind Nilsson, 2001).

Eberhardson (2005) skriver i sin bok om en intervju med en personalchef som har genomfört nedskärningar. Enligt honom är just uppföljningen en viktig del i processen och att ledarna stöttar varandra och diskuterar positiva och negativa saker (Eberhardson, 2005). Att sedan utvärdera den genomförda nedskärningen efter alla uppsägningssamtal genom en dokumentation är en bra avslutning, vilket dessutom blir en form av förberedelse och planering inför nästa eventuella varsel (Eberhardson, 2005; Kinding & Gotthardson, 2001).

### ***Påverkan***

”Uppsägning. Ett laddat ord och en omskakande upplevelse inte bara för den person som blir uppsagd, utan i hög grad även för den person som ska framföra uppsägningsbeskedet” (Kinding & Gotthardson, 2001, s. 17). De flesta cheferna tycker att det är mycket påfrestande att behöva säga upp en medarbetare och många får dåligt samvete, särskilt när de tvingas göra en person arbetslös under en lågkonjunktur. Att säga upp någon som de i övrigt tycker gör ett bra jobb är det många som finner extra jobbigt, medan andra tycker att det är lika svårt att ge besked om uppsägning oavsett vad de tycker om personen (Fellinger, 2005).

*Samtalets känslighet och chefers färdigheter.* Enligt Fellinger (2005) så skiljer sig vår påverkan av att hålla i svåra samtal från person till person. Hon menar att det dels beror på hur känsligt ämnet är för oss själva dels hur känsligt samtalet kommer att vara för den vi ska



ge beskedet till. Vad som styr hur känsligt vi själva uppfattar det har bland annat att göra med våra tidigare erfarenheter. Vår påverkan beror också på hur kunniga vi är på att hantera våra egna reaktioner samt hur skickliga vi är på att kommunicera. Huruvida vi besitter dessa färdigheter är precis som känsligheten för samtalet, kopplade till vår bakgrund. Sammanfattningsvis så blir samtalet svårare ju känsligare ämnet är samt ju sämre färdigheter vi har (Fellinger, 2005).

*Chefsrollen vs. personen.* När man står inför en svår uppgift försvårar man situationen ytterligare om man blir alltför känslomässigt engagerad. I en uppsägningssituation är det av betydelse att skilja på sig själv som person och sin roll som chef. Den som ger besked om uppsägning bör vara professionell och inte personlig, beskedet är trots allt grundat på affärsmässiga beslut. Om chefen intalar sig detta är det lättare att undvika skuld känslor, vilket som tidigare nämnt är en del av den emotionella förberedelsen chefen bör genomgå inför att ge besked om uppsägning. Vidare måste den som ger beskedet vara beredd på kritik från medarbetaren. Värt att lägga på minnet är att denna kritik är riktad mot chefens yrkesroll, inte mot chefen som person (Kinding & Gotthardson, 2001).

*Negativ påverkan.* För alla inblandade så upplevs en avvecklingsperiod som mycket traumatiskt, alltså även för personalchefen och övriga chefer (Rubenowitz, 2004). De intervjuade cheferna i Lind Nilssons (2001) avhandling menar att det i en avveckling finns tre problemgrupper. De som blir uppsagda mår inte bra, de som blir kvar har skuld känslor och känner sorg och mår därför heller inte bra, och till sist cheferna som även dem mår dåligt i en nedskärningsprocess (Lind Nilsson, 2001). Enligt Rubenowitz är det alltid psykiskt påfrestande att lämna ett uppsägningsbesked till en medarbetare. Särskilt tungt är det om man har arbetat med denna person under en längre tidsperiod (Rubenowitz, 2004).

Skogsberg och Ögren (1993) förklarar att den personalchef som har skött uppsägningarna är den som får ta emot all ilska från medarbetarna, och kan därför möta stort motstånd. Författarna beskriver vidare att en personalchef som de har kommit i kontakt med förklarade att hatet fick honom att må dåligt och känna sig ledsen. I en intervju med en psykolog, framkom det att det finns en rädsla inom HR för att medarbetaren ska bli fysiskt eller verbalt offensiv när beskedet levererats (Fox, 2008). Vidare förklarar en annan chef som Eberhardson (2005) har intervjuat att "det är aldrig roligt att behöva säga upp folk" (s. 54). Chefen menar att det är jobbigt att varsla om uppsägning och upplevde själv en nedstämdhet efter sina uppsägningssamtal (Eberhardson, 2005). Det är inte heller helt ovanligt att ledaren känner sig utmattad efter att ha lämnat ett negativt besked till en medarbetare (Fellinger

2005).

I en intervju med en HR-chef, framkommer det att han aldrig lyckas vänja sig vid att ge besked om uppsägning, han tycker rent av att det är hemskt, just med tanke på vetskapen om hur svårt det kan bli för folk att hitta nya jobb (Fox, 2008). I en av Lind Nilssons (2001) intervjuer visar sig det att en av cheferna finner det extra svårt att säga upp en äldre person som hon vet har både hus och barn. På liknande sätt uttrycker sig en annan chef att det svåraste med en stor personalavveckling är att slå undan förutsättningarna för folk. Vidare förklarar samma chef att den svåraste reaktionen han har mött när han gett besked om uppsägning är när personen inte reagerar alls. Vid dessa tillfällen förklarar chefen att han tänker mycket och ställer sig själv frågor som "Vad kommer den här människan att göra? Kommer den göra sig själv något illa, omgivningen något illa?" (Lind Nilsson, 2001, s. 73).

I en artikel av Jagd Jelbo (2009) delar sex chefer med sig av sina upplevelser av att ge besked om uppsägning. Ett mantra som återkommer i flera av berättelserna är att uppsägningar aldrig blir rutin, de får inte bli en automathandling. En av cheferna menar att han påverkades känslomässigt både den första gången han genomförde en personalavveckling samt gången därpå Jagd Jelbo (2009).

I en av Lind Nilssons (2001) intervjuer uttrycker sig en chef som följande om sina känslor under en nedskärningsprocess "vissa dagar undrade man vad man höll på med egentligen. Varför gå till jobbet? Sitta och säga till människor i sin egen ålder att nu har du inget jobb. Det är fruktansvärt egentligen" (s. 70). Hon förklarar vidare att hennes kropp reagerade fysiskt efter avvecklingsperioden i form av magsår (Lind Nilsson, 2001). Risken med att genomföra en personalavveckling är att HR-personalen påverkas negativt av stress, särskilt de yngre blir chockade av den påverkan en nedskärningsprocess har på dem (Fox, 2008). Som tidigare nämnt har Lind Nilsson (2001) genom sin avhandling pekat ut avveckling som den mest allmänt förekommande kritiska situationen. Vidare har hon fått fram att chefer i kritiska situationer ibland har upplevt en känsla av att tappa fotfästet samt ett vikande självförtroende. En del chefer har även visat symptom som högt blodtryck, magsår och sömnsvårigheter (Lind Nilsson, 2001). HR-personalen är så vana vid att ta hand om andra att de ibland glömmer bort att ta hand om sig själva (Fox, 2008).

*En del av chefens arbete.* I en annan intervju berättar en chef som utfört ett större varsel för Eberhardson (2005) att hon sov dåligt i flera dygn innan hon skulle ge besked om uppsägning. Chefen tyckte synd om de personerna hon skulle säga upp och de fanns ständigt med i hennes tankar. Samtidigt var hon medveten om att det var en tung uppgift som ingick i

hennes tjänst. Hon beskriver att hon kände stor ångest och funderade över frågor som "hur skulle jag reagera om någon av dem började gråta?" (Eberhardson, 2005, s. 41) Trots denna oro innan samtalet förklarar hon att nervositeten försvann den dagen samtalet skulle hållas och hon kände sig nöjd när samtalet väl var över (Eberhardson, 2005).

Eberhardson har även intervjuat en personalchef med flera års erfarenhet av personalavveckling. Personalchefen förklarar att han blivit så kallat "teflonbehandlad", han ser avveckling som en del av hans jobb (Eberhardson, 2005). Oavsett hur mycket den som ska ge beskedet ogillar uppgiften så är det faktiskt en del av ens arbete om man till exempel arbetar inom HR. I detta yrke gäller det att vara förberedd på att behöva stå inför nedskärningar (Fox, 2008).

*Att ta sig igenom en personalavveckling.* Fox (2008) som skriver specifikt om HR:s roll vid uppsägningar menar att anledningen till att HR ändå lyckas ta sig igenom denna tunga uppgift beror på att de har varandra och att de på detta vis kan lätta på det emotionella trycket. Som psykologen Miller uttrycker sig i en intervju av Fox så blir HR tyvärr inte blir särskilt omtyckta i en sådan här process. Något som fortsatt lyfts fram i artikeln är att det kan hjälpa att sätta sig in i den uppsagdas situation om man själv har blivit uppsagd, då man vet hur jobbigt det är och har därmed förmodligen lättare att visa empati och medmänsklighet. Att skapa en medmänsklig avvecklingsprocess hjälper HR att handskas med sin sorg och sina skuld känslor gentemot de uppsagda medarbetarna. Det kan också vara en lättnad för HR att veta att företaget erbjuder den uppsagda medarbetaren outplacement (Fox, 2008).

*Nya erfarenheter och lärdomar.* En av cheferna som Lind Nilsson (2001) har intervjuat berättar att hon har fått stor lärdom av att behöva genomföra nedskärningar. Hon menar att hon har lärt sig att lyssna mer på människor samt att hon blivit mer ödmjuk (Lind Nilsson, 2001). Även en personalchef som Eberhardson (2005) har intervjuat pekar på att man utvecklas av att ta med sig alla erfarenheter man får under uppsägningar och att "när processen är över står man ju där som människa med nya upplevelser och erfarenheter" (s. 35). Upplevelserna av uppsägningarna fick en annan intervjuad chef att växa och han menar att han kunde ta med sig både positiva och negativa upplevelser, vilket enligt både honom och andra medarbetare gjorde honom till en bättre chef. Han menar att uppsägningsförfarandet var en av de viktigaste sakerna han gjort, både i sitt yrke och i sitt liv (Eberhardson, 2005).

*Uppsatsens syfte och frågeställningar.* Avslutningsvis är syftet att utifrån denna teori tillsammans med intervjumaterialet undersöka HR och chefens roll vid uppsägningar i

samband med nedskärningar. Detta för att sedan kunna besvara frågeställningarna hur ledaren hanterar att ge besked om uppsägning vid nedskärning, samt hur ledaren påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning.

## **Metod**

### *Val av metod*

För att klargöra uppsatsens syfte samt besvara frågeställningarna har en kvalitativ metod tillämpats. Anledningen till detta är för att få en inblick i hur den enskilda människan uppfattar sin verklighet i syfte att fånga hans eller hennes egna upplevelser och erfarenheter. ”Genom intervjun kan de förmedla sin situation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord” (Kvale, 1997, s. 70). Detta unika mänskliga samspel som uppstår i en intervju kan därmed inte upplevas genom användning av kvantitativ metod, som söker att förklara istället för att förstå. Genom kvalitativ metod finns möjligheter att skapa sig en förståelse för individens upplevelser och att fritt från styrning fånga in mångsidiga beskrivningar (Kvale, 1997). Därmed ansågs det kvalitativa tillvägagångssättet vara särskilt lämpligt för uppsatsens syfte.

Mer specifikt användes explorativa intervjuer som kännetecknas av att de är halvstrukturerade och öppna. Avsikten med denna typ av intervjuer är att få förståelse för ett område genom att introducera med en öppen fråga, för att sedan ställa uppföljningsfrågor och därmed finna nya perspektiv (Kvale, 1997).

### *Deltagare*

I undersökningen användes sex intervjupersoner, fördelade på fyra olika företag. Samtliga deltagare hade en högre position inom HR. En av deltagarna var från offentlig sektor och resten kom från större företag inom den privata sektorn. Könsfördelningen var 67 % kvinnor och 33 % män, varav kvinnorna var i 40-årsåldern och männen i 50-årsåldern. Tillvägagångssättet för att komma i kontakt med dessa sex var dels genom kontakter som kunde förmedla några av intervjupersonerna och dels genom att kontakta utvalda företag där resten ställde upp på förfrågan. Kravet var att samtliga deltagare skulle ha erfarenhet av att ge besked om uppsägning vid nedskärning. I resultat- och analysdelen används fingerade namn på deltagarna för att, precis som utlovat, hålla informationen om dem och deras företag konfidentiellt. Nedan följer en kort presentation av intervjupersonerna:

Anna är i 40-årsåldern och arbetar på en HR-avdelning på ett större internationellt företag där hon bland annat har en ledande position inom rekrytering. Hon har ett förflutet inom bemanningsbranschen där hon arbetade som rekryteringschef, och har därifrån viss erfarenhet av personalavveckling. Anna ledde vid intervjutillfället en projektgrupp som ansvarade för pågående nedskärningsprocess på hennes nuvarande arbetsplats.

Bengt är i 50-årsåldern och har en högre chefsposition inom HR på ett större internationellt företag. Han har erfarenhet från att säga upp personal under en stor nedskärning på ett annat företag, och på Bengts nuvarande arbetsplats var de vid intervjutillfället mitt inne i en nedskärningsprocess. Innan Bengt startade sin karriär inom näringslivet så arbetade han inom barn- och ungdomspsykiatri under 7-8 år.

Karin är i 40-årsåldern och har en högre chefsposition inom HR på ett större internationellt företag. På sitt tidigare arbete som personalchef har hon varit med och avvecklat personal vid ett antal tillfällen. Vid intervjutillfället pågick en nedskärningsprocess på Karins nuvarande arbetsplats.

Maria är i 40-årsåldern och är personalchef på ett större internationellt företag. Hon har tidigare arbetat som personalchef på ett annat större företag där hon medverkade i att göra nedskärningar. Detta har Maria även fått erfarenhet av från sin nuvarande arbetsplats, där företaget vid intervjutillfället avvecklade personal.

Sara är i 40-årsåldern och har en högre chefsposition inom HR på ett större internationellt företag. Hon har fått erfarenhet av nedskärningar från flera andra arbetsplatser och har på sitt nuvarande arbete varit delaktig i en större personalavveckling.

Åke är i 50-årsåldern och har under de senaste 30 åren arbetat som personalchef inom den offentliga sektorn. Han har därmed lång erfarenhet av att genomföra ett antal olika nedskärningar, bland annat en större avveckling i början av 90-talet. Vidare hade organisationen påbörjat en uppsägningsprocess vid intervjutillfället, som Åke var delaktig i.

### ***Material***

Intervjuguiden som var halvstrukturerad (se bilaga 1) utformades med hjälp av inspiration från valda delar av litteratur som berör nedskärningar och uppsägningssamtal. Intervjun var indelad i tre delar, en första del med konkreta frågor om deltagarnas tjänst, anställningstid på företaget samt deras erfarenhet av personalavveckling. Den andra och mest omfattande delen behandlade hur deltagarna hanterade uppsägningssamtal och hur de påverkades av dessa. Denna del var i sin tur uppdelad i tre segment – innan i form av förberedelser, under, samt

efter uppsägningssamtalet. Intervjuguidens tredje del bestod av tre mindre betungande frågor gällande deltagarnas egen utveckling, motivation samt värdefulla tips. Avslutningsvis tillfrågades deltagarna om de hade något att tillägga.

### *Procedur*

Intervjuerna genomfördes under en tidsperiod på tre veckor där det i snitt hölls två intervjuer per vecka. Vid samtliga tillfällen var båda intervjuerna närvarande, men endast en höll i intervjun medan den andra fungerade som observatör och förde anteckningar. Dessa roller varierade så att båda ansvarade för att hålla i lika många intervjuer. Längden på intervjuerna varierade mellan 30 och 45 minuter. Samtliga intervjuer spelades in med en mp3-spelare efter muntligt samtycke från deltagarna. Vidare presenterades avsikten med studien för deltagarna, det vill säga att undersöka hur ledaren hanterar och påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning. Med utgångspunkt från Vetenskapsrådets (2003) etiska normer informerades deltagarna om det etiska förhållningssättet där informerat samtycke lyftes fram samt att deltagarens och företagets namn skulle vara konfidentiellt. Utöver intervjuguiden ställdes följdfrågor för att få deltagarna att utveckla sina svar där bland annat uppföljningsfrågor nyttjades. Även tolkande frågor användes genom att formulera om deltagarnas svar i syfte att klargöra (Kvale, 1997).

### *Undersökningens kvalitet*

Att genomföra en valid undersökning innebär att ständigt kontrollera, ifrågasätta och teoretisera sitt insamlade material. Validitet definieras enligt Kvale (1997) som ”den utsträckning i vilken våra observationer verkligen speglar de fenomen eller variabler som intresserar oss” (s. 215). För att fastställa validiteten krävs det först svar på tematiska frågor som: Vad ska undersökas, vilket ämnesområde? Varför ska detta undersökas, vad är syftet? Därefter är det möjligt att besvara frågan: Hur ska undersökningen genomföras, det vill säga vilken metod bör användas? (Kvale, 1997). På detta sätt konstaterades det att kvalitativ metod med halvstrukturerade intervjuer skulle passa uppsatsens ämnesområde eftersom syftet var att skapa en förståelse för ett fenomen utifrån den enskilda individens perspektiv. Genom denna tematisering och planering anses validiteten till viss del ha säkerställts. Väl under intervjuerna ifrågasattes och kontrollerades deltagarnas svar genom bland annat uppföljningsfrågor och tolkande frågor för att tillförsäkra validiteten i den framkomna informationen. Det finns dock en medvetenhet om att intervjupersonen kan ha känt sig i

underläge eftersom båda intervjuarna var närvarande under intervjun. Samtliga deltagare hade dock blivit informerade om denna konstellation i förväg och dessutom var det, som tidigare nämnt, endast en som höll i intervjun medan den andra iakttog och antecknade. Anledningen till detta var för att underlätta kommande transkribering och analys då Kvale (1997) menar att om fler än en person tolkar samma intervju så kontrolleras subjektiviteten till viss del.

I kvalitativ forskning skapas dessutom en relation med och ett närmande till intervjupersonen, vilket kan leda till att det blir problematiskt att få fram information med hög validitet. Detta på grund av risken att intervjupersonerna svarar på ett sätt som de tror förväntas av dem (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Medvetenheten finns att deltagarna kan ha anpassat sina svar efter intervjuarnas eventuella förväntningar, vilket kan ha påverkat deras sätt att berätta om sina upplevelser om hur de hanterar och påverkas av att ge besked om uppsägning.

Reliabilitet syftar på hur konsekvent undersökningens resultat är (Kvale, 1997). Om flera olika undersökningar av samma fenomen ger ett likadant resultat innebär det att reliabiliteten är hög, det vill säga att informationen är tillförlitlig. Det kan dock vara svårt att upprepa den sociala process som skapas i intervjusituationer (Magne Holme & Krohn Solvang, 1997). Det finns en kännedom om att varje intervju är unik, så därför är det problematiskt att upprepa exakt samma intervju och få samma resultat, vilket kan minska reliabiliteten på undersökningen. Dock var inte syftet att genomföra en undersökning som ska gå att upprepa eftersom en halvstrukturerad intervju tillåter öppna och spontana svar. Det är däremot möjligt att åstadkomma liknande intervjuer utifrån intervjuguiden innehållandes samma grundfrågor till samtliga intervjupersoner.

### ***Databearbetning***

Analysen inleddes med att från mp3:n spela upp ljudfiler från intervjuerna på en, av totalt två använda datorer. På den ena spelades ljudet upp vilket sköttes av en uppsatsförfattare medan den andra författaren transkriberade ljudet till text på den andra datorn, detta i syfte att underlätta processen. Uppsatsförfattarna turades om att transkribera materialet och det skedde en gemensam tolkning av intervjupersonernas uttalanden. Detta innebar att det vid ett flertal tillfällen krävdes att ljudet spelades upp igen för att försäkra att det som transkriberats stämde överens med vad som framkom i intervjuerna.

Med utgångspunkt från de transkriberade texterna skedde ett gemensamt markerande av

relevanta delar som gick att återkoppla till frågeställningen hur ledaren hanterar och påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning. De irrelevanta delarna reducerades, det vill säga den information som inte hade någon anknytning till uppsatsens frågeställning, till exempel när intervjupersonerna nämnde de ekonomiska och arbetsrättsliga aspekterna av uppsägning. Utifrån denna komprimerade text kunde relevanta utdrag ur intervjupersonernas uttalanden identifieras om hur dem hanterar och påverkas av att ge uppsägningsbesked, som sedan kunde användas som citat i uppsatsens resultatdel.

När intervjumaterialet analyserades togs inspiration från bland annat Kvaales (1997) meningskategorisering. Syftet med att kategorisera materialet var att strukturera de stora intervjutexterna och komprimera dem så att det blev lättare att få en överblick. Det var även möjligt att finna skillnader mellan deltagarna genom att tillämpa denna metod. Tillvägagångssättet i meningskategorisering är att utforma olika huvuddimensioner som i sin tur har ett antal underkategorier (Kvale, 1997). Materialet kunde med utgångspunkt i denna metod kategoriseras i huvuddimensioner såsom hantering av uppsägningssamtal ”innan”, ”under” och ”efter” samt ”påverkan” för att knyta an till uppsatsens frågeställning. Med inspiration från samma metod utvecklades ett antal underkategorier som exempelvis ”stöd från kollegor”, ”mental förberedelse” samt ”vikten av att vara påläst” som placerades under huvuddimensionen ”innan uppsägningssamtal”. Utifrån denna kategorisering registrerades hur många av ledarna som belyste liknande aspekter, till exempel huruvida de tog stöd eller inte innan ett uppsägningssamtal. På detta sätt kunde skillnader och mest förekommande teman mellan intervjupersonerna upptäckas, alltså om det till exempel var fyra av sex ledare som var av liknande åsikt gällande underkategorier såsom ”vikten av att vara påläst” samt ”mental förberedelse” inför ett samtal. Utifrån denna information växte ett resultat fram som visade på olika perspektiv angående hur ledaren hanterar samt påverkas av att ge besked om uppsägning.

## **Resultat**

Majoriteten av intervjupersonerna förklarade att uppsägningssamtalen egentligen bör hållas av den närmaste chefen, det är alltså inte främst HR-avdelningens ansvar utan chefernas, förutom i de fallen då HR-chefen är medarbetarens närmaste chef. Lika många ansåg att en del av HR:s roll i en avvecklingsprocess är att stötta cheferna. Två av ledarna lyfte även fram att de har genomfört ”svåra samtalet”-utbildningar med cheferna för att ge dem kunskap i hanteringen av ett uppsägningssamtal. Hälften av intervjupersonerna bekräftade att många



chefer är mycket otrygga i denna situation på grund av deras ovana. Här är det upp till bevis att visa om man är en bra chef eller inte ansåg en av intervjupersonerna. Även Maria menade att ”här sållar man agnarna från vetet [...] det är här jag ser var vi har våra bra och var vi har våra mindre bra chefer”.

### *Inför besked om uppsägning vid nedskärning utifrån ledarnas perspektiv*

Intervjupersonerna ansåg att det fanns en hel del faktorer som är relevanta att ta hänsyn till inför att ge ett besked om uppsägning vid nedskärning. Två av ledarna framhävde bland annat hur viktigt det är att ha ett stort engagemang i det personalarbete som ska genomföras. ”Det gäller att vara laddad” menade Karin och syftade på hur betydelsefullt det är att vara fokuserad både inför och under uppsägningar.

Majoriteten av deltagarna menade att det framför allt är viktigt att vara påläst och ha förberett all fakta kring vad situationen handlar om inför samtalet. Bland annat Maria talade om att hon i sin förberedelse går igenom all information för att veta alla förutsättningar när hon väl sätter sig i samtalet. Även Sara tyckte att det är viktigt att vara påläst så att hon är säker på sina bitar och kan svara på de eventuella frågor som kan komma från medarbetaren.

Även att tänka igenom vad som ska sägas och vilka budskap som ska framföras, är något som fler än hälften av intervjupersonerna ansåg vara viktigt i förberedelsen. Bengt nämnde att ”eftersom jag tillhör de som gärna pratar mycket så försöker jag att tänka igenom vad det är som är viktigt att föra fram, och försöka komprimera det jag ska säga”. Bland annat sade även Karin att det gäller att planera och fundera på vad man som ledare vill säga vid just samtalstillfället. Två av intervjupersonerna sade dessutom att de inför uppsägningssamtalet brukar skriva ner det som ska föras fram. Bengt nämnde att han brukar använda sig av en post-it lapp med ett antal stödord som täcker det som är viktigt, och att han sedan använder denna som en checklista inför samtalet. Även Maria påpekade att hon tycker det underlättar att skriva ner vad hon ska meddela medarbetaren.

Vidare kom det fram i intervjuerna att majoriteten av ledarna brukar mentalt tänka igenom situationen såsom vem den drabbade personen är och vad som kan tänkas hända i samtalet. Det framkom dessutom att de flesta ledarna ofta försöker ta reda på så mycket information som möjligt om medarbetarens familjesituation och annan bakgrund som kan vara relevant. Exempelvis nämnde både Bengt och Åke att de brukar göra detta för att veta om det finns några speciella hänsyn att ta. Även Anna pekade på att hon är noga med att ta reda på om det finns minsta psykiska problem hos medarbetaren. Att utöver detta kunna sätta

sig in medarbetarens situation var något som två av intervjupersonerna ansåg vara av vikt inför uppsägningssamtalet. Detta menade exempelvis Maria som påpekade att ”jag tycker ett av ledorden är – hur skulle du själv vilja bli bemött om du sitter i situationen?”.

Majoriteten av ledarna påpekade i intervjuerna att man inte kan förutsäga en reaktion hos medarbetarna. Bland annat nämnde både Sara och Åke just detta då de menade att man aldrig kan veta vad som kan hända i samtalet och att man måste vara beredd på alla reaktioner.

Hälften av intervjupersonerna nämnde att de brukar ta hjälp av kollegor i sin förberedelse inför att ge besked om uppsägning och att detta stöd hjälper dem. Exempelvis brukar Karin i stor utsträckning använda sig av sina kollegor för att bolla tankar och idéer inför uppsägningssamtalet. Även Bengt nämnde att han brukar göra detta och menade att man inte ska vara rädd för att be om hjälp i sådana situationer. Åke menade dock att det är bra att diskutera med kollegor, men att det samtidigt är av betydelse att personligen vara stärkt. Maria var inne på samma spår då hon nämnde att hon förbereder sig mer mentalt själv. Åke uttalade sig om att de som har arbetat länge inom personalområdet, precis som han själv, är mer säkra och behöver därför inte ta stöd inför samtalet i lika stor utsträckning.

En annan aspekt som framkom under intervjuerna var vilken dag uppsägningssamtalet bör förläggas. Två av ledarna var noga med att påpeka att samtalet aldrig ska hållas på en fredag, eftersom det alltid bör finnas tid till ett nytt möte med medarbetaren dagen efter. De menade att man aldrig får lämna ett dåligt besked på en dag då personen i fråga inte kommer att finnas närvarande på arbetet dagen efter.

### *Under uppsägningssamtal utifrån ledarnas perspektiv*

Att vara rak, tydlig och saklig var nyckelord som ständigt återkom i samtliga intervjuer. Intervjupersonerna syftade då på hur en ledare bör hantera ett uppsägningssamtal. Vidare menade dem alla att man bör fatta sig kort, vara konkret och undvika att prata för mycket. ”Det är ingenting man kan linda in och så vidare, utan det viktiga är att ge budskapet klart och tydligt” menade Bengt och syftade på uppsägningsbeskedet. Även Anna pekade på liknande och påstod att det finns en viss risk med svåra samtal, nämligen att man lindar in beskedet genom att vara otydlig vilket kan orsaka en viss förvirring hos medarbetaren. Ytterligare något som alla intervjupersonerna var överens om var att ledaren under uppsägningssamtalet ska framföra budskapet och därefter vara noga med att förklara varför. Vidare så menade samtliga att det är mycket betydelsefullt att ledaren i detta skede visar

empati och medmänsklighet, bland annat lyfte Sara fram att ”man behöver inte göra det kallt, du kan göra detta av hjärtat”. Samtidigt påpekade hälften av de intervjuade ledarna att man för den sakens skull inte får bli blödig och visa medlidande genom att själv brista i gråt om medarbetaren blir ledsen. När frågan ställdes: varför inte? så svarade Maria att det skulle uppfattas som oprofessionellt. Vad ledaren däremot bör göra om medarbetaren börjar gråta är enligt Bengt och Karin att ge dem lite tid och låta dem gråta.

Vidare poängterade två utav intervjupersonerna att det under uppsägningssamtalet kan vara aktuellt att påpeka att det är tjänsten som sägs upp och inte personen. Samma intervjupersoner förklarade vikten av att inte säga saker under uppsägningssamtalet som sedan inte kan hållas. Till exempel menade Sara att det är lätt hänt att säga att det säkert kommer att ordna sig och därefter ge tomma löften om lediga tjänster. Risken finns att medarbetaren tar detta till sig och ser bortom det faktum att hon eller han faktiskt har blivit uppsagd. Vad hälften av ledarna dessutom tryckte på var att man bör stå för beslutet som är taget, både under själva uppsägningssamtalet men också under resten av processen. Bengt menade att det finns de chefer som under uppsägningssamtalet skyller ifrån sig och menar att beslutet är ledningens och att de själva tycker att det är fel.

Att uppmuntra medarbetaren till att prata är enligt Åke viktigt, och även Sara och Anna menade att när beskedet har förmedlats ska ledaren bara lyssna. Vidare hade majoriteten av ledarna stött på medarbetare som haft svårt att ta in budskapet, som inte riktigt förstått vad som sagts och som har gått in i någon slags chock. I dessa lägen tyckte hälften av intervjupersonerna att det är extra viktigt att boka in ett uppföljningsmöte med medarbetaren.

Av de sex intervjupersonerna så hade både Bengt och Åke upplevt hot om fysiskt våld i samband med ett uppsägningssamtal. På frågan om deras sätt att hantera samtalet skiljer sig åt beroende på reaktionen från medarbetaren så svarade Bengt att ”det handlar absolut om att kalibrera sig lite i förhållande till den man pratar med”. Vid det tillfället han kände sig fysiskt hotad menade han att han var tvungen att markera att det finns en gräns för hur medarbetaren kan bete sig. Han fick ta lite tuffare tag utan att för den delen ”bjuda in till ett slagsmål” som han uttryckte det. Maria däremot ansåg inte att hennes sätt att hantera samtalet skiljde sig särskilt mycket, ”i slutändan är det ju samma typ av information som ska fram”.

Hälften av de intervjuade ledarna ansåg att den svåraste reaktionen att bemöta i ett uppsägningssamtal är när personen inte reagerar alls, ”en reaktion är nog bättre än ingen reaktion” menade Sara. Om personen inte reagerar alls så menade Maria att hon känner sig mer rädd för ”när man levererar ett sådant här budskap så kan ju egentligen vad som helst

hända [...] det finns en rejäl risk att en individ går hem och hänger sig”.

TVå av intervjupersonerna påpekade att man som budbärare inte bör ta det personligt. Till exempel sade Maria att ”oavsett vad individen kommer säga eller göra, att inte ta det personligen, det finns ju en ilska ibland som måste komma upp till ytan och jag måste bemöta det med lugn”.

Från HR:s sida så betonade både Maria och Sara betydelsen av att sköta uppsägningarna på ett bra sätt, Maria menade att det för företagets varumärke är viktigt att uppsägningarna genomförs ”på ett snyggt och professionellt sätt”.

### *Efter besked om uppsägning vid nedskärning utifrån ledarnas perspektiv*

Majoriteten av de intervjuade ledarna tar ofta stöd av kollegor på arbetsplatsen efter att ha gett besked om uppsägning till medarbetaren. Bland annat tar Karin stöd av sina kollegor hela tiden, eftersom de tillsammans kan dela med sig och lära sig av varandra. Bengt nämnde att han alltid pratar av sig med sina kollegor, eftersom uppsägningssamtal enligt honom innebär en viss anspänning. Därför menade han att det inte är ovanligt att ”man går in och slänger sig i stolen hos en kollega och så säger man ’pust, nu är det igenom och det här hände’”. Åke menade att han kan få stöd från sina kollegor, dock påpekade han att han sällan nyttjar det, men att det har hänt någon gång.

TVå av ledarna brukar även ta stöd från kollegor utanför den egna arbetsplatsen, Maria berättade om sitt nätverk bestående av kollegor på andra bolag och att ”man vet folk som varit igenom samma saker. Ibland bollar vi konkreta tips och idéer – hur ska jag hantera en sådan här situation? Hur har ni gjort?”

Samtliga ledare nämnde även att det finns professionell hjälp tillgänglig för dem efter uppsägningssamtalet i form av bland annat företagshälsovård och psykologer. Enligt Åke är detta mycket viktigt att ha tillgång till, framför allt i arbeten där man jobbar med människor då man inte kan bära allt själv. Tre av intervjupersonerna tar dessutom stöd av familjen efter samtalen. Bengt talade om vikten att ha en förstående familj och att kunna prata av sig om vad som hänt under dagen. Åke lyfte fram hur viktigt det är att ha någon i sin närhet att få stöd från som i hans fall är frun, och vidare påpekade Anna att det tack vare familjen är lättare för henne att gå vidare i sitt arbete.

Fler än hälften av ledarna nämnde att de brukar ha uppföljningssamtal med medarbetaren. Bland annat menade Sara att det används eftersom medarbetaren ofta inte tar till sig informationen vid första mötet. Även Karin pekade på vikten av uppföljningssamtal,

inte minst för att kunna tala om för den drabbade vad som händer härnäst. Bengt ansåg att det är mycket viktigt att som ledare vara tillgänglig en period efter uppsägningarna och han påpekade att ”jag reser i princip inte, utan jag finns här på kontoret hela tiden och jag är beredd att jobba sent på kvällarna om det behövs”. Betydelsen av att vara tillgänglig är något som även Anna betonade i intervjun.

### *Påverkan utifrån ledarnas perspektiv*

När det gäller uppsägningar poängterade både Maria och Åke att det är många som drabbas i sådana situationer. De menade att den uppsagda medarbetaren naturligtvis är den stora förloraren, men var båda noga med att påpeka att chefen faktiskt också påverkas. Majoriteten av de intervjuade ledarna talade om olika aspekter av negativ påverkan av uppsägningssamtal. Sara nämnde flera gånger att hon tycker att det är jobbigt att ge besked om uppsägning. Bengt talade om att ”man måste ge så mycket positiva signaler, samtidigt som du inombords känner att det här är så himla tungt”. Han menade även att detta gör att han känner sig tröttare och blir mer dämpad. Även Karin nämnde att hon påverkas genom att hon känner sig utmattad och i viss mån även deprimerad. Maria menade att det är ett fruktansvärt jobbigt beslut att ge till en individ och att ”man kan vara hur hårdhudad som helst, men det är ändå jättetufft”. Anna var inne på samma spår och uttryckte sig som att ”bryr du dig om människor så är det klart att du blir påverkad, så är det ju”. Hon menade vidare att hon ibland kan känna sig skyldig eftersom det är hon som är arbetsgivaren. Maria påpekade också att människor vill hitta en syndabock och att det då oftast blir chefen, ledningen och personalavdelningen.

Majoriteten av ledarna ansåg även att den påverkan de upplever efter uppsägningar är en känsla som de tar med sig hem. ”Det är inte så att jag stänger av vid klockan fem eller sex när jag åker hem [...] det är klart det finns med i tankarna”, sade Bengt. Enligt Maria är det svårt att inte ta med sig känslorna hem, men hon var även noga med att betona att hon inte tar på sig någon egen skuld och inte ”gräver ner sig” som hon uttryckte det.

Vidare poängterade samtliga ledare att de inte låter påverkan av uppsägningssamtalen ta för mycket fäste i dem, Sara sade till exempel att hon trots allt inte mår psykiskt dåligt av det. Samtidigt som Bengt nämnde hur tungt han tycker att det är, så menade han dock att han är rätt snabb på att ställa om sig till en ny situation. Karin känner inte av den negativa påverkan under långa perioder utan hon hämtar sig till morgonen efter uppsägningssamtalet. Vidare fanns det två intervjupersoner som berättade att de trots allt varit med om att ge värre besked

än om uppsägning. Både Åke och Bengt har nämligen behövt ge besked om exempelvis dödsfall, vilket de upplever som betydligt jobbigare och som har en större påverkan på dem.

Fler än hälften av ledarna var noga med att poängtera att de under tidigare personalavvecklingar trots allt kände att de hade gjort så gott de kunnat och att det var rätt beslut. När Bengt berättade om ett specifikt tillfälle då han hade sagt upp en medarbetare nämnde han att det var rätt för helheten och för företagets fortlevnad. Även Anna poängterade att man ska se det utifrån organisationens bästa. Sara och Maria var också noga med att tala om att det ingår i jobbet att ge besked om uppsägning. ”Jag kan inte låta det påverka mig i den utsträckningen att jag skulle må dåligt av det”, sade Maria.

Majoriteten av ledarna lyfte fram de positiva aspekter som de upplever av att genomföra personalavvecklingar. Anna menade att hela situationen är oerhört intressant professionellt sett och Maria tryckte på att uppsägningar faktiskt är ett väldigt spännande område att arbeta med ”hur hemskt det än kan låta”, som hon uttryckte det. Sara nämnde att ”det är ju jobbigt, men samtidigt är man lite sporrad att göra ett bra jobb”. Bengt berättade att ”när jag väl var igenom det kände jag att jag hade fått en fantastisk utbildning, alltså i livets skola”.

Trots att flertalet av ledarna upplever att det är både tungt och jobbigt att ge besked om uppsägning var samtliga dock överens om att man som ledare utvecklas av att genomföra nedskärningar. Åke menade att avvecklingar är otroligt lärorikt för de som arbetar inom personalområdet, han lyfte fram att man dels får lära sig mycket rent praktiskt angående regelsystemet, dels hur människor reagerar i sådana här situationer.

Alla de intervjuade ledarna menade att erfarenheten gör det lättare för dem att hantera uppsägningssamtalen, även om till exempel Maria lyfte fram att det aldrig blir lätt, men dock lättare. Karin påstod att ”ju färre samtal du har haft ju besvärligare är det. Så du lär dig med tiden det måste jag säga”. Förutom att det blir lättare att hantera samtalen så menade både Åke och Sara att de på grund av erfarenheten påverkas mindre nu än vad de gjorde tidigare. Anledningen till det trodde Sara berodde på att hon nu vet att hon inte ska ta det personligt samt att hon är mer medveten om att det här är en del av hennes jobb. På liknande sätt förklarade Åke, han går inte och tänker på det i lika stor utsträckning idag som han gjorde förr och han engagerar sig inte mentalt i situationen längre.

Intervjupersonerna nämnde olika egenskaper och kunskaper som de ansåg sig ha utvecklat genom att behöva genomföra uppsägningssamtal. Karin och Sara menade till exempel att de har blivit mer konkreta i sitt sätt att framföra budskapet genom att inte ge för

mycket information. Vidare så framhävde en av intervjupersonerna att denna hade blivit en bättre lyssnare medan en annan hade blivit mer ödmjuk och empatisk.

Avslutningsvis menade Åke att alla nyutbildade personalvetare borde inom fem år genomgå en större nedskärning för att ha en bra grund att stå på. Bengt hade liknande åsikter och sträckte sig till och med lite längre, ”jag vill påstå att som HR-människa, jag tycker egentligen inte att man är färdigutbildad förrän man varit igenom om en sådan här omgång i realiteten”.

## **Diskussion**

I intervjuerna framkom det att ledarens hantering av att ge besked om uppsägning vid nedskärning handlar om att ta hänsyn till olika aspekter inför, under och efter ett uppsägningssamtal. Eftersom kvalitativ metod har tillämpats, har det i denna uppsats bidragit till ett begränsat intervjumaterial och därmed uppstår svårigheter att generalisera de intervjuade ledarnas upplevelser. Dock var inte detta syftet med undersökningen, då avsikten istället var att upptäcka individuella känslor och erfarenheter.

För medarbetarens skull bör den som ger besked om uppsägning vara den närmsta chefen (Kinding & Gotthardson, 2001). Majoriteten av intervjupersonerna är överens om att det är chefens ansvar att hålla i uppsägningssamtal, men anser dock att chefen många gånger är otrygg i situationen och kan därför behöva HR:s stöd (Kinding & Gotthardson, 2001; Skogsberg & Ögren, 1993). Trots detta påpekar Rubenowitz (2004) att HR i detta fall inte bara har en stödjande funktion, då även personalchefer håller i uppsägningssamtal. Utifrån intervjuerna framkom det att samtliga ledare faktiskt har erfarenhet av att ge besked om uppsägning, då de i ett flertal fall har varit medarbetarens närmsta chef. Detta kan bekräfta Rubenowitz (2004) information om att HR inte bara är ett stöd till cheferna utan att även dem, precis som de övriga cheferna, håller i samtal.

### ***Inför besked om uppsägning***

Vad som återkom i såväl intervjuerna som litteraturen var att förberedelserna bland annat innebär att vara påläst, ha all fakta samt att det kan vara till hjälp att skriva ner stödpunkter för vad som ska sägas (Fellinger, 2005; Kinding & Gotthardson, 2001). Anledningen till detta menar vi kan vara att denna typ av svåra samtal kräver ordentlig förberedelse för att ledaren ska känna sig säker och på så sätt kunna hantera situationen och ge beskedet på ett professionellt sätt. För att lyckas med detta förutsätter det att ledaren har ett stort engagemang

för den uppgift han eller hon står inför i samband med avveckling, vilket några av intervjupersonerna betraktade som mycket betydelsefullt (Kinding & Gotthardson, 2001).

Det tycks även vara viktigt att sätta sig in i medarbetarens situation och fundera över hur man själv skulle vilja bli bemött, som till exempel Maria lyfte fram (Lind Nilsson, 2001). Inför ett uppsägningssamtal försöker ledarna dessutom ofta att ta reda på information om medarbetarnas bakgrund, såsom familjeförhållanden eller eventuella psykiska problem. Vidare tenderar det att vara svårt att förutsäga medarbetarens reaktioner, som de intervjuade ledarna poängterade, och därför är det av vikt att vara förberedd på alla reaktioner (Kinding & Gotthardson, 2001).

Mental förberedelse nämndes flera gånger i såväl intervjuerna som litteraturen, dock tycks innebörden av ovanstående skilja sig. Intervjupersonerna lyfte fram att mentalt tänka igenom situationen i form av vad som kan tänkas hända under uppsägningssamtalet. Fellingner (2005) och Eberhardson (2005) menar istället att ledarnas egna emotionella förberedelse innebär att tänka igenom hur de själva känner inför samtalet och att vara medveten om deras egna reaktioner och dess påverkan på situationen.

I ledarens förberedelse kan det underlätta att ta stöd från kollegor i syfte att diskutera situationen inför samtalet (Eberhardson, 2005). Det är dock inte alla intervjupersoner som använder sig av detta stöd i så stor utsträckning, till exempel menade Åke att det är bra att vara stärkt personligen medan Maria poängterade att hon förbereder sig mer mentalt själv. Åke som har stor erfarenhet av uppsägningsbesked trodde till exempel att de som är erfarna och har arbetat länge inom personalområdet är mer säkra inför samtalet än de mindre erfarna. Detta uttalande tolkar vi som en anledning till varför han inte tar lika mycket stöd inför ett samtal. Åkes teori skulle kunna stämma in på Maria som även hon har lång erfarenhet från personalområdet och som gav uttryck för att inte ta lika mycket stöd som de övriga ledarna. Det skulle dock vara motsägelsefullt att anse att detta är fullständigt korrekt med tanke på att Bengt, som också har lång erfarenhet, nämnde att han brukar ta stöd från kollegor i sin förberedelse. Vi menar att detta skulle kunna grunda sig i att Bengt arbetar på en arbetsplats där han i större utsträckning än Åke och Maria verkar vara omgiven av kollegor med liknande erfarenheter av att ge uppsägningsbesked. Därmed skulle tillgången till andra erfarna ledare kunna vara en anledning till att Bengt tar mer stöd.

När det gäller förläggningen av samtalet så påpekade ett par av intervjupersonerna att det aldrig ska hållas på en fredag, eftersom individen efter att ha fått ett svårt besked inte bör lämnas med obesvarade frågor över helgen (Kinding & Gotthardson, 2001). Trots att endast



ett fåtal av intervjupersonerna betonade betydelsen av detta, tror vi inte att övriga är av en annan åsikt utan förmodligen beror det snarare på att frågan om samtalets förläggning inte ingick i intervjuguiden.

### *Under uppsägningssamtal*

Att vara rak, tydlig och saklig anses vara en stor del av ledarens hantering under uppsägningssamtalet (Hilmarsson 1999; Kinding & Gotthardson, 2001). Att samtliga intervjupersoner flera gånger betonade vikten av tydlighet kan tolkas som att detta är en av de viktigaste aspekterna att ta hänsyn till vid hanteringen av ett uppsägningssamtal. Även i litteraturen betonas det faktum att vara saklig och gå direkt på budskapet som en central del av ledarens hantering. Vidare berättade några av ledarna att de upplevt att det finns en risk att ge medarbetaren tomma löften under samtalet för att förmildra situationen, vilket kan bidra till falska förhoppningar (Kinding & Gotthardson, 2001). Vi har förstått att det är lätt att i all välmening hamna i denna fallgrop och tror därför att det är ytterst viktigt att ledaren i denna situation tänker på att vara saklig, tydlig och inte prata för mycket.

Vidare tycks det även vara av betydelse att ledaren kan förklara för medarbetaren varför beslutet har tagits (Kinding & Gotthardson, 2001). Att under uppsägningssamtalet dessutom poängtera att det är tjänsten som sägs upp och inte personen var något som ett par ledare betonade i intervjuerna. Denna aspekt har dock inte gått att återfinna i litteraturen. Som en del av hanteringen anser vi, precis som ovanstående intervjupersoner, att det antagligen skulle underlätta om medarbetaren känner till att det inte beror på denna personligen. Därmed kan ledarens möjligheter att hantera samtalet på ett bra sätt öka, eftersom den drabbades reaktion förhoppningsvis förmildras.

I intervjuerna betonade ett par ledare vikten av att lyssna, vilket Fellingner (2005) påstår är chefens bästa verktyg under ett uppsägningssamtal. Eftersom ledaren ska förmedla ett besked har vi förstått att det kan finnas risk att det läggs för mycket fokus på den information som ska ges, och för lite utrymme för medarbetaren att komma till tals. Därför är det av allt att döma viktigt att som ledare ha förmågan att lyssna.

En reaktion som verkar vara vanligt förekommande under ett uppsägningssamtal är att medarbetaren börjar gråta, och tipsen från både en del av intervjupersonerna samt ett par av författarna är att låta den drabbade få tid till att gråta (Kinding & Gotthardson, 2001). När ledaren ger beskedet så är det av betydelse att visa empati och medmänsklighet (Hilmarsson, 1999; Kinding & Gotthardson, 2001). Ledarna i intervjuerna var alla överens om att

förmågan att kunna visa empati är av stor vikt under svåra samtal som detta. Det verkar dock vara en balansgång, då intervjupersonerna menade att ledaren inte får bli för blödig och känslös själv (Eberhardsons 2005; Kinding & Gotthardson, 2001). Att denna aspekt framhävs kan tyda på att ledaren i syfte att visa empati många gånger riskerar att bli alltför känslös. Detta är något som kan vara värt att beakta för de ledare som ska hantera ett uppsägningssamtal.

Utifrån intervjupersonernas berättelser verkar det vanligt förekommande att medarbetaren hamnar i chocktillstånd och därmed har svårt att ta in uppsägningsbeskedet. Precis som det lyfts fram i litteraturen, tycks även ledarna anse att det är mycket viktigt att boka uppföljningssamtal när dessa reaktioner uppstår (Kinding & Gotthardson, 2001; Lind Nilsson, 2001). Vi har förståelse för att det är svårt för ledaren att hantera en sådan reaktion och att uppföljningssamtal därför kan vara en möjlig lösning eftersom det är problematiskt att kommunicera med en person i chock. Enligt hälften av ledarna är den svåraste reaktionen att hantera när medarbetaren inte reagerar alls, vilket stämmer överens med de upplevelser som Lind Nilsson (2001) återger i sin avhandling. Anledningen till detta tycks ha att göra med en rädsla för vad den drabbade är kapabel till att göra. Maria berättade i sin intervju om att det finns en risk att den drabbade medarbetaren kan gå så långt som att begå självmord, och syftar på att vad som helst kan hända efter att ledaren förmedlat uppsägningsbeskedet.

En annan reaktion som kan vara utmanande för ledaren att hantera är då medarbetaren blir arg och ilsken (Kinding & Gotthardson, 2001). Upplevelserna som de manliga ledarna vittnade om tycks dock vara något värre än vad litteraturen visar på. Bengt och Åke hade båda erfarenhet av att bli fysiskt hotade under ett uppsägningssamtal. För att hantera denna svåra situation berättade Bengt att han var tvungen att markera att det finns en gräns, medan Åke förklarade att han fick lugna ner medarbetaren för att undvika våldsamheter. På detta sätt lyckades båda ledarna avstyra situationen från att förvärras. Ingen av de kvinnliga ledarna berättade om liknande händelser, vilket visserligen inte behöver betyda att de inte har upplevt hot och våld. Varför denna information inte framkom, skulle dels kunna bero på att vi inte frågade om de blivit utsatta för detta, dels att ämnets känslighet kan ha gjort att de valde att inte nämna det. Vi kan dock bara utgå från den data vi har fått fram och den skulle kunna tyda på att det finns en könsskillnad. Om den drabbade medarbetaren är man tror vi att det finns en risk att det är lättare för denna att ta till hot och våld om budbäraren är av samma kön. Hade budbäraren istället varit kvinna menar vi att mannens ilska troligtvis inte skulle övergå till hot och våld. Detta skulle kunna bero på mannens medvetenhet om både sitt

fysiska övertag samt kvinnans begränsade förutsättningar för att kunna försvara sig. Dock är vi väl medvetna om att det inte går att generalisera utifrån det begränsade intervjuaterialet och kan därmed endast spekulera om denna könsskillnad.

Ledaren får alltså under ett uppsägningssamtal många gånger utstå obefogad kritik från medarbetare som är arga och besvikna. Det framkom i såväl litteraturen som intervjuerna att ledaren i detta skede inte bör ta det personligen (Kinding & Gotthardson, 2001). Vi tror att det underlättar för ledaren att hantera samtalet om han eller hon har förmågan att inte ta åt sig personligen av medarbetarens kritik och därmed inte bli lika berörd.

Det finns uppenbarligen en handfull reaktioner för ledaren att bemöta, och därför ställdes en fråga i intervjun om deras sätt att hantera ett uppsägningssamtal skiljer sig beroende på vilken reaktion de får. Olika svar gavs på frågan där bland annat Bengt menade att det handlar om att anpassa sig till medarbetaren, medan Maria ansåg att hanteringen till viss del skiljer sig men att det trots allt är samma information som ska framföras. Att Bengt och Maria är av olika åsikt finns en förståelse för, då vi å ena sidan anser att ledaren bör beakta att varje individ är unik och därmed bör bemötas på olika sätt. Å andra sidan menar vi att samma besked ska fram oavsett individens reaktion. I litteraturen uppkommer några exempel på hur ledaren på bästa kan bemöta reaktioner såsom ilska och gråt och det framhävs en viss skillnad i hanteringen av dessa reaktioner, vilket indirekt kan tolkas som en typ av anpassning från ledarens sida.

### *Efter besked om uppsägning*

Efter uppsägningssamtalet tycks många av de intervjuade ledarna ofta ta stöd från kollegor på arbetsplatsen, vilket även bekräftas i Lind Nilssons (2001) avhandling. Det rekommenderas att ledare använder sig av detta stöd för att resonera kring hur situationen hanterades och för att utbyta erfarenheter (Fox, 2008). I enlighet med detta, menade Karin att hon tar stöd av sina kollegor i syfte att både dela med sig men även för att själv vinna nya lärdomar. Dock nyttjar inte alla ledare detta efter samtalet, vilket intervjun med Åke tydde på. Enligt honom tar han sällan stöd men menade samtidigt att det självklart har hänt ett fåtal gånger. I likhet med att Åke sällan tar stöd inför ett samtal, tar han inte heller stöd i så stor utsträckning efter. Anledningen till detta tror vi är hans uttalande om att erfarenheten har gjort att han som ledare blivit mer säker, och därför finns inte ett lika stort behov av kollegors stöd som för en mindre erfaren ledare.

Det fanns ledare som i intervjuerna påpekade att de istället för att ta stöd från kollegor på den egna arbetsplatsen nyttjar ett nätverk bestående av andra ledare inom HR-området med liknande erfarenheter. Stödet skiljer sig inte anmärkningsvärt åt från den hjälp som de andra intervjuade ledarna tar från sina kollegor, utan även här handlar det om ett utbyte av erfarenheter. Vi finner det intressant att det i intervjuerna uppkom att stödet även kan bestå av HR-nätverk utanför arbetsplatsen eftersom det verkar vara en aspekt som författarna i sin litteratur inte uppmärksammat. Detta tycks vara ett led i ledarens hantering av uppsägningssamtalet som kan tänkas vara unikt för HR. Ett sådant nätverk tror vi kan vara ett bra stöd för de ledare som arbetar på arbetsplatser där det inte finns tillgång till erfarna kollegor med liknande erfarenheter.

Utöver kollegor och nätverk vittnade hälften av de intervjuade ledarna att de dessutom tar stöd från sin familj, vilket är en av de vanligaste stödjande faktorerna i svåra situationer (Lind Nilsson, 2001). Anna menade att familjens stöd gör det lättare för henne att gå vidare efter ett uppsägningssamtal. Att ett sådant stöd ses som viktigt tror vi kan ha att göra med betydelsen av att få prata med någon utomstående som inte är insatt i arbetet, utan istället intar rollen som lyssnare.

Det framkom i samtliga intervjuer att professionell hjälp finns att tillgå på arbetsplatsen för den ledaren som har gett besked om uppsägning. Ledaren kan bland annat få hjälp genom coaching och samtal, vilket kan fungera som ett bra stöd efteråt (Fox, 2008). Vi vet dock inte om detta är ett sätt att hantera situationen efter uppsägningssamtalet, då informationen som framkom endast visade att företaget kan erbjuda professionell hjälp, men inte om ledarna faktiskt nyttjade den. Vi gjorde ett medvetet val att inte inkludera en fråga som kunde ge oss denna information, då vi ansåg att ämnet var för känsligt. Trots att detta stöd finns tillgängligt för de intervjuade ledarna är vi medvetna om att det inte behöver betyda att det är vanligt förekommande på arbetsplatser utöver intervjupersonernas. Detta eftersom större företag många gånger har bättre ekonomiska förutsättningar, vilket kan innebära att det i större utsträckning finns mer resurser och därmed bättre tillgång till professionellt stöd, än vad som finns i mindre organisationer.

Några av de intervjuade ledarna poängterade vikten av att vara tillgänglig efter uppsägningssamtalen i syfte att vara ett stöd för medarbetarna samt att kunna besvara ytterligare frågor (Fellinger, 2005; Kinding & Gotthardson, 2001). Vad som även bör göras efter ett uppsägningssamtal är att boka in ett uppföljningssamtal till några dagar senare, vilket kan ses som en del av ledarens praktiska hantering efteråt. Enligt ledarna är anledningen till

detta uppföljningssamtal bland annat att låta det gå några dagar så att medarbetaren har chans att ta in informationen (Kinding & Gotthardson, 2001; Rubenowitz, 2004).

### *Påverkan*

Det är allmänt känt att medarbetaren drabbas hårt i uppsägningssituationer. Vad som däremot både intervjupersonerna och några av författarna konstaterar är att även chefen som ger beskedet påverkas (Kinding & Gotthardson, 2001; Lind Nilsson, 2001; Rubenowitz, 2004). Det finns en rad olika sätt som den negativa påverkan kan ta sig till uttryck på. Ledarna nämnde bland annat att de tycker att det är jobbigt, tungt, deprimerande och tufft att lämna besked om uppsägning. Några menade att detta bidrar till att de känner sig utmattade, trötta och dämpade (Eberhardson, 2005; Fellingner 2005; Rubenowitz, 2004). Ovanstående skulle delvis kunna besvara frågan hur ledarna påverkas av att ge besked vid uppsägning. Anna poängterade att man naturligtvis påverkas om man bryr sig om människor, Maria menade på liknande sätt att ”man kan vara hur hårdhudad som helst, men det är ändå jättetufft”. Utifrån den information som framkom under intervjuerna så tycks det vara svårt att inte påverkas alls av att ge uppsägningsbesked.

I intervjuerna nämndes det att chefen och personalavdelningen ofta ses som syndabockar i samband med uppsägningar. Att behöva stå emot denna ilska och detta hat från medarbetarna kan bidra till att ledaren mår dåligt (Skogsberg & Ögren, 1993). Om de tar åt sig personligen, tror vi att det kan förstärka den negativa påverkan som ledaren är utsatt för.

Ytterligare en dimension av den negativa påverkan tycks vara det faktum att flera av ledarna tar med sig tankarna om uppsägningssamtalet hem. Precis som Bengt menade så är det för honom svårt att sluta fundera på situationen efter arbetsdagens slut. Ingen liknande information gick att återfinna i litteraturen, detta tror vi dock inte tyder på att det inte är ett problem. Att som ledare hålla i svåra samtal verkar vara något som påverkar denna känslomässigt under arbetstid. Om ledaren dessutom tar med sig känslan hem så tror vi att möjligheterna för att ladda om och ta nya tag är mindre, och därmed kan det bli ett problem. Under en avvecklingsperiod kan ledaren reagera fysiskt i form av sömnproblem, magsår och högt blodtryck, detta menar vi är symptom som lättare skulle kunna uppstå om ledaren inte kan släppa tankarna på uppsägningssamtalen (Lind Nilsson, 2001).

Enligt Rubenowitz (2004) är det alltid psykiskt påfrestande att lämna ett uppsägningsbesked till en medarbetare. Dock pekade Sara på det motsatta, hon menade att det självklart aldrig är roligt men att hon samtidigt inte mår psykiskt dåligt av det.

Intervjuerna tydde på att samtliga ledare inte låter påverkan ta för mycket fäste i dem, till exempel berättade Karin att hon efter ett uppsägningssamtal hämtar sig till följande dag. Denna motsägelse tycker vi är intressant eftersom det tyder på att det är svårt att generalisera hur en människa påverkas, då mycket beror på personlighet, men även på erfarenheter och bakgrund. Detta bekräftar Fellingner (2005) som menar att hur ledaren påverkas av att hålla i svåra samtal beror på vilka tidigare erfarenheter han eller hon har, vilket i sin tur påverkar hur känsligt samtalet uppfattas. Detta stämmer väl överens med den information som framkom under ett par intervjuer. Både Bengt och Åke förklarade att de har erfarenhet av att ge besked om dödsfall vilket de både upplevde som betydligt värre än att ge besked om uppsägning. Detta är enligt oss en naturlig förklaring till varför de uppfattar uppsägningsbesked som mindre känsligt. Det är tydligt att allt beror på vad vi har med oss i vårt bagage, alla har olika förutsättningar och påverkas därmed på olika sätt.

Några av de intervjuade ledarna lyfte även fram att personalavveckling ingår i deras arbete och att de därför inte kan låta den negativa påverkan ta över (Fox, 2008). Liknande resultat har Eberhardson (2005) funnit i sina intervjuer där cheferna antydde att uppsägningar är en del av deras arbete. Det är sannolikt till fördel för ledaren om denna accepterar att en ledande position innebär en del tunga moment, såsom personalavveckling, och inser att detta kan vara en nödvändighet för företagets överlevnad (Fox, 2008). Om ledaren tar detta till sig tror vi att denna kan undvika att påverkas negativt i lika stor utsträckning. Det kan även, enligt de intervjuade ledarna, underlätta att känna att beslutet som har tagits är rätt och att genomförandet har skötts på bästa möjliga sätt.

En intressant aspekt som framkom i majoriteten av intervjuerna var det faktum att uppsägningar uppfattades som ett mycket spännande område att arbeta med. Samtliga intervjupersoner var överens om att de som ledare har utvecklats av att avveckla personal (Eberhardson, 2005). Bland annat menade Bengt att avveckling kan ses som en otrolig utbildning i livets skola. Åke lyfte i sin tur fram hur lärorikt ett sådant arbete är och att de som är nya inom personalområdet inom fem år borde genomgå en större nedskärning för att ha en bra grund att stå på.

Enligt Eberhardson (2005) har ledarna möjlighet att utvecklas om de tar med sig sina erfarenheter och upplevelser de fått under uppsägningssamtal. Utifrån intervjuerna tycks erfarenhet kunna underlätta ledarens hantering av framtida uppsägningssamtal. Ett fåtal av de intervjuade ledarna menade även att erfarenheten har bidragit till en minskad påverkan då de inte längre tar åt sig personligen eller tänker på uppsägningssamtalen i lika stor utsträckning.

En del av ledarna ansåg sig även ha vidareutvecklat ett antal egenskaper, det var någon som vittnade om en ökad förmåga att lyssna medan en annan hade blivit mer ödmjuk. Detta tycks vara egenskaper som vanligtvis tenderar att utvecklas efter en avvecklingsprocess då även Lind Nilsson (2001) i en av hennes intervjuer fann att ödmjukhet och förmågan att lyssna hade förbättrats hos ledaren.

Varför intervjupersonerna gärna ville framföra de positiva aspekterna med personalavveckling behöver inte tolkas som att de positiva överväger de negativa. Det kan finnas en möjlighet att intervjupersonerna medvetet eller omedvetet inte lyfte fram viss negativ påverkan. Detta skulle kunna bero på en önskan att framhäva sig själva som professionella och starka personer istället för att framhäva sina känsliga och sårbara sidor. Vi fick intrycket av att samtliga ledare brinner för sitt arbete och trivs i sin yrkesroll vilket skulle kunna vara ytterligare en orsak till att de positiva aspekterna fick så stort utrymme i intervjuerna.

Alla individer har olika personligheter, vilket även gäller de intervjuade ledarna och det kan därmed finnas en skillnad i hur öppna de är med att prata om sina känslor. Insikten finns alltså om att en ledare som i stor utsträckning delar med sig av sina känslor inte behöver påverkas mer än en ledare som väljer att inte dela med sig. Den sistnämnda ledaren skulle till och med kunna påverkas mer än den förstnämnda.

### *Vidare forskning*

För att ytterligare undersöka HR och chefens roll vid uppsägningar i samband med nedskärningar finns ett flertal tillvägagångssätt som skulle kunna utvecklas. Ett förslag på hur materialet skulle kunna breddas är genom fler intervjuer och därmed ett större intervjumaterial. Att enbart sex ledare intervjuades i denna uppsats kan anses vara en brist, då endast ett begränsat antal beskrivningar och berättelser från individens verklighet kan erhållas. Ett större intervjumaterial ökar istället möjligheterna för att få ett mer mångsidigt perspektiv och fler upplevelseskildringar. Ytterligare ett förslag på hur materialet skulle kunna breddas är genom att intervjua ledare från både stora och små företag för att upptäcka eventuella skillnader eller likheter. Detta istället för att endast fokusera på stora företag som har gjorts i denna undersökning, då perspektivet riskerar att bli för ensidigt. Dock var det ett medvetet val att endast undersöka ledare på större företag, då studien hade blivit för omfattande om hela fältet skulle täckas.

För att åstadkomma en bra blandning av individer kan det vara intressant att intervjua

ledare som har både stor och liten erfarenhet av nedskärningar. Detta för att undersöka om det stämmer att en mer erfaren ledare påverkas i mindre utsträckning än en oerfaren, samt om hanteringen av uppsägningssamtal skiljer sig åt. Genom att vidare försöka eftersträva en jämnare könsfördelning än vad som åstadkommits i denna undersökning, kan det finnas större möjligheter att upptäcka skillnader mellan män och kvinnors hantering samt påverkan av att ge besked om uppsägning. Anledningen till att uppsatsen inte har fokus på denna aspekt, är för att syftet var att intervjua ledare med erfarenhet av personalavveckling oberoende av kön. Därför fanns det inget behov av att åtgärda den sneda fördelningen.

Om syftet är att få ett mer mångsidigt perspektiv kan även ledarens roll vid uppsägningar i samband med nedskärningar undersökas utanför Sveriges gränser. Skiljer sig ledarens påverkan och sätt att hantera samtalet beroende på vilket land denna är verksam i? Vi funderar på om ledarens sätt att hantera uppsägningssamtalet i form av att vara rak och ärlig, men samtidigt visa empati är något unikt för Sverige. Skulle resultatet se annorlunda ut i ett annat land med en annan kultur?

De aspekter som framkom i intervjuerna men som inte gått att återfinna i litteraturen kan anses som kunskapsluckor, och skulle därmed vara intressant att forska vidare om. Bland annat tycks det finnas brister i litteraturen när det gäller ledarens tendens att ta med sig tankarna om uppsägningssamtalet hem, vilket flera av intervjupersonerna påtalade. Vi är medvetna om att det finns tidigare forskning om det gränslösa arbetet, men det vore intressant att fördjupa sig ytterligare i just de ledare som ger besked om uppsägning och deras benägenhet att ta med sig arbetet hem. Är denna yrkesgrupp särskilt utsatt med tanke på de svåra besked de är tvungna att leverera och känna obehag inför?

Ytterligare en kunskapslucka anser vi vara det faktum att HR tycks använda sig av ett stödjande nätverk utanför den egna arbetsplatsen där andra erfarna ledare inom personalområdet finns tillgängliga. På detta sätt tror vi att ledaren på ett bra sätt kan erhålla och dra nytta av värdefull kunskap. Det vore spännande att undersöka om detta nätverk är unikt för HR och i vilken utsträckning dessa ledare använder sig av kontakterna, samt vilken nytta de har.

Utifrån undersökningen har vi fått fram två sidor av den påverkan en ledare kan uppleva av att ge besked om uppsägning, dels den negativa som även litteraturen belyser och dels den positiva som verkar ha fått mindre utrymme i böckerna. De intervjuade ledarna lyfte alltså i större utsträckning fram de positiva aspekterna av personalavveckling. Därför menar vi att det skulle vara relevant att forska vidare i detta för att undersöka om fler ledare är av



samma åsikt. Denna information skulle kunna underlätta för de ledare som känner obehag inför att för första gången stå inför en större nedskärning.

Istället för att fokusera på HR skulle man kunna intervjua övriga chefer som har erfarenhet av att ge besked om uppsägning vid nedskärning. Då flertalet av de intervjuade ledarna i uppsatsen berättade att många chefer är osäkra och känner obehag inför dessa samtal, skulle ett förslag till vidare forskning kunna vara att ta reda på om detta stämmer. Har chefen den kunskap som krävs för att hantera ett uppsägningssamtal och hur tar påverkan sig till uttryck? Vi tror att det skulle kunna finnas en skillnad mellan dessa chefer och de intervjuade ledarna inom HR. Detta eftersom vi tror att de flesta inom personalområdet besitter den kunskap som behövs vid hantering av uppsägningssamtal i samband med personalavveckling, en kompetens som chefen många gånger inte har.

Avslutningsvis tycks uppsägningssamtal vara en av de svåraste uppgifterna en ledare kan ställas inför. För att lyckas hantera det på bästa sätt krävs noggranna förberedelser innan, genomtänkta tillvägagångssätt under, samt stödjande strategier för både ledaren och medarbetaren efter samtalet. Det verkar dock vara svårt för ledaren att undvika att bli påverkad trots en välplanerad hantering av uppsägningssamtalet. Denna påverkan tycks skilja sig åt beroende på ledarens bakgrund och tidigare erfarenheter, vilket innebär att alla har olika förutsättningar och påverkas därmed på olika sätt. Flera av ledarna menade dock att det är tungt och jobbigt att lämna besked om uppsägning, men denna negativa påverkan tycks ta sig till uttryck i olika stor utsträckning bland intervjupersonerna. Några vittnade till exempel om att detta resulterar i utmattning och trötthet, medan andra inte låter det ta för mycket fäste i dem. Flera pekade vidare på de positiva aspekterna av personalavveckling, nämligen att det trots allt är ett intressant område som utvecklar ledaren och ger denna nya erfarenheter. Sammanfattningsvis skulle uppsatsen kunna bidra till en ökad förståelse för HR och chefens roll vid uppsägningar i samband med nedskärningar, vilket var syftet med undersökningen. Resultatet kan vara betydelsefullt för de ledare som står inför sina första uppsägningssamtal och kan därmed ge en värdefull inblick i hur ledaren hanterar och påverkas av att ge besked om uppsägning vid nedskärning.

## Referenslista

- Aiqiang, L. (2009, januari). The Role of HR: Change Mentorship. *Industrial Management*, s. 26-30. Hämtad från Electronic Library Information Navigator (ELIN).
- Arbetsförmedlingen. (2009, 27 januari). *Arbetsmarknadsåret 2008: Tvärt slut på de goda tiderna*. Hämtat 24 april 2009 från Arbetsförmedlingen:  
<http://www.arbetsformedlingen.se>
- Arbetsförmedlingen. (2009, 23 april). *Arbetsmarknadsläget i mars 2009: Arbetsmarknaden fortsätter att försvagas*. Hämtat 27 april 2009 från Arbetsförmedlingen:  
<http://www.arbetsformedlingen.se>
- Bergstedt, J. (2009). Vad gör chefen vid en uppsägning? *Personalaktuellt*, (1), 29-31.
- Doler, K. (2002, januari). Layoffs have become a nasty business. *Electronic Business*, s. 6. Hämtad från Electronic Library Information Navigator (ELIN).
- Eberhardson, A. (2005). *Prillor och dolda agendor: En handbok vid varsel & uppsägningar för chefer och medarbetare*. Uppsala: Begripa Förlag.
- Fellinger, Å. -M. (2005). *Svåra medarbetarsamtal: En handbok för chefer*. Falun: ScandBook.
- Fox, A. (2008, oktober). After the layoff: How are you feeling? *HRMagazine*, s. 45-50. Hämtad från Electronic Library Information Navigator (ELIN).
- Hilmansson, H. Th. (1999). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofman, M. (2001, april). Five rules for making layoffs less painful. *Inc*, s. 97-99. Hämtad från Electronic Library Information Navigator (ELIN).
- Jagd Jelbo, M. (2009, 6 februari). Seks topchefer om den første gang. *Business.dk*. Hämtad från <http://www.business.dk>
- Kinding, A., & Gotthardson, E. (2001). *Ledarrollen vid uppsägningar: En handbok för chefer*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind Nilsson, I. (2001). *Ledarskap i kris, kaos och omställning: En empirisk studie av chefer i företag och förvaltning*. (diss.) Uppsala: Tryck & Medier.
- Magne Holme, I., & Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (B. Nilsson, Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Skoglund, T., & Olsson, S. (1995). *Att lösa kriser i företag*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Skogsberg, E. -M., & Ögren, T. (1993). *Samtal vid uppsägning: Om den nödvändiga utvecklingen vid avveckling*. Stockholm: Publica.

Vetenskapsrådet. (2007, 14 februari). *Hantering av integritetskänsligt forskningsmaterial*.

Hämtat 14 maj 2009 från Vetenskapsrådet: <http://www.vr.se>

## Bilagor

### *Bilaga 1- Intervjuguide*

1. Vad har du för yrkestitel och vad innebär den kortfattat?
2. Hur länge har du varit anställd på företaget?
3. Vi har förstått att du har erfarenhet av personalavveckling. Hur stor erfarenhet har du av detta område?
4. Berätta om ett tillfälle som du minns speciellt, då du personligen gett besked om uppsägning vid nedskärning.
  - a. Hur reagerade personen som du gav beskedet till?
  - b. Hur hanterade du situationen?
  - c. Hur påverkades du känslomässigt?
5. Om vi nu går in på dina upplevelser av uppsägningssamtal vid nedskärning utöver detta tillfälle – Hur förbereder du dig inför att ge ett sådant besked?
  - a. Brukar du ta hjälp av dina kollegor?
6. Hur brukar du vanligtvis hantera ett uppsägningssamtal?
  - a. Skiljer sig ditt sätt att hantera samtalet beroende på reaktionen från medarbetaren?
  - b. Vilken reaktion är för dig svårast att hantera?
  - c. Varför?
7. Hur påverkas du personligen av att ge besked om uppsägning vid nedskärning?
  - a. Hur tar denna påverkan sig till uttryck?
  - b. Hur länge brukar denna känsla vara?
  - c. Hur gör du för att gå vidare i ditt arbete?
8. När du lämnar arbetsplatsen, känner du att du kan släppa dina känslor från uppsägningssamtalet?
  - a. *Om nej:*
    - Hur påverkas du av det?
    - Hur handskas du med det?
    - *Om ja:*
    - Hur gör du för att släppa tankarna om uppsägningssamtalen?
9. Om du skulle vilja – har du möjlighet att få stöd från kollegor/chefer efter ett uppsägningssamtal?
  - a. *Om ja:*
    - Är det något du brukar göra?
    - *Ja?* Hur har det hjälpt dig?
    - Finns det möjlighet att få professionell hjälp?

- b. *Om nej:*
- Hur hanterar du det istället?
  - Finns det möjlighet att få professionell hjälp?

**10. Kan man som ledare utvecklas av att genomföra nedskärningar?**

- a. Har du själv utvecklats?
- b. Om du tänker tillbaka på dina första uppsägningssamtal – har du praktiskt förändrat ditt sätt att hantera situationen?
- *Om ja:*
  - Hur?
- c. Påverkas du på ett annat sätt nu, än vad du gjorde då?

**11. Vad är det som motiverar dig att fortsätta arbeta inom HR?**

**12. Avslutningsvis, har du några tips till nyexaminerade personalvetare som kan komma att stå inför sina första uppsägningssamtal?**

**13. Är det något du vill tillägga?**