



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Uppsägningar med ett kundorienterat perspektiv

Sara Byrlind

Handledare

Anette Svingstedt
Ulrika Westrup

Magisteruppsats

VT 2010

Tack!

Jag vill först och främst rikta ett stort och hjärtligt tack till mina handledare Anette Svingstedt och Ulrika Westrup på Institutionen för Service Management, Lunds universitet.Handledningarna var lärande, utvecklande och alltid utmanande.

Jag vill även tacka Johanna Kojan som inspirerade mig till att ta mig an detta äventyr ensam. Jag har blivit en mästare på time management och har i sanningens namn inte haft en sekund över att ångra mitt beslut.

Tack till Jonas Lundström för markservice och Word-trolleri. Varje forskare borde få ha privilegiet att ha en allkonstnär vid sin sida.

Sist men inte minst vill jag tacka alla chefer som har ställt upp på intervjuer. Ert engagemang och er frispråkighet förvandlade forskningsintervjuerna till spännande samtal. Och tack för kaffet!

Sara Byrlind

Helsingborg den 25 maj 2010

Sammanfattning

- Titel:** Uppsägningar med ett kundorienterat perspektiv
- Nivå:** Magisteruppsats vid Institutionen för Service Management.
Lunds universitet, Campus Helsingborg
- Författare:** Sara Byrlind
- Handledare:** Anette Svingstedt och Ulrika Westrup
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att, utifrån service management-teorier om långsiktiga kundrelationer, förstå hur relationen mellan företag och uppsagda medarbetare påverkas under och efter en uppsägningsprocess. Utifrån uppsatsens syfte bidrar studien även till service management-forskningen genom att utöka dess tillämpning till att innefatta ett internt kundperspektiv i uppsägningsprocesser.
- Forskningsfrågor:** Finns det ett internt kundperspektiv i företagens uppsägningsprocesser? Hur påverkas företags relation till medarbetaren under en uppsägningsprocess?
- Metod:** Undersökningen har en abduktiv forskningsansats där empirin hämtades in via kvalitativa djupintervjuer med fem personer i ledningsposition inom tjänsteföretag. Analysen var av explorativ karaktär med ambitionen att generera ett teoretiskt bidrag till service management-forskningen.
- Slutsatser:** Uppsatsens slutsatser är att det finns utrymme för ett ökat kundperspektiv i uppsägningsprocesser. Samtalen med berörda medarbetare i en uppsägning bör i större grad präglas av en relationsdialog, där syftet är att nå en gemensam förståelse och där den uppsagdas behov av stödinsatser identifieras och kommuniceras. Genom ett ökat kundperspektiv under uppsägningen ökar företags goodwill, vilket främjar ett positivt avslut mellan företaget och uppsagd medarbetare. Service management-forskare framhåller långsiktiga relationer som strategiskt viktiga för företags lönsamhet. Vid uppsägning av medarbetaren, den interna kunden, har en fortsatt relation begränsat intresse för företagen. Däremot framhålls det positiva avslutet och medarbetarens upplevelser av uppsägningsprocessen som viktiga för den uppsagdes erfarenheter av tiden som anställd.
- Nyckelord:** Service management, intern marknadsföring, intern kund, långsiktiga kundrelationer, deltidsmarknadsförare, human resource, uppsägningar, personalpolitik, avvecklingsprocess

Innehållsförteckning

1	PERSONALEN ÄR DIN VIKTIGASTE RESURS	1
1.1	SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	3
1.2	DISPOSITION.....	3
2	FORSKNINGSDESIGN	4
2.1	METODOLOGISKT ANGREPPSÅTT.....	4
2.2	TEORETISKA VÄGVAL	4
2.3	EMPIRI GENOM KVALITATIV FORSKNINGSMETOD.....	6
2.3.1	<i>Urvalet av informanter</i>	6
2.3.2	<i>Informanterna presenteras</i>	7
2.3.3	<i>Utformandet av intervjuguiden</i>	8
2.3.4	<i>Intervjuns genomförande</i>	8
2.3.5	<i>Empirisk process efter intervju</i>	10
2.4	TILLFÖRLITLIGHET OCH METODKRITIK.....	11
3	TEORETISK POSITIONERING	12
3.1	SERVICE MANAGEMENT-TEORIERN PRESENTERAS.....	12
3.1.1	<i>Den första kunden är intern</i>	12
3.1.2	<i>Medarbetaren som deltidsmarknadsförare</i>	13
3.1.3	<i>Word-of-mouth som vissla eller vapen</i>	14
3.1.4	<i>Med image som gisslan</i>	14
3.1.5	<i>Relationen till kunden</i>	15
3.1.6	<i>Hur kunden skapar värde</i>	16
3.1.7	<i>Sammanfattning och nyckelbegrepp</i>	17
3.2	TIDIGARE FORSKNING OM UPPSÄGNINGAR INOM HR-OMRÅDET.....	17
3.2.1	<i>De viktiga förberedelserna</i>	18
3.2.2	<i>Det svåra samtalet</i>	18
3.2.3	<i>Kompensationssystem</i>	19
3.2.4	<i>Krisens fyra faser</i>	20
3.2.5	<i>Sammanfattning och nyckelbegrepp</i>	20
3.3	DEN ANALYTISKA RAMEN PRESENTERAS	21
4	UPPSÄGNINGEN ANALYSERAS MED ETT KUNDPERSPEKTIV	23
4.1	NÄR MEDARBETAREN BLIR EN INTERN KUND.....	23
4.1.1	<i>Företagets image vid uppsägning</i>	24
4.2	PERSONALPOLITIKEN MÖTER INTERN MARKNADSFÖRING	25

4.2.1	<i>Kommunikationsplan kontra intern dialog</i>	26
4.2.2	<i>Chefen i uppsägningssamtalet</i>	27
4.2.3	<i>Beslutsdelgivning eller dialog</i>	28
4.2.4	<i>Arbetsbefrielse eller berövelse</i>	31
4.3	KOLLEKTIVT AVGÅNGSPAKET ELLER INDIVIDANPASSAT TJÄNSTEERBJUDANDE	32
4.3.1	<i>Stödfunktioner till den uppsagde</i>	32
4.3.2	<i>Ett kundanpassat tjänsteerbjudande</i>	33
4.3.3	<i>Rätt stöd under rätt krisfas</i>	33
4.4	NÄR ANSTÄLLNINGSTIDEN BLIR EN LÅNGSIKTIG KUNDRELATION	35
4.4.1	<i>Anställningsavtal eller kundrelation</i>	35
4.4.2	<i>Kundens attraktion blir relation</i>	37
4.4.3	<i>Främjande och hämmande relationsaktiviteter</i>	37
4.4.4	<i>Nätverk och forum</i>	38
4.4.5	<i>En uppsagd relation</i>	39
4.4.6	<i>Mobilitetskapital och arbetsmarknadens rörlighet</i>	40
4.5	SLUTSATSER	41
5	AVSLUTANDE DISKUSSION	46
5.1	STUDIENS FORSKNINGSBIDRAG	48
5.2	VIDARE FORSKNING	49
	BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	53

1 Personalen är din viktigaste resurs

Vid en värdering av vilken resurs som är mest betydelsefull för företagen är akademiker och företagsledningar eniga; personalen är den enskilt viktigaste resursen för ett företags konkurrenskraft. 1900-talets medarbetarfilosofi präglades av ett synsätt på medarbetaren som en underställd, vilken dessutom var beroende av företaget för sitt uppehälle och sin karriär (Drucker 2000:23). Bilden har sedan dess förändrats. På 2000-talet är personalstyrkan i allt större utsträckning kunskapsarbetare, som ofta vet mera om sina arbetsuppgifter än någon annan i organisationen. Goda resultat uppges som omöjliga att nå utan skicklig, motiverad och kunnig personal (Grönroos 2002:20). Sambandet mellan personalens motivation och företagets tillväxt och framgång beskrivs; ”om de anställda själva inte är tillräckligt motiverade att utmana målen för tillväxt och utveckling, kommer det helt enkelt inte att ske någon tillväxt eller utveckling” (Inamori 1995, se Senge 2006:130).

Inom service management-forskningen är företagets medarbetare av särskild betydelse. Om företaget ska lyckas med marknadsföringen av sina tjänster till kunderna på marknaden är det av yttersta vikt att företagets personal förstår och accepterar marknadsföringens budskap (Grönroos 2002). I intern marknadsföring ses personalen som företagets första, interna marknad. Varje kampanj som ska marknadsföras externt ska först accepteras och förstås av medarbetarna så att de sedan kan förstärka budskapet till de externa kunderna. För att motivera personalen i sin roll som deltidsmarknadsförare behandlas medarbetarna som interna kunder (Gummesson 2000, Grönroos 2002). Detta innebär att varje medarbetare ska bemötas på samma serviceinriktade sätt som företagets externa kunder. Även kollegors samarbeten ska präglas av företagets serviceorientering. Genom att alla medarbetare, inklusive ledning, behandlar varandra på ett servicemedvetet sätt förbättras de interna relationerna. Med starka interna relationer ökar förutsättningarna att medarbetarna även behandlar externa kunder med service som främsta ledord.

Trots att akademiker och företagsledningar hävdar att personalen är företagets viktigaste resurs är uppsägningar idag en vanlig procedur vid nedskärningar och lågkonjunkturer. Om företagets främsta resurs sägs upp, som agerade både deltidsmarknadsförare och tjänsteproducent, hur påverkar det företagets konkurrenskraft på marknaden?

Bayer menar att en uppsagd medarbetare via personer i sin omgivning inte bara kan påverka företagets marknadsföring, utan även ha inflytande på företagets image.

”When a company lets someone go, that person touches dozen of others who can influence the company’s image and ability to hire in the marketplace. If the company wants to compete and hire well it must pay attention to the way it lets people go” (Bayer 2000:5, se Wood & Karau 2009:519).

Detta resonemang illustrerar betydelsen av att företagen bibehåller en positiv relation till medarbetaren även efter uppsägningen. Viktiga frågor som uppkommer är; hur påverkar uppsägningen relationen mellan företaget och medarbetaren? Hur påverkar uppsägningen de uppsagda medarbetarnas roller som deltidsmarknadsförare och positiva ambassadörer för företaget?

Ett forskningsfält som har fokuserat på uppsägningar är HR-forskningen. Forskningen har fokuserat på hur uppsägningar kan ske så professionellt och välplanerat som möjligt. En förutsättning är att upprätta en uppsägningspolicy som beskriver och kvalitetssäkrar varje steg i processen (Bayer 2009:40). Chefer som utför uppsägningar bör utbildas i samtalsmetodik och hur mänsklig smärta och känslreaktioner kan identifieras och hanteras (Christiansen, Nielsen-Gross & Binau 2002:18). Forskningen beskriver hur företagen kan underlätta omställningen för den uppsagde genom att exempelvis erbjuda kompetent rådgivning eller *outplacement*, vilket innebär att företaget hjälper den uppsagde att finna en ny anställning (Kinding & Gotthardson 2008:137, Goodkin & Lane 2009:37). I HR-forskningen har dock ingen studie hittats angående hur relationen till medarbetaren förändras vid en uppsägning, samt vad förändringen har för konsekvenser för företaget.

Sammanfattningsvis visar teorier att uppsagda medarbetare kan påverka företaget i stor grad efter en uppsägning, men hur kan företaget vid en uppsägning arbeta för att en positiv relation till den uppsagde bibehålls? Uppsatsen har ambitionen att förstå hur relationen förändras mellan företaget och vad företaget kan göra för att relationen ska vara positiv. Från service management-fältet lånas teorier om intern marknadsföring och interna kunder. De har valts ut eftersom de beskriver hur företaget kan motivera anställda att agera deltidsmarknadsförare till företaget samt hur relationer till medarbetare skapas och underhålls. Uppsägningsprocessen analyseras med hjälp av dessa teorier för att utveckla uppsägningen med ett kundrelationsperspektiv.

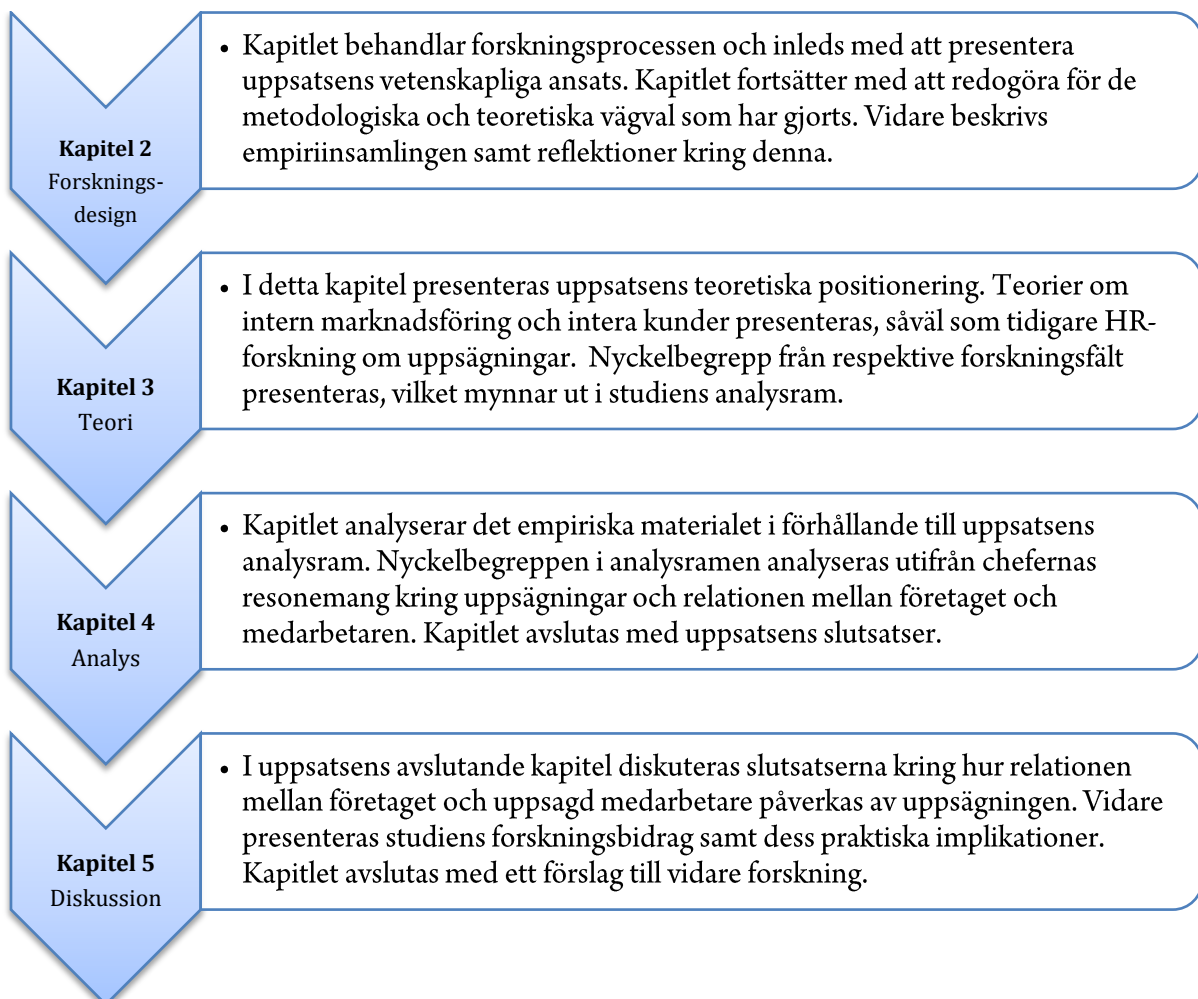
1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att, utifrån service management-teorier om långsiktiga kundrelationer, förstå hur relationen mellan företag och uppsagda medarbetare utvecklas under och efter en uppsägningsprocess. Utifrån uppsatsens syfte bidrar studien även till service management-forskningen genom att utöka dess tillämpning till att innefatta ett internt kundperspektiv i uppsägningsprocesser.

De forskningsfrågor som ska leda till att syftet uppnås är följande:

- ✘ *Finns det ett internt kundperspektiv i företagets uppsägningsprocesser?*
- ✘ *Hur påverkas företagets relation till medarbetaren under en uppsägningsprocess?*

1.2 Disposition



2 Forskningsdesign



I detta avsnitt beskrivs undersökningens tillvägagångssätt samt vad som har föranlett de vägval som har gjorts. Avsnittet börjar med att beskriva forskningsansatsen och fortsätter sedan med en motivering av den teoretiska positioneringen. Vidare beskrivs insamlingen och bearbetningen av det empiriska materialet. Kapitlet avslutas med reflektioner kring undersökningens tillförlitlighet samt metodkritik.

2.1 Metodologiskt angreppssätt

Uppsatsens syfte är att tillämpa service management-teorier om interna kunder och relationskapande på anställda under och efter uppsägningsprocessen. Det teoretiska underlaget från service management tillämpas på uppsägningsprocesser för att förstå hur service management-fältet kan vidareutvecklas genom att inkludera interna kunders avveckling. Undersökningen är således av explorativ art då teorier testas på andra situationer än de som teorierna vanligen beskriver (jfr Gummesson 2000:85). Eftersom syftet är att generera ett teoretiskt bidrag till service management-forskningen har undersökningen en induktiv ansats (jfr Bryman & Bell 2005:23). Arbetsgången har även innehållit ett deduktivt inslag då undersökningen föranleddes av teoretiska studier. I HR-forskningen studerades uppsägningar och i service management-forskningen låg fokus på synsättet på anställda som interna kunder. När jag hade orienterat mig i båda forskningsfälten gjordes uppsatsens teoretiska vägval, vilka återges i följande avsnitt.

2.2 Teoretiska vägval

Eftersom mitt studieobjekt var uppsägningsprocesser togs teorier från human resource-forskningen fram för att fördjupa min förståelse av studieobjektet. Jag eftersökte litteratur som i enlighet med uppsatsens syfte, utgick från uppsägningar ur ett managementperspektiv, för att begränsa och således effektivisera sökningen. Kinding och Gotthardson (2008) inkluderades i den utvalda HR-teorin eftersom deras teorier beskrev chefens situation i uppsägningar. Jag läste även litteratur som behandlade de olika momenten i uppsägningsprocessen samt rekommendationer på hur de ska utföras (t.ex. Molin 2009, Ekstam 2001). Jag kompletterade HR-litteraturen med forskningsartiklar kring

uppsägningar, däribland Wood och Karau (2009) som beskrev hur uppsägningssamtalet ska ske för att bevara den uppsagdes dignitet.

Inom service management-fältet uppmärksammas författare såsom Grönroos, Gummesson och Normann i stor grad. Anledningen till att dessa forskare har valts ut är att de har forskat extensivt om uppsatsens temaområden inom service management. Jag är medveten om att en del av deras forskning är från i början av 2000-talet, men min tolkning är att forskningen fortfarande präglar service management-fältet i stor utsträckning, eftersom andra forskare ofta utgår från dessa teorier i sina studier. Gummesson (2002) bidrar med teorier om företagets relationer, såväl interna relationer som externa relationer till kunder och nätverkspartners. Hans resonemang om deltidsmarknadsförare bidrar till syftets relevans om långsiktiga relationer till uppsagda medarbetare. Normann (2000) bidrar med strategier och ledarskap i tjänsteföretag, vilket var till hjälp för studiens managementfokus. Grönroos (2002, 2009) ger bidrag om intern marknadsföring samt hur dess användning som ett personalstrategiskt verktyg. Dessa forskare kompletteras med forskningsartiklar, exempelvis Heffernan och LaValle (2007) samt Quinn (1996) som har forskat om kundfokuserade organisationer.

De utvalda teorierna om interna kunder och kundrelationer från service management-fältet formuleras i teorikapitlet till ett antal nyckelbegrepp. I teoriavsnittet om HR-forskning ges en samlad bild av uppsägningssprocessen, där bilden sedan sammanfattas i nyckelbegrepp. Begreppen från service management paras sedan ihop med identifierade nyckelbegrepp inom HR-forskningen kring uppsägningar. Paren baseras på motsvarigheten begreppen emellan och utgör uppsatsens analytiska ram (se sida 22 för en förhandsvisning av den analytiska ramen). Paren översätts sedan till rubriker, vilka utgör strukturen i analyskapitlet. I analysen kommer parens begrepp inte att jämföras med varandra. I fallet *anställd* och *intern kund* sker ingen jämförelse i synsätten på medarbetaren. Analysen utgår snarare från hur intern kundperspektivet kan utveckla begreppet *anställd*. Denna logik kommer att följa analysen av samtliga begreppspår.

När de teoretiska vägvalen hade gjorts påbörjades empiriinsamlingen. De följande avsnitten behandlar hur denna process gick till.

2.3 Empiri genom kvalitativ forskningsmetod

Jag valde en kvalitativ metod eftersom empiriinsamlingen hade som målsättning att samla in informanternas egna åsikter och resonemang kring uppsägningsprocessen och företagets relation till medarbetaren. Mina forskningsresultat baserades på informanternas attityder och deras meningskapande (jfr Alvesson & Sköldberg 1994:11). En kvalitativ forskningsmetod valdes även för att möjliggöra en djupare analys av färre respondenters utsagor, istället för att försöka mäta åsikterna kvantitativt.

Avsikten med studien är att öka kunskapen om hur uppsägningsprocessen kan förstås ur ett internt kundperspektiv. Mitt val av kvalitativ metod föll på djupintervjuer, för att ge utrymme för att nå djupare in i informantens värld. Därför valdes att intervjua ett mindre antal studieobjekt. Jag valde att begränsa antalet intervjuer till så få som möjligt för att undvika ett ohanterligt empiriskt material (jfr Trost 1997). Fördelarna med begränsat intervjuantal är att viktiga skillnader och paralleller lättare upptäcks, vilket var en av målsättningarna med intervjuerna.

Intervjuerna var av halvstrukturerad art där intervjuguiden (Bilaga 1) fungerade som en mall för att kontrollera att alla teman täcktes. Den halvstrukturerade intervjumetoden gav mig möjlighet att ställa följdfrågor på teman jag ansåg relevanta (jfr Lantz 2007). Ett exempel var vid frågan när informanten ansåg att företagets relation till den uppsagde avslutas. I många fall svarade informanterna att relationen avslutades efter uppsägningstidens slut. För att öka förståelsen om informantens syn och värdering på relationen frågade jag varför den avslutas just där, vilket en halvstrukturerad intervjumall gav utrymme för.

2.3.1 Urvalet av informanter

Uppsatsen behandlar uppsägningsprocessen och kundrelationen från ett managementperspektiv vilket förutsatte att informanter arbetade på ledningsnivå. Urvalet begränsades ytterligare av att informanterna behövde ha erfarenheter från uppsägningsprocessen. Managementbefattningen och erfarenhet av uppsägningar var två kriterier (jfr Kvale 1997:210) för mitt urval, vilket resulterade i fem stycken informanter från olika positioner på ledningsnivå. De två första informanterna fick jag kontakt med via bekanta. Jag använde mig av personer i mitt nätverk för att etablera kontakt då jag på förhand misstänkte att det skulle vara svårt att få informanter att ställa upp. Anledningen var min förutfattade mening om att uppsägningar är ett känsligt ämne för arbetsgivare att prata om. Jag stötte dock på få hinder i urvalet av informanter. Valet av informanter med olika befattningar berodde på att

de förväntades ha skiljda perspektiv på uppsägningsarbetet, vilket skulle generera en omfattande bild av studieobjektet. Planen från början var att endast intervjua chefer inom human resource men jag upptäckte snart fördelarna med att tillfråga personer på olika befattningar. Syftet med diversifieringen var att fånga upp och belysa befattningsbundna skillnader i informanternas svar. Nackdelen är att det blir svårare att dra generella slutsatser eftersom endast ett fåtal med samma typ av tjänst tillfrågas. Jag anser dock att syftet gagnas av diversifieringen, eftersom de olika perspektiven ger en bredare bild av hur uppsägningsprocessen kan förstås ur ett kundrelationsperspektiv.

2.3.2 Informanterna presenteras

Den första informanten, i uppsatsen kallad utvecklingschefen, arbetar på ett stort globalt IT-företag. Hon har det yttersta ansvaret för personalens lärande och utveckling. Hennes tidigare anställning var på ett annat globalt företag inom läkemedelsbranschen. Där var hon chef för ett center inom företaget där uppsagd personal fick arbeta under sin uppsägningstid. Under båda dessa tjänster var hon inblandad i företagets uppsägningsprocesser. Hon valdes ut på grund av hennes mångåriga erfarenhet av uppsägningar samt insyn i möjligheter och problematik kring stödinsatser till uppsagda medarbetare.

Den andra informanten, i uppsatsen kallad VD:n, är VD och ägare av ett IT-företag med cirka 40 anställda. Under 2008 sades hälften av den dåvarande personalstyrkan upp på grund av personalbrist. Eftersom human resource-personalen sades upp tog VD:n ett utökat ansvar för uppsägningsprocessen och genomförde denne tillsammans med företagets andra ägare. Informantens position och ägarintresse i företaget skiljer sig från de andra informanterna. Dessutom representerar han ett företag som aldrig tidigare hade utfört en nedskärning. Sammantaget kan dessa faktorer ge andra infallsvinklar på uppsägningsprocessen som jag ville ta tillvara i studien.

Den tredje informanten, omställningschefen, är chef inom ett statligt bolag inom kommunikation där personen under många års tid har arbetat med karriärutveckling och omställning för uppsagd personal. Hon valdes ut baserat på hennes långa erfarenhet av uppsägningar inom samma företag, vilket har genomgått många omorganisationer och nedskärningar under de senaste decennierna.

Den fjärde informanten är HR-chef på ett privat bemannings- och rekryteringsföretag i stark tillväxt. Hon har sagt upp ett femtiotal medarbetare under sin karriär. HR-chefen var tidigare konsult på ett företag som hjälpte andra företag med sina uppsägningsprocesser. Genom sin konsulterfarenhet

bidrar hon med egna reflektioner kring uppsägningar, samt andra chefers problemställningar vilka hon i sin roll som konsult har erfårit.

Den femte informanten har arbetat som enhetschef sedan 2002 inom ett stort IT-företag. Under 2009 bestämde företagsledningen att hennes enhet skulle läggas ner. Hon fick därför avveckla hela enheten med dess 18 medarbetare, inklusive sig själv. Enhetschefen bidrar med mellanchefsperspektivet vilket samtidigt förhåller sig till företagsledning och sina medarbetare.

2.3.3 Utformandet av intervjuguider

Intervjuguidens första del bestod av inledande frågor rörande informantens arbetstitel samt tidigare arbetslivserfarenheter av personalledning. Frågorna var av neutral och lätt karaktär för att etablera en kontakt och öppenhet mellan mig och informanten. Därefter följde två teman som hade större anknytning till uppsatsens frågeställningar. Det första handlade om uppsägningens tillvägagångssätt, hur cheferna och organisationen genomför en uppsägning, från beslut till den uppsagdes sista dag. Frågorna rörde hur uppsägningarna planerades och kommunicerades, hur uppsägningssamtalet gick till och vilka stödinsatser som företaget erbjöd den uppsagde medarbetaren. Syftet med temat var att öka kunskapen om momenten i uppsägningen. Denna kunskap om hur anställda sägs upp skulle sedan analyseras och diskuteras med hjälp av teorier om interna kunder och kundrelationer. Målet var att se hur pass kundfokuserad processen var utifrån ett intern-kundperspektiv, samt identifiera utvecklingsmöjligheter och implikationer som följer av en ökad kundfokusering. Det andra temat behandlade chefens tankar kring företagets relation till den uppsagde medarbetaren. Frågorna syftade till att fånga upp informantens åsikter om när en relation uppkommer och avslutas samt hur en underhålls. Informantens bild av relationen till den uppsagde var en viktig infallsvinkel vid analysen, där service management-teorier om vikten av relationsskapande mötte informanternas bild av företagets relationer till sina uppsagda medarbetare.

2.3.4 Intervjuns genomförande

Intervjuerna föranleddes av en studie i de arbetsrättsliga aspekterna av uppsägningar, såsom arbetsbrist och lagen (1982:80) om anställningsskydd. Min kunnighet gav högre kvalitet åt intervjuerna (jfr Kvale 1997:138), då faktarelaterade frågor kunde undvikas genom att de arbetsrättsliga begrepp som informanten använde kunde förstås.

Miljön kan påverka uppriktigheten i informanternas svar, där naturliga miljöer sägs medverka till naturliga svar (Kvale 1997). Jag försökte minimera denna påverkan genom att genomföra intervjuerna på platser valda av informanten. Dessa var uteslutande i ett konferensrum i anslutning till deras arbetsplats. Den naturliga platsen medför å andra sidan risk för störande moment och omständigheter som påverkar informantens ärlighet (Jacobsen 2002:164f). Intervjupersonerna gjorde sig otillgängliga för andra under intervjutiden vilket uttraderade störande moment. Däremot var jag medveten om att ärligheten i informanternas svar skulle kunna påverkas av att de befann sig på sin arbetsplats. Genom att försäkra deras anonymitet var förhoppningen att de kunde tala fritt och öppet hjärtat, trots den fysiska närheten till deras arbetsplats.

Alla intervjuer spelades in, efter tillåtelse från informanten. Jag var medveten om att informanterna hela tiden kommunicerar känslor och uttryck vilka inte fångas upp av en ljudinspelning (jfr Gummesson 1999:129). Mitt val av kvalitativ metod tillåter dock tolkning av det som pågår vid sidan om samtalet. Utmärkande rörelser och kroppsspråk fördes in i intervjuanteckningarna, samt vilken fråga som hade föranlett det ändrade kroppsspråket. Under intervjun strävade jag efter att ha ett neutralt kroppsspråk utan hand- och huvudrörelser. Jag log när informantens svar tillät, med ambitionen att behålla en varm och naturlig stämning. Målet med ett neutralt beteende och kroppsspråk var att undvika påverkan på informantens svar. Genom en mindre påverkan från min sida ökar tillförlitligheten i tolkningen av intervjun, vilket är viktigt vid kvalitativ forskning (jfr Jacobsen 2002:162). Däremot antydde jag att informanten tilläts ge okonventionella och provokativa åsikter kring uppsägningar. Ett exempel på en tillåtande fråga var ”vad är det vanligaste fel du har sett chefer göra vid en uppsägning?”. Syftet var att uppnå en frispråkighet från informanten, samt att få en bild av informantens värderingar kring en uppsägning. Jag avstyrde vidare samtal på ett tema när informanten verkade obekvämt att prata om det. Intervjuarens styrande roll (ibid.) hade jag särskilt behov av vid ett intervjutillfälle då informanten upprepade gånger avvek från ämnet. Jag väntade då till en passande paus där jag vänligt ställde en klargörande fråga för att leda informanten tillbaka från utvecklingen.

Samtliga intervjuer var cirka en timme långa. Innan start hade jag bekräftat med informanten hur mycket tid vi hade till förfogande, vilket underlättade intervjuens upplägg. Således undveks att stressa igenom moment i slutet av intervjutiden. Ambitionen med att bekräfta tiden var även att informanten skulle känna sig lugn och fokuserad genom hela intervjun.

Två intervjuer genomfördes via telefon. Jag fann det svårare att i början av samtalet få dialogen att flyta på samma sätt som vid intervjuer ansikte mot ansikte. Samtalet förbättrades likafullt med tiden då jag hade vant mig vid hur informanten betedde sig. Tekniken brast under en telefonintervju då uppkopplingen bröts. Jag ringde upp igen och samtalet fortsatte där det slutade. Den sista frågan upprepades dock för att säkerställa att hela svaret spelades in.

2.3.5 Empirisk process efter intervju

Intervjuerna transkriberades, det vill säga överfördes från tal till text, samma dag som intervjun hade ägt rum. Transkriberingen skedde ordagrant och även intervjuanteckningarna renskrevs. Genom att ha allt empiriskt material nedskrivet underlättades helhetssynen och överblicken av insamlat material (jfr Svensson & Starrin 1996). Eftersom jag utförde intervjuerna ensam var den snabba transkriberingen av särskild vikt. Fokus under intervjun var delat mellan att ställa frågor, tolka svar och registrera intryck i omgivningen. Delat fokus kan medföra att intryck glöm bort eller passerar obemärkta. För att säkerställa att många iakttagelser sattes på pränt prioriterade jag att påbörja transkriberingen snarast möjligt.

Intervjumaterialet analyserades genom att först skaffa mig ett allmänt intryck av materialet för att senare göra djupare tolkningar av speciella yttranden (jfr Kvale 1997:184). Analysen utfördes under hela undersökningen då iakttagelser och analysfragment antecknades i forskningsdagboken. Eftersom analysen pågick under hela undersökningsprocessen anpassades analysmetoderna utefter aktuell position i undersökningen. Efter att intervjuerna hade transkriberats skedde en kartläggning av materialet där det väsentliga skiljdes från det oväsentliga (jfr Kvale 1997:171). I detta moment togs avvikelser och upprepningar bort, för att göra materialet tillgängligt för analys. Dessutom analyserades materialet genom att hitta gemensamma teman i informanternas svar samt tydliggöra skillnader och likheter mellan svaren. De identifierade sambanden och kopplingarna mellan intervjuteman har analyserats. I uppsatsens analytiska del, kapitel 4, har relevant information från intervjuerna lyfts fram för att förstå materialet genom service management-teorier om intern kund och relationsskapande. Många citat används för att återge informanternas svar så exakt som möjligt. Då uppsatsen bygger på forskarens tolkningar av individernas svar och meningsskapande, ansåg jag att vissa utsagor återges så ordagrant som möjligt för att undvika att meningsskapande och nyanser förvrängs genom den egna

tolkningen. För att undvika en fragmenterad och förvirrande läsupplevelse har dock mängden citat begränsats.

2.4 Tillförlitlighet och metodkritik

”There is no such thing as flawless research” (Gummesson 2000:111). Citatet menar att varje undersökning kantas av brister. Forskarens uppgift är att reducera dessa brister samt reflektera över eventuella tillkortakommanden. Detta avsnitt behandlar de metodologiska brister som undersökningen påverkas av.

Undersökningens tillförlitlighet kan påverkas av att jag som forskare har en begränsad erfarenhet av kvalitativ intervjuteknik. Forskaren är det främsta verktyget i uppsatsen då det empiriska materialet samlas in och tolkas genom denne (Merriam 1994:47ff). Denna problematik kan utökas ytterligare med tanke på att jag på egen hand har bedrivit undersökningen. För att motverka en stor påverkan på tillförlitligheten har jag parallellt med undersökningen bedrivit litteraturstudier inom metodområdet, med målet att vara bättre förberedd inför intervjuer och tolkningsmomentet. Kvale (1997) föreslår att flera uttolkare bör analysera samma intervju, och jag är medveten om att analyskontrollen påverkas av att endast en person har tolkat intervjumaterialet. Jag kompenserar bristande analyskontroll genom en förklaring av tillvägagångssättet, för att påvisa att undersökningen har utförts forskningsmässigt (jfr Kvale 1997).

Eftersom merparten av det empiriska materialet inhämtades via kvalitativa intervjuer försökte jag behålla ett kritiskt synsätt vid intervjuerna (jfr Kvale 1997:139). Jag ställde uppföljande frågor för att testa tillförlitligheten i informantens utsagor. En kritisk uppföljning var viktig när jag upplevde att informanten motsade sig själv, eftersom en felaktig tolkning av informantens otydlighet skulle påverka analysens tillförlitlighet.

3 Teoretisk positionering



I följande kapitel redogörs för undersökningens teoretiska underlag. Teorikapitlet har två disparata teman där det första, service management-teorier om interna kunder och långsiktiga relationer, symboliserar de analytiska glasögonen. Det andra temat, tidigare HR-forskning om uppsägningar, banar väg för en förståelse av uppsägningsprocessen. Som avslutning presenteras en tabell där nyckelbegreppen från de två forskningsfälten sammanfattas.

3.1 Service management-teorierna presenteras

Detta avsnitt syftar till att introducera läsaren för centrala begrepp inom service management-fältet, där intern marknadsföring och interna kunder är huvudsakliga teman. Avsnittet börjar med att belysa teorier om image och word-of-mouth på grund av sin centrala roll för företagets marknadsföring och kompetensförsörjning. Därefter förklaras begreppet intern kund, för att sedan expanderas till att behandla kundrelationer. Avsnittet avslutas med en summering av de relevanta begrepp som kommer att representera service management-teorierna om relationer.

3.1.1 Den första kunden är intern

Service management-forskaren Grönroos (2002), betonar vikten av att se personalen som företagets första, interna marknad. Synsättet har sitt ursprung i intern marknadsföring, vilket syftar till att först marknadsföra företagets kampanjer till den egna personalen. Detta perspektiv är centralt i service management, eftersom den externa marknadsföringens resultat är beroende av att den egna personalen förstår, och håller med om, dess budskap. På den interna marknaden finns företagets interna kunder. Dessa interna kunder ska behandlas på samma serviceinriktade sätt som företagets externa kunder. Grönroos menar att en intern service med hög kvalitetsgrad är en förutsättning för att personalen sedan ska behandla företagets externa kunder enligt företagets servicestrategi. Det serviceinriktade förhållningssättet ska prägla alla kontakter med företagets interna kunder. Albrecht och Zemke (1985, se Gummesson 2000:188) uttrycker samma resonemang: "if you're not serving the customer, your job is to serve someone who is". Citatet belyser alla medarbetares ansvar att handla kundorienterat, oavsett om motparten är en extern kund eller en kollega. På detta sätt tas

leverantörs- och kundförhållandet in i organisationen där ett ständigt utbyte av beslut, dokument och tjänster sker.

Synsättet på den anställda som en intern kund blir relevant när en medarbetare ska delges beslutet om uppsägning. I enlighet med det serviceorienterade synsättet på företagets interna kunder som har beskrivits ovan, kan slutsatsen dras att även uppsägningsbeslut ska förmedlas lika serviceinriktat och kundfokuserat som aktiviteter riktade mot företagets externa kunder. Bemötandet i uppsägningar kan härröras till intern marknadsföring som social natur. Varey (1995, se Lings, 2004:409) beskriver den sociala naturen av intern marknadsföring. En medarbetares arbetstillfredsställelse beror på, förutom ekonomisk kompensation, ledningens förmåga att skapa ett arbetsklimat som präglas av vänskap, psykologiskt stöd och ömsesidig respekt. Ledarna ska inte sträva efter att tillfredsställa en medarbetares varje behov, men bemötandet ska ske respektfullt med medarbetarens värdighet och individualitet i fokus.

Nästa teoriavsnitt breddar relevansen av intern kundsynsättet, där medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare presenteras.

3.1.2 Medarbetaren som deltidsmarknadsförare

Gummesson (2008:77f) presenterar begreppet deltidsmarknadsförare, vilket uppkom efter att forskningen hade presenterat att marknadsföringsfunktionen inte enbart innehas av företagets sälj- och marknadsavdelningar. I själva verket är alla medarbetare involverade i företagets marknadsföring. Deltidsmarknadsförarna utgörs av alla personer i företaget och i dess omgivning som kan påverka företagets marknadsföringsbudskap (Gummesson 2002:77) De externa deltidsmarknadsförarna innefattar exempelvis kunder, investerare, media och tidigare medarbetare. Av alla deltidsmarknadsförare är företagets tidigare medarbetare de mest inflytelserika på företagets marknadsföring (Gummesson (2008:80f). Ur ett marknadsföringsperspektiv är det därför viktigt för företagen att tidigare medarbetares word-of-mouth om företaget, dess produkter, tjänster och arbetssätt, är positiv. I tjänsteföretag är det vanligt med temporärt anställda konsulter som lämnar företaget efter en tid. Gummessons (2008:80) framhåller vikten av *beautiful exits* i dessa fall där uppsägningen sker värdigt och professionellt så de uppsagda vill behålla en långsiktig relation.

3.1.3 Word-of-mouth som vissla eller vapen

Kommunikationsformen word-of-mouth är en muntlig referens från en person till en annan angående ett företags prestationer, exempelvis dess arbetssätt och tillförlitlighet (Grönroos 2002:296f). Budskap och åsikter som delges från en person som har erfarenheter av företaget anses påverka mottagaren mer än företagets planerade kommunikation, exempelvis dess externa marknadsföring. Egna erfarenheter av företaget och dess tjänster gör dessa deltidsmarknadsförare mer trovärdiga.

Även ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är positiv word-of-mouth betydelsefull. När en kandidat överväger att söka arbete hos ett företag har han i åtanke all information som insamlats om företaget, där word-of-mouth utgör en del (Cable & Turban 2001). Positiv word-of-mouth i början av rekryteringsfasen har visat sig ha en positiv effekt på arbetssökandes slutgiltiga ansökningsval (Van Hove & Lievens 2009). Den word-of-mouth som en presumtiv ny kund eller medarbetare mottar påverkar företagets image i kundens ögon, vilket kommer att påverka om kunden väljer att göra affärer med företaget.

3.1.4 Med image som gisslan

Image är en mental modell som skapas och underhålls av enskilda personer eller av en grupp (Normann 2000:138). Avsikten med modellen är att förstå en särskild situation eller företeelse och speglar uppfattningarna om verkligheten. Modellen kan avspegla verkligheten till olika grad, men kunders handlingar präglas alltid av deras uppfattning om verkligheten.

Vid studier av forskningen kring image uppmärksammas snöbollseffekten som följer en image. Snöbollseffekten är imagens tendens att förstärka sig själv. En positiv image skapar gynnsamma beteenden hos företaget och kunderna vilket berättigar imagen. Beteenden är ofta synliga och påverkar sedan beteenden hos andra. Påverkan på andras beteenden medför även att deras uppfattning om verkligheten förändras. Resultatet blir att imagen förstärks och en snöbollseffekt har trätt i kraft (Normann 2000:139). Det motsatta förhållandet är även giltigt, vilket innebär att en negativ image har en tendens att förstärka sig själv. I denna uppsats blir detta av särskild betydelse, då tidigare medarbetare kan påverka omgivningens åsikter och beteende. När en anställd, en intern kund, har blivit uppsagd från ett företag fortsätter möjligheten för denne att agera deltidsmarknadsförare för företaget. De erfarenheter som den uppsagde tar med sig ur uppsägningsprocessen kommer att läggas till den uppsagdes övergripande bild av företaget. Tidigare nämndes Gummessons teori om att de mest

inflytelserika deltidsmarknadsförarna (2008:80f) utgörs av tidigare medarbetare. Uppsagda medarbetare har stor möjlighet att på ett positivt eller negativt sätt påverka företagets image.

Det teoretiska avsnittet har hittills visat att ett företag bör behandla sina medarbetare som interna kunder, till vilka varje utbyte eller kontakt ska ske på ett serviceinriktat sätt. Anledningen till förhållningssättet är att medarbetarna, oavsett arbetsbeskrivning, utgör företagets deltidsmarknadsförare, vars utsagor och budskap kan förstärka eller reducera effekten av företagets marknadsföring. I denna uppsats blir synsättet på deltidsmarknadsförare relevant då teorier pekar på att ett företags tidigare medarbetare utgör de mest inflytelserika deltidsmarknadsförarna. Detta resonemang föder tanken att det interna kund-perspektivet i uppsägningsprocessen är viktigt, så de uppsagda medarbetarna agerar positiva deltidsmarknadsförare när de inte längre arbetar på företaget.

3.1.5 Relationen till kunden

Denna del syftar till att förklara teorier om hur en relation mellan kund och företag skapas. Det är kunden som avgör när en relation har skapats till ett företag (Grönroos 2002). Trots att dess uppkomst delvis ligger utanför företagets kontroll är det viktigt att företaget underhåller sina kundrelationer. Gummesson (1998) framhåller kundrelationer som en positivt bidragande faktor till företagets lönsamhet. Han menar att det ofta är fem till tio gånger så dyrt att skaffa och bearbeta en ny kund jämfört med att behålla en befintlig. Normann (2000:45) beskriver sambandet mellan kundrelationer och lönsamhet som ”förmågan att vårda en säker och lönsam kund kommer, mer än någonting annat, att bestämma leverantörens tillväxt- och lönsamhetspotential”. Normanns och Gummessons relationsperspektiv indikerar att vården av långsiktiga kundrelationer har hamnat i företagets strategiska fokus.

Trots företagets ekonomiska fördelar av kundrelationer argumenterar vissa forskare att det enbart är kundens intressen som ska stå i fokus i relationen. Företagets fördelar av relationen argumenteras vara av underordnad karaktär. Istället för att vara tvåsidig, där varje relationspartner söker efter egen vinning, ska båda parter sträva mot att uppfylla kundens mål (Quinn 1996).

Grönroos (2002) beskriver relationen som en pågående process där exempelvis tjänster och information ibland utbytes mot pengar. Denna definition kan alltså även tillämpas på förhållandet mellan medarbetare och arbetsgivare, där medarbetaren utför sina arbetsuppgifter i utbyte mot belöningar,

exempelvis lönebetalningar. Vissa specifika förutsättningar finns för relationsskapandet till en anställd. Berry och Parasuraman (1991:151, se Grönroos 2002:369) menar att en förutsättning för relationen är att medarbetarna trivs med sin arbetsmiljö, relationerna till samtliga kollegor samt relationen till arbetsgivaren. Schneider (1986, se George 1990:66) menar att företagen ska sträva efter att rekrytera och behålla relationsorienterade medarbetare, som både skapar formella och informella relationer till sina kollegor och chefer. En del av medarbetarnas organisatoriska identitet utgörs av deras band till andra människor i organisationen. Företagets uppgift är att skapa organisatoriska strukturer som möjliggör relationsskapandet mellan medarbetarna. Det är dock medarbetarnas mellanmänniska färdigheter som avgör styrkan på företagets interpersonella relationer.

3.1.6 Hur kunden skapar värde

En förutsättning för långsiktiga kundrelationer är en insikt i hur kunder skapar värde vid samspel med företaget (Grönroos 2002). Med detta menas att kunden utgör en viktig komponent i tjänsteproduktionen och skapar värde med sin delaktighet. Kundens produktivitet blir således lika viktig för värdeskapandet som producentens (Ramirez 1999:59).

En central aktivitet är som nämndes ovan att se till varje enskild kunds behov och att skräddarsy lösningar därefter (Grönroos 2002:43). Om marknaden behandlas som en homogen enhet med lika behov uppstår risken att olika individers behov inte blir tillgodosedda, och värdeskapandet uteblir (Echeverri & Edvardsson 2002:21). Som ett led i att identifiera kundens behov och möjliggöra samproduktion av värde ska företaget föra en dialog med kunden. På detta sätt kan parterna lära av varandra och kundens behov kan bättre tillgodoses (Pralhad & Ramaswamy 2004:12). Denna relationsdialog ska dessutom innehålla element av feedback och återkoppling, för att fördjupa kunskapen av kundens behov och anpassa tjänsteerbjudandet utefter kundens behovsutveckling (Heffernan & LaValle 2007).

Om företaget lyckas samproducera värde med kunden ökar möjligheten att kunden blir lojal i relationen. Det beskriver en kunds vilja att exklusivt stödja ett visst företag under en lång period, genom att exempelvis rekommendera företagets varor eller tjänster till vänner och bekanta (Lovelock & Wirtz 2007:359).

3.1.7 Sammanfattning och nyckelbegrepp

Avsnittet har etablerat begreppet intern kund som ett alternativt synsätt på medarbetaren. Begreppet tar sin utgångspunkt i intern marknadsföring där företagets medarbetare ses som den första, interna marknaden som ska förstå nyttan av företagets kunderbjudande. Kunden skapar värde i mötet med företaget, där kundfokuserade och individanpassade tjänsteerbjudanden spelar en avgörande roll. Vidare har betydelsen av långsiktiga kundrelationer betonats, samt tillvägagångssätt för att skapa och underhålla relationen.

De nyckelbegrepp som detta teoriavsnitt har lagt fram återkommer i analysen av uppsägningar med ett kundorienterat perspektiv. Nyckelbegreppen sammanfattas nedan:

- ✦ Medarbetaren är en *intern kund* som ska behandlas lika serviceinriktat som företagets externa kunder
- ✦ Via *intern marknadsföring* motiveras personalen att agera deltidsmarknadsförare som sprider positiv word-of-mouth
- ✦ Kunderna har olika behov vilket förutsätter *individanpassade lösningar* som borgar för värdeskapande
- ✦ Via en *långsiktig kundrelation* till företagets kunder skapas lönsamhet och kundlojalitet

Teorikapitlet lämnar nu service management-forskningens teoretiska bidrag till uppsatsen. Nästa avsnitt behandlar tidigare HR-forskning. Avsnittet efterföljs av att nyckelbegreppen från de två forskningsfälten sammanfattas och den analytiska ramen introduceras.

3.2 Tidigare forskning om uppsägningar inom HR-området

Kapitlets syfte är att ge läsaren en samlad bild över tidigare HR-forskning om uppsägningar. Dess huvudpoänger är att varje uppsägningsprocess kräver förberedelser, från såväl företagets HR-avdelning som cheferna som utför uppsägningarna. HR-avdelningens förberedelser resulterar i en uppsägningsplan och kommunikationsplan, där bland annat informationsspridningen under processen specificeras. På chefsnivå består förberedelserna av utbildning i att hålla uppsägningssamtal, samt vilka reaktioner som kan väntas från den uppsagde. Reaktionerna beror till stor del på hur medarbetaren hanterar kris, vilket förutsätter kunskap om kriser och dess faser. Efter att uppsägningssamtalet har ägt rum bör företaget, via kompensation och stödinsatser, hjälpa den uppsagde medarbetaren att komma vidare i sitt yrkesliv. Nedan beskrivs varje moment mer djupgående.

3.2.1 De viktiga förberedelserna

HR-forskningen menar att varje uppsägningsprocess ska förledas av en väl utvecklad planering där uppsägningarnas genomförande beskrivs i detalj. Avveckling av personal ska behandlas som en lika viktig fråga som rekryteringen av nya medarbetare. Organisationsfilosofin ska stå till grund för genomförandet av uppsägningarna för att säkerställa att varje moment sker i enlighet med företagets värderingar (Christiansen, Nielsen-Gross & Binau 2002:18). Uppsägningsplanen ska utarbetas av företagets HR-avdelning för att säkerställa att de arbetsrättsliga och personalpolitiska aspekterna av uppsägningar tas i beaktande. (Bayer 2009:40).

Uppsägningen ges formellt till medarbetaren i skriftlig form där skälen som har föranlett beslutet om uppsägning ska framgå. Denna uppsats fokuserar på uppsägningar på grund av arbetsbrist. Skälen ska kompletteras med anledningarna till varför just berörd medarbetare blir uppsagd. I samband med att den skriftliga uppsägningen överräcks har uppsägande chef ett möte med aktuell medarbetare. Tillvägagångssättet ska redovisas och visa på att uppsägningen är etiskt och juridiskt giltig. För mer information kring uppsägningars juridiska giltighet och arbetsgivarnas skyldigheter hänvisas till lagrummen Lag (1982:80) om anställningsskydd och Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet samt aktuellt kollektivavtal.

Innan nästa steg i processen, uppsägningssamtalet, bör uppsägande chef utbildas. Utbildningen bör behandla samtalsförloppet och den uppsagdes reaktioner (Christiansen, Nielsen-Gross & Binau 2002:18), och att identifiera och hantera uttryck för mänsklig smärta (Bayer 2009:40).

3.2.2 Det svåra samtalet

De besvärligaste samtalen som chefer har att genomföra är samtal där ett uppsägningsbesked ska lämnas (Ekstam 2001:96). Ekstam (2001:47) framhåller att ett samtal generellt förutsätter att båda parter får göra sig hörda, samt att samtalstiden fördelas någorlunda jämnt mellan båda parter. Han menar att dialogens syfte är att bredda sitt kunnande samt att hantera och eventuellt lösa motsättningar. I en uppsägningskontext kan detta innebära att ett lyckat samtal är det där såväl arbetsgivarrepresentant som uppsagd får komma till tals och således bereda möjlighet för att en förståelse utvecklas om varför medarbetaren sägs upp.

Ett vänligt ord hjälper den uppsagde att behålla digniteten, men chefen behöver vara rak i sitt klagörande om företagets beslut. En utmaning för chefen är att skilja på sin chefsroll och sin person, där intellektet ska vinna över känslan (Kinding & Gotthardson 2008:25). Vid uppsägning av en omtyckt medarbetare riskerar chefen att reflexmässigt hamna i affekt, där chefen riskerar att trivialisera, försvara eller bortförklara beslutet (ibid. s. 25). Sådana uttalanden kan försvåra för den uppsagde medarbetaren att ta till sig beslutet och försvårar således den uppsagdes bearbetning av det inträffade. Det är vanligt att företaget assisterar den uppsagde med bearbetningen, genom att erbjuda olika typer av kompensation.

3.2.3 Kompensationssystem

Utöver kompensation som är stadgat i lag och avtal kan företagen välja att erbjuda ekonomiskt stöd till den uppsagde. Företagen kan även välja andra stödjande insatser exempelvis kompletterande utbildning, servicekontor för de uppsagda, outplacement och psykologisk rådgivning. Exempel på utbildningsåtgärder kan vara rådgivning kring CV-författande, intervju- och förhandlingsträning. Christiansen et al. (2002) menar att kompetent rådgivning kan hjälpa den uppsagde att bearbeta eventuell frustration, vrede och osäkerhet. Vid outplacement deltar arbetsgivaren genom att hjälpa den uppsagde att hitta ett nytt arbete (Goodkin & Lane 2009:37). Outplacement kan ske vid ett av arbetsgivaren inrättat servicekontor för uppsagda eller av inhyrda konsulter. Goodkin och Lane (2009:37) menar att outplacement kan vara ett sätt för arbetsgivaren att hålla relationen vänlig mellan uppsagd och arbetsgivaren genom att goodwill skapas. Ofta erbjuds den uppsagde medarbetaren ett kollektivt avgångspaket, där kompensationsinsatserna är förutbestämda. Idag är det även vanligt att kompensationerna sköts av Trygghetsrådet, ett råd som finansieras av arbetsgivarna och fackförbunden i förening (TRR – Så jobbar vi, 100522).

Via företagets hjälpinsatser upplever den uppsagde medarbetaren att företaget tar ett medansvar inför kommande jobb, vilket ökar sannolikheten att förhållandet avslutas på ett anständigt sätt (Christiansen, Nielsen-Gross & Binau 2002:15). Chefens roll innefattar att erbjuda olika typer av stöd under hela avvecklingsprocessen (Ekstam 2001:106f). Det emotionella stödet innebär att ge medarbetaren tillfälle att uttrycka sin oro samt att föra en dialog om denna. Det informativa stödet innebär att informera medarbetaren direkt chefen har ny information att komma med. Det värderande stödet hjälper den uppsagde att återfinna perspektiv och proportioner genom att ställa frågor

som syftar till att verklighetsförankra situationen. Det instrumentella stödet erbjuder praktiska resurser till den uppsagde med målet att medarbetaren ska kunna hantera situationen praktiskt och psykologiskt. Det teoretiska bidraget om stödfunktioner kommer att ligga till grund för förståelsen av informanternas stödinsatser under uppsägningarna.

Trots arbetsgivarens insatser att underlätta förändringen så innebär att bli uppsagd en stor förändring för den drabbade medarbetaren. Förändringen kan medföra en psykologisk kris för den uppsagde vilken, enligt Cullberg (2006:141ff), har ett förlopp bestående av fyra faser. Dessa behandlas i nästa avsnitt.

3.2.4 Krisens fyra faser

I den första fasen, *chockfasen*, förmår den uppsagde inte att ta in och acceptera vad som har hänt (Cullberg 2006:141ff). I denna fas är det svårt att hjälpa den uppsagde med att rationellt hantera sin situation. Fasen kan vara svår att identifiera eftersom den uppsagde kan uppträda som att förändringen inte bekommer honom eller henne. Den uppsagde inser konsekvenserna i den andra fasen, *reaktionsfasen*, och kan uttrycka reaktioner såsom hopplöshet och sorg. Det är svårt att avgöra hur länge denna fas håller i sig för en enskild medarbetare, och det kan röra sig om månader såväl som år. Den tredje fasen, *bearbetningsfasen*, medför förmågan att ta itu med situationen och planeringen för framtiden. Det mogna bearbetandet medför att man nu är redo för råd och hjälp från andra. *Nyorienteringsfasen* avslutar förloppet och den uppsagde har nu genomarbetat krisen och står på en ny plattform i livet. Det är viktigt att den krisdrabbade får det stöd och den hjälp som behövs i varje fas då brist på hjälp kan medföra en dålig krisbearbetningsprocess. I uppsatsens analyserande del kommer dessa faser att analyseras jämte informanternas åsikter om hur och när de uppsagda bör stöttas. Nästa avsnitt tar upp chefens olika stödfunktioner under uppsägningsprocessen.

3.2.5 Sammanfattning och nyckelbegrepp

Detta kapitel har redogjort för huvuddragen i HR-forskningen kring uppsägningar. Fokus ligger på att ha en välplanerad process som dessutom är baserad på organisationsfilosofin och företagskulturen. Uppsägningssamtalet är psykiskt påfrestande för den uppsägande chefen, vilken bör undergå träning och förberedelser innan samtalet äger rum. Under hela processen är spridningen av kommunikation viktig, med målet att de uppsagda ska känna sig informerade och trygga under den turbulenta tiden.

Avslutningsvis beskrevs krisens fyra faser samt möjliga stödfunktioner som kan erbjudas den anställde. Nedan följer en sammanfattning av HR-forskningens utvalda nyckelbegrepp:

- ✘ Den anställde benämns som *medarbetare*
- ✘ Uppsägningen föranleds en uppsägningspolicy, där *kommunikationsplanen* är en viktig del
- ✘ Som stöd till den uppsagde medarbetaren erbjuds ett *avgångspaket*, vilket ska hjälpa medarbetaren vidare efter uppsägningen
- ✘ Längden på arbetsrelationen mellan företag och medarbetare regleras av medarbetarens *anställningstid*

Uppsägningsprocessen ska säkerställa att den uppsagde känner sig humant och rättvist bemött. Den utvalda forskningen lägger tonvikt på uppsägningsprocessens aktiviteter, varav alla ska ske planerat och informerat. Dess bidrag i undersökningen är en orientering i hur uppsägningar normativt bör hanteras, och en förståelse för de stressfaktorer som uppsägningar medför för såväl ledning som övriga medarbetare. Undersökningens syfte baseras emellertid på att forskningen saknar fokus på hur medarbetaren kan påverka företaget efter uppsägningen. HR-forskningen utgör dock en viktig del i analysprocessen eftersom den bidrar med en förståelse för studieobjektet. Kunskap om hur processen bedrivs är en förutsättning för att en vidareutveckling ska baseras på rimliga antaganden.

3.3 Den analytiska ramen presenteras

I detta avsnitt sammanställs nyckelbegreppen från service management-fältet och HR-forskningen i en tabell där begreppen presenteras bredvid varandra.

	ANALYSRAM	
	HR-forskningen	Service Management
<i>Synsätt på den anställde</i>	Medarbetare	Intern kund
<i>Kommunikation präglas av</i>	Personalpolitik	Intern marknadsföring
<i>Kompensation och stöd</i>	Kollektivt avgångspaket	Individanpassad lösning
<i>Förhållandets löptid</i>	Anställningstid	Långsiktig kundrelation

Tabell 3.1 Undersökningens analysram

Det första avsnittet i analyskapitlet behandlar synsättet på den anställda som intern kund. Det teoretiska underlaget hämtas från service management-fältet, där forskare som Grönroos (2002) och Normann (2000) bidrar med teorier om hur företagets anställda bör behandlas som interna kunder som ett led i företagets relationsstrategi. Normanns teori om den tidigare arbetarens påverkan på företagets image gör intern kund-synsättet på medarbetaren relevant. För att öka läsarens förståelse av den bakomliggande forskningen kring uppsägningsprocesser, redogörs HR-forskningens huvuddrag i samtliga analysavsnitt.

Det andra och tredje avsnittet behandlar företagets uppsägningsprocess och kompensation till uppsagda medarbetare. HR-forskare inom uppsägningar, däribland Kinding och Gotthardson (2008) samt Ekstam (2001), beskriver uppsägningens moment samt chefens roll i genomförandet. Analysen syntetiseras genom att anlägga service management-teorier om intern marknadsföring på uppsägningsprocessen, för att förstå hur kunden skapar värde i sin interaktion med företaget. Teorier om intern marknadsföring appliceras specifikt på uppsägningsmomenten samt dess utrymme för medarbetarens värdeskapande.

Det fjärde analysavsnittet ringar in uppsatsens syfte genom att analysera anställningen ur ett service management-perspektiv kring långsiktiga kundrelationer (Grönroos 2002, Gummesson 2008). Analysens teoretiska underlag hämtas i synnerhet från service management-fältet, eftersom ingen tidigare HR-forskning har hittats om förhållandet mellan företaget och en tidigare medarbetare efter uppsägning.

4 Uppsägningen analyseras med ett kundperspektiv



I analyskapitlet analyseras det empiriska materialet med hjälp av analysramens teoretiska nyckelbegrepp. Kapitlet inleds med ett avsnitt som behandlar medarbetarbegreppet ur ett kundperspektiv. I det andra och tredje avsnittet anläggs service management-perspektivet intern marknadsföring på momenten i uppsägningsprocessen. Dessa efterföljs av det sista analysavsnittet där långsiktigheten i relationen mellan företag och uppsagd medarbetare behandlas. Kapitlet avslutas med uppsatsens slutsatser.

4.1 När medarbetaren blir en intern kund

En av anledningarna till att personalen beskrivs som interna kunder inom service management-forskningen är personalens roll som deltidsmarknadsförare (Gummesson 2008:77f). Företaget har även externa marknadsförare, vilka utgörs av exempelvis kunder, investerare, media och tidigare medarbetare. Detta får konsekvenser för ett företag vid uppsägning, eftersom en kund formar sina åsikter om ett företag baserat på alla tillfällen som kunden har varit i kontakt med företaget. Dessa samlade erfarenheter lägger sedan grund till kundens word-of-mouth, dess muntliga referenser, som kunden kommunicerar till sin omgivning (Lindberg-Repo & Grönroos 1999:115). Om kundens samlade bild av företaget är negativ kommer detta att prägla de budskap som kunden förmedlar via sin word-of-mouth. Normann (2000) menar att presumtiva kunder litar mer på tidigare kunders omdömen om företaget, än företagets egen marknadskommunikation. Negativ word-of-mouth från tidigare kunder kan således få som konsekvens att företagets image påverkas. Tidigare medarbetare är, enligt Gummesson (2008:80f), de mest inflytelserika deltidsmarknadsförarna. Detta innebär att tidigare medarbetare har större möjlighet än övriga deltidsmarknadsförare att påverka företagets image och marknadsföring.

Informanterna menade att tidigare medarbetare har stora möjligheter att påverka företaget efter uppsägning. Enligt HR-chefen är alla tidigare medarbetare företagets referenspersoner vilka kan agera som positiva ambassadörer. Om den uppsagde medarbetaren berättar till sin omgivning om negativa upplevelser från uppsägningen, skadas företagets varumärke. Anledningen till skadan på varumärket är, enligt HR-chefen, att både kunder och framtida medarbetares inställning till företaget påverkas

negativt. Utvecklingschefen anser att hennes företag i synnerhet är känsligt mot negativ word-of-mouth. Enligt lag får företagets produkter inte marknadsföras via reklam eller andra massmarknadsföringsinsatser. Skälet till detta är att företaget inte får påverka konsumenten med anledningen att stimulera konsumtion. I hennes företags fall sker marknadsföringen i de mellanmännsliga samtalen mellan kunder och andra personer på marknaden, där framgångarna är beroende av kundernas tillit till företagets produkter. På grund av denna reglering anser hon att positiv word-of-mouth är av särskild betydelse i hennes bransch.

4.1.1 Företagets image vid uppsägning

Samtidigt som uppsagda medarbetare kan agera positiva ambassadörer eller negativa kritiker kan företaget å sin sida påverka sin image. Imagehanteringens mål är att påverka kunders och andra människors uppfattning om företaget (Normann 2000:138). Informanterna tillfrågades hur deras företag arbetade för att motverka negativ ryktesspridning efter en uppsägningsprocess. HR-chefen menar att en negativ ryktesspridning kan undvikas genom att företaget fördelar lika mycket resurser på avvecklingar som på nyrekrytering. Utvecklingschefen påpekar att företagets imagehantering börjar långt innan avvecklingsprocessen tar vid. Om en uppsagd medarbetare har övervägande negativa upplevelser från sin tid som anställd kommer den negativa attityden till företaget att kvarstå även om uppsägningsprocessen har upplevts som positiv. Om en anställd å andra sidan har trivts på sitt arbete men är missnöjd med hur företaget har hanterat uppsägningsprocessen tar han med sig negativa tankar om företaget, oberoende av sin tidigare trivsel.

VD:n instämmer att den uppsagde medarbetaren kan påverka företagets image genom negativ word-of-mouth. I förlängningen misstänker VD:n att den försämrade imagen får konsekvenser gör företaget mer sårbart och får svårare att konkurrera på marknaden. Han begränsar dock den uppsagdes negativa påverkan på företagets image. Han menar att lyssnarna till den uppsagdes word-of-mouth inte förväntar sig att en uppsagd person ska vara positivt inställd till företaget. Han anser att positiva utsagor om företaget från den uppsagde snarare skulle förvåna lyssnaren. Om företaget i övrigt handlar på ett ödmjukt sätt i sitt affärsmässiga beteende på marknaden kommer beteendet att kompensera för de uppsagda medarbetarnas eventuellt negativa attityder. VD:ns slutsats är att den uppsagdes subjektiva upplevelse från uppsägningen förväntas vara negativ av övriga i omgivningen, vilket reducerar påverkan på omgivningens åsikter och tankar. Här identifieras en skillnad mellan

VD:ns åsikt om trovärdigheten hos uppsagda medarbetares word-of-mouth och Grönroos (2002:297) teori om att tidigare kunders erfarenheter av företaget ses som en objektiv och trovärdig källa.

Avsnittet har beskrivit Grönroos och Normanns teorier om hur en tidigare medarbetare är en inflytelserik deltidsmarknadsförare för företaget. En uppsagd medarbetare kan, genom sin word-of-mouth, påverka företagets image både positivt och negativt. Informanternas utsagor kring den uppsagdes påverkan på företagets image visade på en övervägande samstämmighet, vilket motiverar en fortsatt analys av hur intern kund-perspektivet kan tillämpas vid en uppsägning, med målet att uppsagda medarbetare ska agera positiva deltidsmarknadsförare

Nästa avsnitt fördjupar analysen om interna kunder genom att anlägga det teoretiska perspektivet intern marknadsföring. Synsättet på medarbetarna från intern marknadsföring appliceras sedan på uppsägningsprocessen, med syftet att belysa vad synsättet eventuellt kan tillföra.

4.2 Personalpolitiken möter intern marknadsföring

Intern marknadsföring har som utgångspunkt att medarbetarna utgör företagets första, interna marknad (Grönroos 2002:366). Detta medför att all kommunikation till de anställda ska ges på samma serviceinriktade sätt som kommunikationen till företagets externa kunder. Kommunikationen ska ske på ett aktivt, samordnat och målinriktat sätt. Intern massmarknadsföring ska undvikas, på grund av dess svårighet att engagera den enskilda medarbetaren. Grönroos menar att information som sprids på detta sätt sänker medarbetarens motivation att förstå och ta till sig budskapet. Genom tvåvägskommunikation och dialog ökar medarbetarens känsla av delaktighet, vilket kan vara motivationshöjande och värdeskapande. Med en bristande dialog mellan företaget och medarbetaren uppstår risken att varken företagets eller medarbetarens behov blir tillgodosedda (Echeverri & Edvardsson 2002:21).

Uppsägningsprocessen innehåller flera moment där beslut och budskap ska kommuniceras. Nästkommande två avsnitt behandlar två av dessa moment, kommunikeringen av nedskärningsbeslutet samt uppsägningssamtalen med berörda medarbetare.

4.2.1 Kommunikationsplan kontra intern dialog

När ett företag har fattat beslutet att säga upp medarbetare ska detta kommuniceras tydligt och effektivt till företagets externa intressenter samt internt i organisationen. Kinding och Gotthardson (2008:72) föreslår att en skriftlig kommunikationsplan ska upprättas, där det står tydligt specificerat vad informationen är, hur och när den ska ges, vem mottagaren är, samt vem som ansvarar för vad. Arbetet att ta fram en kommunikationsplan bör utföras av företagets HR-avdelning, för att säkerställa att de arbetsrättsliga och personalpolitiska aspekterna tas i beaktande (Bayer 2009:40).

Utvecklingschefens företag kommunicerade beslutet om nedskärningar genom att kalla alla medarbetare till ett informationsmöte där beslutet offentliggjordes. Alla medarbetare kallades sedan till ett individuellt möte med sin närmaste chef där eventuellt uppsägningsbeslut gavs. HR-chefens företag meddelade först fackförbunden och efter förhandling kom de tillsammans överens om hur kommunikationen kring uppsägningsbeslutet skulle spridas. I kronologisk ordning meddelades sedan berörd chef, affärsområdeschef, berörd individ, arbetsgruppen och till slut hela företaget. Till skillnad från utvecklingschefens kommunikation fick uppsagda medarbetare informationen innan den spreds till övriga. VD:n berättade att uppsägningsbeslutet togs i samråd mellan ledning och mellanchefer. Sedan hölls ett stort informationsmöte där den nya organisationen presenterades. Slutligen meddelades berörda medarbetare vilkas tjänster hade upphört. Alla informanter svarade att kommunikationen av nedskärningsbeslutet hade varit samordnat och aktivt. De uppsagda medarbetarna hade dock inte varit delaktiga i beslutet om uppsägning eller getts tillfälle att lämna feedback vid mötet där nedskärningsbeslutet tillkännagavs.

Många informanter berättade att beslutet kommunicerades via informationsmöten. Informanternas beskrivning påminner om envägskommunikation, där medarbetarna delges information men kommunikationen kring informationen uteblir (jfr Grönroos 2002:370). Intern marknadsförings kommunikationsmetodik innebär tvåvägskommunikation och en uppmuntran till dialog (ibid s 370). All kommunikation till medarbetaren ska efterföljas av feedback mellan medarbetaren och ledningen.

Nästa kommunikationsmoment i uppsägningen är det individuella uppsägningssamtalet med berörd medarbetare. Följande avsnitt analyserar chefens roll i uppsägningssamtalet samt hur informationen om uppsägningen kommuniceras.

4.2.2 Chefen i uppsägningssamtalet

I en uppsägningsprocess måste cheferna förmedla beslut som ofta är smärtsamma både för chefen och berörd medarbetare. Enligt HR-forskningen är det viktigt att cheferna erhåller stöd och utbildning inför detta moment (Kinding & Gotthardson 2008). Chefen som utför uppsägningen bör ha tränats i att skilja mellan sin roll som arbetsgivarrepresentant och sin privata roll. VD:n beskrev svårigheten att skilja på sin roll som arbetsgivare och privatperson enligt följande:

Det var med stor hjärtesorg jag gjorde det under hela processen och personligen har jag inte mått så dåligt under hela mitt liv. Bokstavligen. Och när man väl insåg att det här inte kommer att gå, och det här är en process man är tvungen att göra /.../ men det tog faktiskt ett år innan jag var över den processen och började släppa det. Man beskyller ju sig själv för att man inte var lite klokare, för att man inte gjorde en bättre riskbedömning, för att man inte.. Ja det är tusen saker man kan beskylla sig själv för då man sitter där.

Citatet från VD:n belyser hur han under lång tid klandrade sig själv för uppsägningarna. Som VD saknade han tillgång till en överordnad som kunde vara vägledande och stöttande i processen. Följande citat är från enhetschefen som förvisso hade en överordnad chef, men som ändå upplevde ensamhet i processen:

Jag kan väl säga att problemet är att supporten för egen del, min personliga och individuella del har ju inte funkat, jag hade en chef i (annat europeiskt land) och han var inte här under den perioden, utom när jag fick meddelandet om att enheten skulle läggas ner /---/ Jag kan se varför problemen uppstod, jag var den enda chefen här i (stad) och min organisation la sig inte i min verksamhet överhuvudtaget. Jag fick söka mig det stödet själv, den support jag behövde som individ.

Enhetschefen upplevde inga svårigheter att skilja sin privata roll från sin professionella roll. Hon upplevde inte situationerna som psykiskt krävande i någon större grad. Hennes förklaring var att hon var ny som chef i arbetsgruppen vid tillfället och saknade således starka band till sina medarbetare i arbetsgruppen. Om uppsägningen hade varit aktuell när hon fortfarande var chef för sin gamla arbetsgrupp, vilken hon hade arbetslett sedan 2002, hade uppsägningarna varit betydligt mer psykiskt krävande.

Enligt intern marknadsförings principer ska all kommunikation till företagets medarbetare ske på ett serviceinriktat sätt. Även uppsägningssamtalet inkluderas i detta resonemang.

Avsnittet har behandlat chefens roll i uppsägningssamtalet. HR-forskningen föreslog att cheferna ska utbildas innan samtalen äger rum, för att kunna skilja mellan sin privata och professionella roll. Empirin visade att uppsägningar är psykiskt krävande för cheferna som utför dem. Empirin visade dessutom en tendens att uppsägningar är mer påfrestande om chefen har starka band till berörda medarbetare. Nästa avsnitt behandlar uppsägningssamtalet som dialog.

4.2.3 Beslutsdelgivning eller dialog

I uppsägningssamtalet kommuniceras beslut och information vilket, enligt intern marknadsföringsprinciper, ska ske på ett serviceinriktat och relationsfokuserat sätt (jfr Grönroos 2002, Gummesson 2008). Inom intern marknadsföring och kundrelationer beskrivs *relationsdialogen*, vilken är en interaktiv process där båda parter i relationen resonerar tillsammans (Ballantyne 1999). Tillit mellan parterna är av betydelse för att nå en gemensam uppfattning (Grönroos 2002:307f).

HR-forskningen föreslår att meddelandet om uppsägning bör förmedlas klart och koncist. Det är viktigt att den uppsägande chefen har förutbestämt samtalspunkterna och använder sig av ett manus som bör styra samtalet (Kinding & Gotthardson 2008:87ff). HR-chefens åsikter om uppsägningssamtal visade upp styrd karaktär, och vid svaret på frågan om uppsägande chefer använde manus eller pratade fritt svarade hon följande:

Man bör träna om man aldrig sagt upp innan för man får inte vara för snäll utan det ska vara klart och tydligt där man inte ska linda in beskedet. Man ska i princip coacha chefer att de har ett manus vad det är för orsak och att man tydligt och klart talar om att den är uppsagd på grund av arbetsbrist. Det viktigaste i det samtalet är att man talar om att om du inte förstår informationen att man fortfarande finns tillgänglig att man kan ta det en gång till.

Hon förespråkar ett styrt samtal där meddelandet ges via ett manus. Om den uppsagde medarbetaren inte förstår föreslår hon att informationen upprepas. Uttalandet visar upp en kontrast gentemot relationsdialogen, där en gemensam uppfattning uppnås via dialog mellan samtalsparterna (jfr Ballantyne 1999).

VD:n tog avstånd från att använda manus vid uppsägningarna, och beskrev uppsägningssamtalet enligt följande:

Nej gud, vi pratade fritt. Jag kände ändå att det fanns en ömsesidig förståelse för situationen. Det var inte så att människorna som fick lämna oss var helt emot, de förstod ju att om vi inte gör något så kommer hela företaget att gå under. Så, de förstod att vi verkligen inte vill göra det här utan att vi var tvungna till det.

Han framhåller den ömsesidiga förståelsen vid uppsägningssamtalet. Den uppvisade förvåningen över frågan om manus användes bereder för tolkningen att hans uppsägningssamtal hade större inslag av relationsdialog, än om manusstyrd information.

Omställningschefen hade en annan syn på samtalet, och menade att manus och chefens egna formuleringar bör användas parallellt vid samtalet. Hon menar att samtalet bör ha struktur, men strukturen kräver erfarenhet och inre trygghet hos cheferna. Om den uppsagde säger något oförutsett och för in samtalet på något som inte förekommer bland samtalspunkterna i manus, måste chefen ha tillräcklig självinsikt att bemöta den uppsagdes påstående. Trots detta upplever hon att chefer gärna ber om checklistor och manus som ett stöd i uppsägningssamtalet.

Cheferna på utvecklingschefens företag hade inte enbart tränats i vad de skulle säga till de uppsagda medarbetarna. De hade även instruerats i hur de beteendemässiga och rumsliga aspekterna skulle hanteras vid uppsägningssamtalet:

Så de satt ner, stängd dörr helst utan bord, två fåtöljer ungefär. Ett rum utan bord hindrar att det kommer emellan, man tränade rätt mycket på hur man satt i fåtöljen och att man inte satt och stirrade folk rakt i ögonen men samtidigt satt man inte med ryggen emot, utan det var lämpligt avstånd.

Beteendet skulle således följa ett planerat mönster för att förhindra förekomsten av omedvetna budskap från chefen. Utvecklingschefens yttrande påvisar paralleller till HR-forskningens mening att samtalet ska vara planerat och styrt.

En problematik kring manusstyrt samtal är kundens förväntningar på företagets beteende. För att en intern marknadsföringsstrategi ska lyckas krävs det att företagets interna kunder, medarbetarna, känner förtroende för företagets ledning (Grönroos 2002:375). Förtroendet handlar om att en part

förväntar sig att den andra ska handla på ett förutsägbart sätt i en viss situation. Om kunden upplever att den andra parten avviker från det vanliga, känner sig kunden negativt drabbad (Schurr & Ozanne 1985, se Grönroos 2002:50f). När denna teori tillämpas på uppsägningssamtalet bereds tolkningen att medarbetaren förväntar sig att chefen ska bete sig som vanligt vid samtalet via sina ord, formuleringar och kroppsspråk. HR-chefen beskrev problemet mellan att säga upp medarbetaren enligt ett manus och samtidigt bete sig på ett sätt som medarbetaren förväntar sig. Hon menar att i uppsägningssamtalet ska endast uppsägningsbeskedet ges. Chefens personlighet bör hållas tillbaka till förmån för ett sakligt sätt och precisa formuleringar. För övrig information och klagöranden bör ett uppföljningsmöte inbokas, där chefen återigen kan handla enligt sin personlighet.

Enhetschefen såg uppföljningssamtalet som nödvändigt ur ett rättviseperspektiv. Hennes uppsägningssamtal efterföljdes av två feedbacksamtal som planerades in tillsammans med den uppsagde. I dessa samtal fick medarbetaren feedback på sina kompetenser vilka skulle ligga till grund för eventuella referenser och arbetsbetyg. Genom att noggrant diskutera igenom hur den uppsagdes kompetenser inte överensstämde med företagets nya organisationsstruktur ansåg hon att den uppsagdes förståelse för uppsägningsbeslutet förbättrades, vilket är i enlighet med relationsdialogens mål. Hennes förhållningssätt överensstämmer med HR-forskningen som har visat att en uppsägning uppfattas som mer rättvis av de berörda om de har fått inflytande i processen. Cropanzano och Greenberg (1997, se Näswall, Hellgren och Swerke 2003:90) har påvisat ett samband mellan rättvisa och kontroll över processen. Detta implicerar att en uppsagd med påverkansmöjlighet på situationen tolkar den som mer positiv. Ett liknande resonemang förs i service management-forskningen där rättvisa genom interaktion, *interactional fairness* (Grönroos 2002:126f), visar till vilken grad kunderna anser att mötet mellan företaget och kunden har varit ärligt, empatiskt och rättvist.

HR-forskningen föreslår uppföljningsmötet som ett forum där den uppsagde får ventilera (Kinding & Gothardson 2008:92). I förhållande till Grönroos teori påminner det uppföljande samtalet om en relationsdialog, medan det första baseras på HR-forskningens manusstyrda samtal. Informanternas åsikter gick isär angående uppsägningssamtalet som ett manusstyrt samtal eller en fri dialog. HR-chefen lyfte fram manus och strikt information till den uppsagde, medan VD:n förespråkade att tala fritt och uppnå förståelse.

Efter uppsägningssamtalet avgörs om den uppsagde medarbetaren ska befrias från sin arbetskyldighet under uppsägningstiden. Nästa avsnitt analyserar detta vägval ur ett kundperspektiv där kundens värdeskapande hamnar i fokus.

4.2.4 Arbetsbefrielse eller berövelse

Efter uppsägningssamtalet, där den skriftliga uppsägningen har överräckts, påbörjas medarbetarens uppsägningstid. Under uppsägningstiden fortsätter medarbetarens arbetskyldighet, vilken är gällande till och med den sista anställningsdagen (Molin 2009:205). Trots det är arbetsbefrielse en relativt vanlig åtgärd vid uppsägningar. Syftet är att den uppsagde ska få tid för nyorientering och jobbsökande. Genom att befria den uppsagde från sina arbetsplikter, skonas kvarvarande medarbetare från dålig stämningsspridning från den uppsagde (Kinding & Gotthardson 2008:134). Ur ett internt marknadsföringsperspektiv kan situationen tolkas annorlunda. I en kundrelation förväntar sig kunden att leverantören kommer att leverera produkten eller tjänsten som är specificerad i kundavtalet (Grönroos 2002:50f). Om avtalet sägs upp och efterföljs av en uppsägningstid, har kunden rätt till att ha tillgång till tjänsten under den specificerade tiden. Under uppsägningstiden, när medarbetaren fortfarande är anställd, kan medarbetaren förvänta sig att företaget fortsätter att förmedla arbetsuppgifter. Om medarbetaren istället fråntas sina arbetsuppgifter betyder det att företaget, ur ett kundperspektiv, inte betar sig som medarbetaren har förväntat sig. Relationen kan påverkas av detta, med minskat förtroende från medarbetaren till företaget som följd.

Informanterna hanterade de uppsagda medarbetarnas arbetskyldighet på olika sätt. På utvecklingschefens företag avskärmades uppsagda medarbetare helt från sina gamla arbetsplatser:

När de väl hade lämnat sitt jobb och lämnat det huset så togs korten bort, då har de inte möjlighet att ta sig in i de byggnaderna utan att anmäla det till någon. Så de var alltså avkopplade från jobbet totalt och detta var nästa steg. Så om de träffade chefen kunde de göra i matsalen eller om de tog en fika eller om chefen kom ner till jobbcenter.

Utvecklingschefen påpekade ytterligare att arbetsbefrielse kan innebära att medarbetaren förlorar sin identitet och självkänsla. HR-chefen menade att det ofta kan kännas som ett straff för den uppsagde att bli fråntagen sina arbetsuppgifter. Hon framhåller dock att arbetsbefrielse ofta är bättre för de anställda som har fått behålla jobbet. I det fallet menar hon att de kvarvarande medarbetarnas intressen ofta hamnar i skymundan för de uppsagdas behov.

4.3 Kollektivt avgångspaket eller individanpassat tjänsteerbjudande

Förra avsnittet beskrev medarbetarens arbetskyldighet samt hur den kan förstås ur ett kundperspektiv. När beslutet om eventuell arbetsbefrielse är taget blir företagets roll att erbjuda stöd till den uppsagde medarbetaren under resten av avvecklingen (Ekstam 2001:106f). Ur ett kundperspektiv kan dessa stödinsatser liknas vid ett tjänsteerbjudande som offereras den interna kunden. Enligt Normann (2000:43) har kunder olika behov vilket förutsätter en individanpassad behandling. Dessa differentierade behov behöver identifieras och förstås av företaget. Vid en uppsägning har företaget fyra stödfunktioner. Samtliga dessa kan förstås ur ett kundperspektiv, vilket nästa avsnitt illustrerar.

4.3.1 Stödfunktioner till den uppsagde

HR-forskaren Ekstam (2001:106f) nämner fyra olika stödfunktioner en arbetsgivare har vid en uppsägning. Dessa funktioner är emotionellt stöd, informativt stöd, värderande stöd samt instrumentellt stöd. Det emotionella stödet syftar till att lyssna på den uppsagdes farhågor samt att förmedla en positiv tilltro till framtiden (Ekstam 2001:106f). Funktionen påminner om relationsdialogens syfte; att med hjälp av dialog öka förståelsen mellan två parter genom att resonera tillsammans (Ballantyne 1999, Grönroos 2002). VD:n hanterade de uppsagdas reaktioner genom att systematiskt genomföra alla samtal med alla berörda medarbetare som sökte upp honom. Han upplevde att många uppsagda var ledsna och oroliga över att hitta nytt arbete. De var även betänksamma kring den ekonomiska kompensation som processen skulle föra med sig. HR-chefen sa att företaget gav de uppsagda möjlighet att kontakta företagets HR-avdelning för stöd och hjälp. I det fallet var det en annan person än den uppsägande chefen som besvarade följdfrågor och hanterade den uppsagdes oro. Utvecklingschefen sa att ledningen hade misstänkt att de uppsagda skulle bearbeta beskedet under lång tid. Därför planerades flera uppföljande samtal in med varje uppsagd medarbetare. Alla informanter framförde att uppföljningssamtal skedde. Deras svar skildes endast åt avseende vem från företagets sida som höll i samtalen, samt om samtalen var inplanerade av företaget eller om de uppkom på den uppsagdes initiativ.

Det instrumentella stödet erbjuder resurser till den uppsagde med målet att medarbetaren ska kunna hantera situationen praktiskt och psykologiskt. Exempel på instrumentellt stöd är coachning, ekonomisk kompensation, rådgivning och *outplacement*. Ur ett service management-perspektiv kan

dessa stödinsatser ses som delar i ett tjänsteerbjudande till den interna kunden. Dessa tjänster ska individanpassas utefter kundens behov (Grönroos 2002, Normann 2000:43).

4.3.2 Ett kundanpassat tjänsteerbjudande

Informanternas åsikter angående individanpassade avgångspaket gick isär. HR-chefen visar upp en obeslutsamhet i sitt svar om individanpassad kompensation. Hon framhåller först dess nytta, men tillägger sedan att det är bättre med ett på förhand bestämt utbud som den uppsagde medarbetaren kan ta del av:

I den bästa av alla världar, ja om man som individ kan anpassa det så är väl det jättebra, men nu motsäger jag mig själv, jag tror ändå att det är ganska bra att man är tydlig med informationen att det är det här som gäller, du får det här stödet, än att i den situationen börja med massa valalternativ där man ska vända och vrida vad som är rätt eller fel. (Intervju HR-chefen)

Många informanter sa att kompensationsinsatserna genomfördes av ett externt råd som finansieras av arbetsgivarförbunden och fackföreningarna. Den ekonomiska kompensationen var beroende av den uppsagdes anställningstid, där lång ackumulerad tid medförde större kompensation (Intervju omställningschef, HR-chef, Utvecklingschef). HR-chefen påpekade att den uppsagde dessutom måste uppfylla vissa regler för att få ta del av vissa stödinsatser. En diskrepans visas upp mellan Grönroos och Normanns teorier om individanpassade tjänster och informanternas berättelser om hur kompensationerna fastställdes. Anpassning av kompensationer förekom, men anpassningen baserades oftare på ackumulerad anställningstid än på individens särskilda behov. Ingen av informanterna uppgav att medarbetaren kunde påverka stödinsatserna efter uppsägningen.

Vid analysen av stödinsatser och kompensation till den uppsagde har olika kompensationer beskrivits samt företagets stödjande funktioner gentemot sina uppsagda medarbetare. Empirin har visat att i stödinsatsernas anpassning utefter individen är begränsad, vilket kontrasterar mot service managementteorier om tjänsteerbjudandets kundanpassning. Nästa avsnitt fördjupar denna analys genom att belysa stödinsatserna från företagets sida med teorier om människors krisbearbetning.

4.3.3 Rätt stöd under rätt krisfas

Cullberg (2006:141ff) har forskat i människors krisbearbetningsprocess och har definierat fyra faser; chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen. Den första fasen är präglad av

förnekelse och chock. I en uppsägning uppstår chockfasen efter att uppsägningsbeskedet har delgivits. I reaktionsfasen inser medarbetaren konsekvenserna av uppsägningen, där vanliga känslouttryck är uppgivenhet och smärta. I denna fas är medarbetaren ännu inte kapabel att bearbeta situationen, och fasen kan vara i månader eller år. I bearbetningsfasen kan planeringen inför framtiden börja och den uppsagde är mottaglig för andras råd och hjälp (jfr Cullberg 2001).

Förra avsnittets teoretiska utgångspunkt var att den uppsagdes stödinsatser kan ses som ett tjänsteerbjudande, vilket bör anpassas utefter kundens behov. Vid applicering av Cullbergs krisbearbetningsfaser uppstår dessutom en tidsdimension av stödinsatsernas anpassning. Med utgångspunkt i Cullbergs teori bör företaget anpassa stödinsatserna utefter *vad* kunden har för behov av stödinsatser, men även *när* kunden behöver insatsen. Enligt Cullberg är en individ i kris mottaglig för stöd och hjälp först i bearbetningsfasen, vilken kan dröja månader och år. Stödinsatserna å andra sidan, har sin begynnelse i samband med att medarbetaren blir uppsagd, när individen enligt Cullberg befinner sig i chockfasen eller reaktionsfasen.

Ovanstående resonemang antyder att stödinsatserna bör pågå under längre tid, med målet att anpassa stödet utefter vilken krisfas medarbetaren befinner sig i. Två av informanternas företag erbjöd stödcentra åt sina uppsagda medarbetare (Intervju omställningschef, utvecklingschef). I utvecklingschefens stödcenter fick medarbetarna hjälp att effektivisera sitt arbetssökande, exempelvis genom coachning och rådgivning. Även företagshälsovård och psykologer fanns tillgängliga i centret. De uppsagda stannade där under uppsägningstiden, som i vissa fall var upp till ett år. Omställningschefen berättade att varje medarbetare som befann sig i stödcentret hade en individanpassad plan för sin personliga utveckling under tiden i centret. Hon menade att den huvudsakliga fördelen med ett stödcenter var att den uppsagde medarbetaren kände sig bekräftad. Hon mindes att många i stödcentret aldrig hade mottagit feedback för sina arbetsprestationer, vilket försvårade karriärplaneringen eftersom den uppsagde var osäker på sina kompetenser. I stödcentret genomgick de coachning och karriärplanering, vilket medförde att många medarbetare kände sig speciella och bekräftade. Inte desto mindre förde både utvecklingschefen och omställningschefen fram negativa konsekvenser som följde av stödcentra. De menade att bekvämligheten och tryggheten gjorde att vissa medarbetare tenderade att frånsäga sig ansvaret och förlitade sig istället på den som drev jobbcentret, vilket medförde en ökad passivitet i sitt arbetssökande.

Omställningschefen uttalade ett problem som hennes olika roller på jobbcentret förde med sig. Hon var å ena sidan coach, som under sekretess skulle etablera förtroende och tillit mellan henne och de uppsagda. Å andra sidan var hon deras personalchef som skulle leda och fördela arbetet samt kräva resultat av dem som befann sig på jobbcentret. Hon menade att de uppsagda därför fann det svårt att lita på henne, när hon som coach besitter kunskap om deras osäkerheter, vilka hon skulle kunna använda emot dem. Ambivalensen i chefsrollen gjorde den svår att hantera för henne. Wright och Berling (1998) beskriver rollöverlastning där förväntningarna på den egna chefsrollen överstiger vad chefen rimligen kan prestera.

Avsnittets teoretiska grundval har poängterat betydelsen av att stödinsatserna för en uppsagd medarbetare bör tidsmässigt anpassas utefter var medarbetaren befinner sig i krisprocessen. Empirin visade upp två exempel där stödinsatserna spreds över längre tid, vilket ökar möjligheten för tidsanpassade insatser. Resonemangen tar utgångspunkt i kundens behov av individanpassade lösningar för att skapa värde i relationen till företaget. Nästa avsnitt fördjupar kundens relation till företaget, samt hur kunden skapar värde i relationen.

4.4 När anställningstiden blir en långsiktig kundrelation

Förra kapitlet fokuserade på uppsägningsprocessens moment. HR-forskningen kring momenten i en uppsägningsprocess presenterades och analyserades utifrån service management-teorier om interna kunder och individanpassning utifrån kundens behov. Analysramen i det förra kapitlet utgick från uppsägningsprocessens olika moment, såsom kommunikationsplanen och kompensationssystem. Detta kapitel behandlar relationen mellan företaget och dess interna kunder samt hur den påverkas av uppsägningsprocessen. Sedan följer en analytisk fördjupning av långsiktiga relationer till företagets uppsagda medarbetare.

4.4.1 Anställningsavtal eller kundrelation

Inom HR-forskningen regleras anställningsförhållandet mellan företag och medarbetare av anställningsavtalet. Denna relation, anställningsförhållandet, förutsätter att den anställde utför sina tilldelade arbetsuppgifter och mottar i gengäld lön för sitt arbete (Broberg & Lunde 2010:35). Hur länge denna formella relation varar är specificerat i anställningsavtalet. Längden på en långsiktig relation ur ett service management-perspektiv är svårare att specificera i ett avtal. Relationen är istället beroende av kundens värdeskapande i samspelet med företaget (Grönroos 2002:43) och varar så länge kunden

skapar värde i interaktionen. Relationen ska dessutom vara värdeskapande för företaget och passa in i företagets övergripande relationsstrategi. Resultatet av en god relation ska vara av ömsesidigt gagn för båda parter där företaget gör vinst genom att tillfredsställa kundernas behov (Reichheld 2001:45). Företaget är beroende av chefernas och övriga medarbetares lojalitet och tilltro till relationsstrategin (jfr Gummesson 2008:35). Omställningschefen ansåg att en av hennes roller som ledare är att skapa relationer.

Från den dagen som jag tillträder som ledare för en grupp, startar arbetet med att bygga upp relationer med mina medarbetare, så när uppsägningsdagen kanske kommer så har man ett bättre grundbygge som kommer att avspegla sig där.

Citatet belyser hur en relation till medarbetaren innan uppsägningsprocessen underlättar hanteringen och förmedlingen av uppsägningsbeslutet.

I forskningen om intern marknadsföring (t.ex. Grönroos 2002, Buttle 1996, Halinen 1997) nämns engagemang och förtroende som viktiga för relationen. Dessa begrepp är centrala för kundens värdeskapande processer i relationen. En definition av engagemang är att ha ”en bestående längtan efter att behålla en uppskattad relation” (Moorman, Zaltman & Desphandé 1992). En av förutsättningarna för en långsiktig relation mellan företaget och kunden är att båda parter är lojala. VD:n menar att medarbetarens lojalitet är en produkt av att medarbetaren upplever relationen med företaget som långsiktig. En förutsättning för långsiktigheten är att alla medarbetare som nyrekryteras ska ha en tydlig roll i företagets långsiktiga strategi. VD:n menar att medarbetarens lojalitet är ett resultat av företagets lojalitet gentemot medarbetaren.

Enligt Grönroos (2002: 45f) är det kunden som avgör när en relation till företaget har växt fram. Företagets uppgift är att underlätta en relation, men trots företagets insatser ligger beslutet hos kunden. Företagets uppgift är att främja de interna relationerna är att skapa en organisationsstruktur som möjliggör relationsskapande mellan medarbetarna (George 1990: 66). I en uppsägningskontext medför detta att den uppsagde bestämmer om denne vill ha en relation sin gamla arbetsplats eller inte. Viljan att bibehålla en relation till företaget från kundens sida är beroende av kundens *attraktion* till företaget, vilket nästa avsnitt kommer att analysera.

4.4.2 Kundens attraktion blir relation

Inom intern marknadsföring nämns vid sidan om förtroende och engagemang även *attraktion* som en viktig faktor för kundrelationen (Halonen 1997). Attraktionen innebär att företaget representerar något intressant som kunden attraheras av. En relation kräver att det finns attraktion från båda parter, annars kommer inte parterna i relationen fortsätta göra affärer med varandra. I en uppsägningskontext innebär detta att en uppsagd medarbetare behöver känna sig attraherad av företaget för att överväga att komma tillbaka till företaget om tillfället i framtiden erbjuds. Den uppsagde kan sitta på specifik kompetens som företaget fortfarande behöver, men en missräkning eller svår finansiell situation utmynnade i att den kompetente medarbetaren fick gå (Kinding & Gotthardson 2008:15). Då kan den uppsagde återanställas eller hyras in under förutsättning att medarbetaren vill det. En förutsättning kan vara att den uppsagde känner sig attraherad av företaget och således vill fortsätta relationen.

När VD:n tillfrågades hur de arbetar för att den uppsagde ska vilja komma tillbaka till företaget sa han att deras företagskultur medför attraktion genom att "företaget är som de är". Han tror att de tidigare medarbetarna vet vad de får om de återanställs på företaget och att den vetskapen per automatik genererar en attraktion. HR-chefen var av åsikten att uppsagda medarbetare kan vilja komma tillbaka om företaget underhåller en relation till dem efter att uppsägningstiden har tagit slut.

4.4.3 Främjande och hämmande relationsaktiviteter

Detta avsnitt behandlar informanternas idéer om hur relationen bör underhållas efter uppsägningstidens slut. Med hjälp av teorier om värdeskapande relationsprocesser analyseras hur relationen kan underhållas och stärkas när anställningen har upphört. Därutöver behandlas de praktiska implikationerna för långsiktiga relationer och utmynnade i en analys av hämmande relationsprocesser.

En studie (se Gummesson 2008:262) har visat att 68 procent av tappade relationskunder berodde på att företaget hade agerat likgiltigt och hanterat klagomål på ett undermåligt sätt. Stauss och Seidel (2004:146ff) menar att klagomålshantering är det viktigaste i vården av kundrelationer, eftersom det indikerar ett intresse av förbättring från företagets sida. När kunden blir lyssnad på och får bidra i klagomålshanteringen ges kunden möjlighet att skapa värde, vilket kan kompensera för det initiala klagomålet. Informanterna ansåg att de uppsagdas feedback på uppsägningprocessen är värdefull för företagen. HR-chefen poängterade att feedback från de uppsagda angående uppsägningen är essen-

tiellt i förbättringsarbetet av personalpolitik och uppsägningspolicy. Omställningschefen menade att feedbacksamtalet ska ske efter en tid när den uppsagda har fått distans till processen. Hon identifierade två syften för feedbacksamtalet; en uppföljning av medarbetarens utveckling som ett sätt att visa intresse samt en möjlighet för lärande inom organisationen hur uppsägningsprocesserna kan förbättras.

4.4.4 Nätverk och forum

Föregående avsnitt belyste att relationens kan förbättras mellan uppsagd och företaget genom att den uppsagde får ge feedback på uppsägningsprocessen. Genom att visa intresse för den uppsagde kan företaget förtjäna en relation till den uppsagde. Relationen kan förtjänas genom företagets relationsmarknadsföring, där målet är att skapa samverkan och kommunikation mellan företaget och kunden. (Grönroos 2002: 45f). När informanterna fick frågan om hur relationer kan underhållas efter uppsägningstidens slut framhöll de att skapa forum för samverkan och interaktion. HR-chefen och VD:n menade att tidigare medarbetare kan bjudas in på företagsaktiviteter såsom företagsdagar och julfester. Andra förslag inkluderade att upprätta nätverk för tidigare anställda samt bjuda in till kontaktgrupper i sociala medier såsom Facebook (Intervju VD).

Ett forum för samverkan som informanterna nämnde var alumniverksamhet för tidigare anställda. Konceptet är lånat från universitetsvärlden där dylika verksamheter upprättas för examinerade studenter för att behålla kontakter från studietiden och expandera det personliga nätverket. Gummesson (2008:81f) belyser ett exempel på en alumniverksamhet samt dess positiva effekter på företagets kundrelationer. Han redogör för företaget McKinsey & Company vars alumniverksamhet bjuder in forna medarbetare till olika forum och aktiviteter. Verksamheten möjliggör att de flesta behåller personliga och professionella relationer under hela livet. Informanternas åsikter gick isär angående alumniverksamheter. Utvecklingschefen menade att alumniverksamheter ger uppsagda medarbetare möjligheten att behålla kontakten med gamla arbetskamrater och en koppling till företaget. Enhetschefen menade å andra sidan att alumniverksamheter är en dålig idé. Hon menade att en uppsagd å ena sidan kan förstå anledningarna till att företaget måste skära ner. Den uppsagde kan vara införstådd med att han eller hon inte besitter nödvändig kompetens för att behållas av företaget. Hon klargör dock, å andra sidan, att bli uppsagd är att bli avvisad. Efter en uppsägning bearbetas känslan av avvisning genom att påbörja en nystart, där aktiviteter innefattar att söka nya arbeten och fokusera på fram-

tiden. På grund av ovanstående problematik anser hon att alumniverksamheter inte bidrar till relationsskapande. I alumniverksamheter vistas den uppsagde i miljöer från vilka han tidigare har blivit avvisad, tillsammans med människor som har bearbetat samma sak. Umgänge med människor som fortfarande bearbetar avvisandet kan leda till att den uppsagdes utveckling hämmas.

Ett relationsunderhållande arbete efter uppsägningarna kräver mer än punktinsatser. Samspelet och kommunikationen ska pågå under en längre tidsperiod och sammansmälter under tiden i en värdeskapande relationsprocess (Grönroos 2002: 45f). Ingen av informanterna kunde redogöra för pågående långsiktiga samverkansinsatser till sina tidigare medarbetare. Interaktionen begränsades i många fall till att tidigare kollegor möttes i privata sammanhang (Intervju omställningschef, Intervju VD) eller att uppsagda besökte arbetsplatsen för att hälsa på tidigare kollegor (Intervju utvecklingschef). VD:n erkände att hans företag inte hade kontaktat de uppsagda medarbetarna efter uppsägningstidens slut. Han framhöll att tiden och pengarna som investerades i uppsägningssprocessen var begränsade. Ledningen utförde uppsägningarna på ett för dem godtagbart sätt, och flyttade sedan fokus till företagets omorganisation och fortlevnad. Här beskrivs en diskrepans mellan företagsledarens vilja att stötta den uppsagde men samtidigt fokusera på omorganisationen och balanseringen av den nya strukturen.

4.4.5 En uppsagd relation

Merparten av informanterna var eniga om att det var viktigt att ha en positiv relation till de uppsagda efter att de lämnat företaget. En relation kräver dock, enligt HR-chefen, att båda parter är aktiva, men medger att den primära förutsättningen är att kunden ser fördelarna med en fortsatt relation.

Reichfeld och Sasser (1990, se Lovelock & Wirtz 2007:359) menar å andra sidan att företaget endast ska bibehålla relationer med kunder som företaget kan göra lönsamma affärer med. I uppsägningsskontexten ses detta som att företaget ska behålla relationer till de uppsagda som företaget framåt tror kommer att vara viktiga affärspartners. Här kan både återanställningar av uppsagda medarbetare och nya leverantörsrelationer till företag där den uppsagde har blivit anställd ges som exempel. I detta avsnitt redovisas informanternas åsikter om hur relationen mellan företaget och uppsagd medarbetare bör hanteras efter uppsägningstidens slut.

VD:n anser att företagets relation till den uppsagde avslutas i samband med sista dagen på uppsägningstiden, varvid företagets skyldigheter gentemot den anställde upphör. Han menar dock att företaget består av ett antal människor vars relation till varandra aldrig tar slut. Även HR-chefen menade att det finns ett arbetsrättsligt avslut i och med den sista anställningsdagen, medan relationerna pågår livet ut. Utvecklingschefen var delvis av en annan åsikt. Hon menade också att relationen mellan företaget och medarbetaren avslutas på den sista anställningsdagen, men till skillnad från de andra informanterna ansåg hon att när det formella kontraktet avslutas tar även relationen slut.

Omställningschefen återgav att en skillnad föreligger mellan när HR-avdelningen anser en relation som avslutad och när hon själv gör det. Hon menar å ena sidan att relationen avslutas på sista anställningsdagen. Känslomässigt anser hon dock att relationen fortsätter. Hon, som de uppsagdas tidigare personalchef, har ett eget intresse av att följa upp hur det har gått för de uppsagda efter en tid. Hon menar dock att hennes egenintresse är skilt från företagets intressen. Informanternas utsagor överensstämmer med Schneiders (1986, se George 1990:66) resonemang om att de starkaste relationerna i organisationen utgörs av informella relationer som relationsorienterade medarbetare skapar till varandra. Dessa relationer skapar tillsammans organisationens identitet.

4.4.6 Mobilitetskapital och arbetsmarknadens rörlighet

Utvecklingschefen ser ingen anledning till varför företag i framtiden ska försöka bibehålla en långsiktig relation till sina uppsagda medarbetare. Hon menar att uppsägningar idag är vanligt förekommande hos företagen, vilket bidrar till en ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Arbetskraftens ökade mobilitet kommer i viss mån att avdramatisera de negativa aspekterna av att bli uppsagd. Hon påpekar att företag verkar i en ständigt föränderlig marknad och kompetenser som var viktiga för ett år sedan kan sakna betydelse idag. Då bör medarbetaren avvecklas för att istället anställas på en ny arbetsplats där dennes kompetens är relevant för det andra företags situation. Normann (2000:88) för ett liknande resonemang och menar att de snabba förändringskrav som tjänsteföretagen står inför, kräver en kunskapsbaserad personalstyrka. I det mänskliga kunskapskapitalet finns dock mobilitetskapital inbyggt. Mobilitetskapitalet innebär att en medarbetare är medveten om att han är attraktiv för andra arbetsgivare, på grund av sin kunskap och kompetens. Medarbetarens medvetenhet om sin anställningsbarhet, menar Normann, kan minska lojalitet till företaget. Den långsiktiga relationen

mellan den uppsagde medarbetaren och företaget kan således upphöra på grund av arbetskraftens mobilitet samt den minskade lojaliteten som mobiliteten medför.

4.5 Slutsatser

I kapitlets sista avsnitt sammanfattas analysens utgång. Syftet med uppsatsen var att, utifrån service management-teorier om långsiktiga kundrelationer, förstå hur relationen mellan företag och uppsagda medarbetare utvecklas under och efter en uppsägningsprocess. Syftet uppfylls genom att forskningsfrågorna besvaras, och representerar samtidigt undersökningens slutsatser.

Finns det ett internt kundperspektiv i företagets uppsägningsprocesser?

Att behandla företagets personal som den första, interna marknaden innebär att de anställda behandlas som interna kunder (Grönroos 2002). Alla aktiviteter som riktas mot kunden ska ske serviceinriktat och anpassat efter kundens behov. Det interna kundperspektivet har sin utgångspunkt i intern marknadsföring, där kommunikationen utgör en viktig del. Kommunikationen till företagets interna kunder ska ske på ett samordnat och aktivt sätt (Grönroos 2002). I frågan om företagets interna kommunikation kring uppsägningar visade informanterna en samstämmighet i att samordning och planering var viktig. De gav kommunikationsplaner som exempel på hur arbetet kan samordnas. De menade att all ny information är viktig att delge på en gång i en uppsägningsprocess, vilket tyder på ett aktivt förhållningssätt. Däremot uppgav få informanter hur planen användes under uppsägningsprocessen. Informationen om uppsägningsbeslutet gavs i de flesta fall vid ett möte med hela organisationen eller berörd enhet, vilket begränsar tvåvägskommunikationen mellan ledningen och medarbetarna. På så vis blir den interna kommunikationens kriterium om gemensam förståelse mellan båda parter inte tillgodosett. Det interna kundperspektivet uppvisas å andra sidan genom ett extensivt och samordnat informationsflöde under uppsägningsprocessen.

Uppsägningssamtalen är psykiskt krävande för cheferna, vilka bör tränas i att skilja mellan sin personliga och professionella roll. Chefen håller sig lättare till den professionella rollen genom att lägga upp uppsägningssamtalet efter ett manus. Informanternas åsikter gällande manusanvändning gick isär, där motståndarna uppgav att manus inte gav utrymme för flexibilitet i samtalet. Enligt Grönroos (2002) och Ballantyne (1999) ska samtalen mellan företaget och kunden präglas av en dialog, där en gemensam förståelse är målet och där kundens delaktighet är viktig. Uppsägningssamtalen påvisades ha stora drag av envägskommunikation, där medarbetaren blev informerad om uppsäg-

ningen och bakgrunden till beslutet. Däremot utfördes uppföljningssamtal med de uppsagda, vilka gav utrymme för medarbetarens delaktighet. De fick där tillfälle att uttrycka oro och ställa följdfrågor vilket kan öka förståelsen för båda parter. Det interna kundperspektivet påvisades till större grad vid uppföljningssamtalen, än vid samtalet där medarbetaren tog emot uppsägningen.

I frågan om hur de uppsagda medarbetarna komprimerades efter uppsägningen, gav informanterna olika exempel på kompensation såsom coaching, tillgång till stödcenter, outplacement och ekonomisk kompensation. I de flesta fallen bestämdes kompensationen beroende på medarbetarens ackumulerade anställningstid samt hur väl medarbetaren uppfyllde specifika regler. På grund av differentierade kundbehov ska företagets tjänster vara individuellt anpassade för kunden (Normann 2000:43). Två av informanterna redogjorde för mer individanpassad kompensation, i form av tillgång till stödcenter. Kompensationsinsatserna bestämdes i samråd med den uppsagde medarbetaren och sammanfattades i en individuell handlingsplan.

Kompensationsinsatsernas generella möjlighet till att hjälpa den uppsagde kan begränsas av när de sker under uppsägningstiden. Informanterna berättade att insatserna sätts i regel in direkt efter att medarbetaren har blivit uppsagd. Ur ett krishanteringsspektiv befinner sig medarbetaren då i chockfas eller reaktionsfas (jfr Cullberg 2002). Enligt Cullberg är det först i bearbetningsfasen som den uppsagde kan handla rationellt kring sin situation och att ta de nödvändiga besluten för att gå vidare. Först i denna fas är medarbetaren mottaglig för andras stöd och hjälp.

Den uppsagde kan dock äntra bearbetningsfasen månader efter att han har blivit uppsagd, och när fasen äntras har medarbetaren redan mottagit hjälpinsatserna från företaget. Då den uppsagde väl är redo att hantera sin situation är hjälpinsatserna möjligen redan avslutade och den uppsagde kan känna sig ensam och sviken av företaget, vilket påverkar den sammanslagna upplevelsen av uppsägningen. I stödcentren sträckte sig kompensationsinsatserna över hela uppsägningstiden, vilken var upp till ett år lång. Den långa tiden ökar möjligheten att stödinsatserna bättre korresponderar mot var medarbetaren befinner sig i sin krisbearbetning. Ur ett internt kundperspektiv är stödcentrens hjälpinsatser mer kundfokuserade än de kollektiva avgångspaketet.

Sammanfattningsvis återfinns det interna kundperspektivet till viss grad i företagets uppsägningsarbete. Perspektivet framkommer mest i uppföljningssamtalen som hålls med den uppsagda medarbet-

aren, samt när ett stödcenter används för kompensationsinsatser och stöd att hjälpa de uppsagda vidare i karriären.

Hur utvecklas företagets relation till medarbetaren under en uppsägningsprocess?

Några informanter, däribland enhetschefen, menade att företaget inte bör sträva efter att behålla en relation till uppsagd medarbetare. Enhetschefen förklarade att en uppsagd medarbetare behöver frigörelse för att bearbeta uppsägningen och gå vidare i karriären. Utvecklingschefen menar att arbetsmarknaden blir allt mer rörlig, där byten av arbete är vanligt förekommande. Att behålla en relation till en tidigare arbetsgivare skulle således inte gynna arbetsmarknadens rörlighet och är därför onödigt. Enhetschefens åsikt kontrasterar mot service management-forskarens resonemang att företagets relationer är det enskilt viktigaste för företagets framtida lönsamhet (jfr Gummesson 1998, Normann 2000).

Ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv ska företaget avgöra vilka kunder som är önskvärda att ha en relation med. Framförallt ska lönsamma relationskunder skiljas från olönsamma (Lovelock & Wirtz 2007:366ff). Enligt Lovelock och Wirtz tillhör dåliga kunder förlustsegmentet, då de genererar färre vinster men kostar lika mycket för företaget. Om uppsägningar tolkas utifrån denna teori ska företaget endast säga upp dåliga medarbetare som genererar kostnader för företaget, exempelvis lön, utan att samtidigt bidra till företagets vinst. Vid uppsägning på grund av arbetsbrist begränsas dock möjligheten att säga upp kostsamma medarbetare och behålla de intäktsbringande. Vem som ska sägas upp regleras av lagen (1982:80) om anställningsskydd vilken begränsar teorins användningsområde i detta specifika perspektiv om vem som blir uppsagd. Den formella relationens avslut regleras därför i anställningsavtalet. Informanterna var eniga om att den formella relationen, företagets relation till den uppsagde, avslutas efter den sista anställningsdagen.

Den informella relationen till medarbetare efter en uppsägning kan företaget däremot påverka. Enhetschefen ansåg att relationer endast ska bibehållas om företaget misstänker att uppsägningen var ett misstag och att de så snart som möjligt vill återanställa medarbetaren. Då, och endast då, skulle företagets relation till den uppsagde underhållas. VD:n framhöll att en uppsagd medarbetare vid senare tillfälle kan bli en relationspartner till företaget, i form av leverantör, kund eller annan affärspartner. Av den anledningen betonar han betydelsen av att uppsägningar sker på ett professionellt sätt där målet är att minimera den uppsagdes missnöje. Resonemanget påminner om Gummessons

(2008:80) teori om *beautiful exits* där uppsägningar sker värdigt och professionellt så att de uppsagda medarbetarna är välvilligt inställda till att återvända till företaget i ett senare skede. Företaget gagnas även av detta om den uppsagde tar anställning hos en affärspartner till företaget och främjar affärsrelationen mellan sin nya och sin tidigare arbetsplats. Slutsatsen ur ovanstående resonemang är att det endast är värdefullt för företaget att behålla relationen till uppsagda vilka företaget i framtiden ämnar återanställa eller utbyta tjänster med.

Ovanstående slutsats utmanas dock av Gummesson (2008:77ff) som menar att alla uppsagda medarbetare utgör deltidsmarknadsförare för företaget. Att endast ha en positiv relation till de uppsagda medarbetare som företaget i framtiden önskar göra affärer med, medför att de uppsagda som inte är önskvärda relationspartners förbises. Varje medarbetare kan fortsätta påverka företaget via sin word-of-mouth vilket påverkar företagets externa marknadsföring och image. En förutsättning för positiv word-of-mouth från tidigare kunder är att de känner sig rättvist behandlade av företaget (Grönroos 2002), vilket försvårar för företaget att särbehandla de uppsagda medarbetare som företaget önskar ha en fortsatt relation med.

En praktisk implikation för företagen att bibehålla relationer till de uppsagda är att det tar mycket resurser i anspråk. Informanterna identifierade och diskuterade sociala nätverk som ett resurssnålt sätt att bibehålla relationerna. Exempelen inkluderade att skapa alumniföreningar, facebookgrupper och att bjuda in tidigare medarbetare till jubileumsfester och dylikt. Gummesson (2008:81f) ser alumniverksamheter som ett sätt för tidigare kollegor att behålla relationer, såväl personliga som professionella. Enhetschefen såg dock alumniverksamheter som en dålig idé eftersom ett umgänge under sådana former kan frammana gamla känslor av avvisande hos den uppsagde. Hon var av åsikten att det över huvud taget är onödigt att föra samman uppsagda medarbetare. Uppsagda medarbetare som känner sig orättvist behandlade och som fortfarande är i bearbetningsfasen kan genom sin word-of-mouth påverka kollegor som tidigare ansåg att uppsägningen hade skett rättvist. De andra informanterna såg å andra sidan inga negativa aspekter med att bjuda in tidigare kollegor till sociala aktiviteter. Det visade sig emellertid att ingen av informanternas företag hade ägnat sig åt dylika aktiviteter för att underhålla relationen till sina uppsagda medarbetare.

Sammanfattningsvis sker en utveckling av företagets relation till den uppsagde efter en uppsägningprocess. Informanterna enas om att relationen till viss del fortsätter efter anställningens upphör-

ande. De poängterar en skillnad mellan formell och informell relation, där den förra avslutas när anställningstiden har löpt ut. Den informella relationen kan däremot fortsätta, men förutsätter att en personlig relation finns mellan individer på företaget och den uppsagde medarbetaren. Här identifieras en likhet till HR-forskningen, vilken menar att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare regleras av anställningsavtalet (jfr Broberg & Lunde 2010:35) och avslutas efter anställningsavtalets upphörande. Informanternas utsagor stämmer även överens med Georges (1990:66) resonemang om att relationerna inom ett företag utgörs av de interpersonella relationer som skapas mellan företagets medarbetare. De enda relationerna som således kan bevaras efter en uppsägningsprocess är de mellanmänskliga relationerna mellan personer som arbetar, eller har arbetat, på företaget.

5 Avslutande diskussion



I uppsatsens avslutande kapitel diskuteras slutsatserna. Diskussionen redogör för författarens tolkningar av slutsatserna samt dess praktiska implikationer. Kapitlet avslutas med ett förslag till vidare forskning.

Att företagen gagnas av en långsiktig relation till sina uppsagda medarbetare baseras på Grönroos (2002) teori om att företagets relationsskapande kommer att vara det enskilt viktigaste för att uppnå lönsamhet i framtiden. En metod att skapa långsiktiga kundrelationer är att behandla sin personal som interna kunder. I en uppsägningsprocess visade sig perspektivet vara relevant. En anledning till det interna kundperspektivets relevans är rättvisans påverkan på medarbetarens upplevelse. Uppsatsen har visat att en medarbetare som anser att uppsägningen har skett motiverat och rättvist, har positivare upplevelser från uppsägningen. En förutsättning var att de hade delgetts grundlig information om uppsägningens motiv genom hela processen. En forskningsstudie från 1999 visar dessutom att uppsagda som ansåg att uppsägningsbeslutet var rättvist tenderade att se sin egen uppsägning som välgrundad, och till och med i den uppsagdes bästa intressen. Samma medarbetare var även mer troliga att tala positivt om sin gamla arbetsgivare (HR Briefing 2000).

Att bibehålla långsiktiga relationer till uppsagda medarbetare möts dock av viss kritik. Att behålla relationer till en uppsagd medarbetare som ett led i en lönsamhetsstrategi kan verka oetiskt från företagets sida; "likgiltiga, okänsliga eller egoistiska motiv kommer troligen att resultera i negativa perceptuella och beteendemässiga reaktioner hos den uppsagde medarbetaren" (Wood & Karau 2009:521). Wood och Karau påpekar att om medarbetaren märker att företagets intresse att behålla en relation är baserat på egna, egoistiska intressen, kommer medarbetaren att påverkas negativt.

En förutsättning för en relation mellan arbetsgivare och medarbetare är att medarbetaren skapar värde i arbetet, tjänsteutbytet, med företagsledningen. Forskare inom service management menar att tjänstens värde skapas av företaget och kunden i samverkan där tjänsteerbjudandet ska baseras på kundens individuella behov (Grönroos 2002, Normann 2000). För att kunden ska kunna skapa värde i uppsägningsprocessen krävs det, vid en tolkning av denna teori, att den uppsagde tillåts delta i

utformandet av sitt kompensationsprogram. Via dialog ska företaget och medarbetaren samtala om vilka specifika stödinsatser som är av största hjälp för den uppsagda att ta sig vidare. Empirin har å andra sidan visat att företagen erbjuder kollektiva avgångspaket som styr kompensationen och stödinsatserna. HR-chefen menade först att individanpassning kan vara en bra idé, men ändrade sig snabbt och menade att processen effektiviseras genom att ett förutbestämt avgångspaket offereras den uppsagde. Att företagen individanpassar tjänsteerbjudandet i fråga om kompensationsinsatser har dock vissa praktiska implikationer. En utmaning för arbetsgivaren blir att hålla sig inom ramen för kostnader. Uppsägningar på grund av arbetsbrist orsakas ofta av en nedsatt finansiell styrka. Motargumentet är dock att anpassade hjälpinsatser hjälper den uppsagde mer effektivt och att resultatet till och med kan vara kostnadsbesparande för företaget. En annan implikation är att utökad dialog kring vilka stödinsatser den uppsagda ska få, tar tid i anspråk. Den alternativa användningen för denna tid skulle kunna vara att ha fler samtal med de uppsagda medarbetare som behöver mer samtalstid för att uttrycka sin oro och bearbeta faktumet att de har blivit uppsagda.

Stödinsatserna ges den uppsagda för att underlätta den ofta ovälkomna förändring som en uppsägning innebär. Många informanter var å andra sidan av åsikten att uppsägningar i många fall är positivt för de medarbetare som berörs. De talade om många exempel där uppsägningen hade initierat ett tvärkast i karriären, där den uppsagde efter uppsägningen exempelvis startade eget företag eller tog anställning på ett företag inom ett helt annat verksamhetsområde. Omställningschefen menade att många medarbetare erfar inlåsning på sina arbetsplatser. De stannar på grund av säker löneinkomst och av vanans makt, medan arbetsglöden sedan länge är släckt. I sådana scenarion kan uppsägningen bli en efterlängtd frigörelse från företaget och en ny chans i karriären. Detta indikerar att medarbetarens vilja av att behålla en långsiktig relation till sin tidigare arbetsgivare kan begränsas av medarbetarens ointresse i sitt tidigare arbete och företaget.

Uppsatsen har vidare visat att ett internt kundperspektiv i uppsägningen kan ha en positiv inverkan på de uppsagdas word-of-mouthkommunikation efter uppsägningen. Negativ word-of-mouth från en tidigare medarbetare visade sig påverka andra personers vilja att anställas eller konsumera hos företaget. Genom sociala medier och *word-of-mouse* (Tao, Seounmi & Guohua 2009) kan de negativa åsikterna spridas till ännu fler mottagare på kort tid. Det nya digitala sättet att kommunicera är en ny typ av marknadsföringskanal där många personer, såväl kända som okända för avsändaren, kan få ta

del av budskapet. Nackdelen är att avsändaren i många fall saknar kontroll över vilka som kan ta del av budskap som sprids via sociala medier. Fler rekryterare söker ny talang via nätet (HR Focus, 100416) och kandidaters beteende via sociala medier har visat sig ha en negativ påverkan på rekryterarnas intresse.

Negativ word-of-mouth kan dessutom få som konsekvens att den uppsagde begränsar sina möjligheter till ny anställning hos ett företag som ingår i det gamla företags nätverk. Förutom interna relationer i ett företag har företaget relationer till andra affärspartners i sitt nätverk (Gummesson 2002). VD:n gav ett exempel på hur företagen använder sina nätverk i samband med uppsägningar. När han hade nåtts av beskedet att en av sina uppsagda medarbetare sökte anställning hos ett annat företag i VD:ns relationsnätverk, rekommenderade han den uppsagde medarbetaren till det andra företags VD, vilket bidrog till att den uppsagde blev anställd. Konsekvensen av att en uppsagd sprider negativ word-of-mouth om sin gamla arbetsgivare kan få som konsekvens att arbetsgivaren understår sig att hjälpa den uppsagde att finna ny anställning. Sammanfattningsvis har tidigare medarbetare en utökad möjlighet att påverka omgivningens åsikter om företaget. Påverkansmöjligheten bör dock hanteras varsamt för att inte reducera sin egen attraktionskraft på arbetsmarknaden.

5.1 Studiens forskningsbidrag

Utifrån uppsatsens syfte hade studien som ambition att bidra till service management-forskningen genom att utöka dess tillämpning till att innefatta ett internt kundperspektiv i uppsägningsprocesser. Studiens utgångspunkt var att se hur företags relation till den uppsagde medarbetaren påverkas under och efter en uppsägningsprocess. Denna studie pekar på att relationen mellan företaget och den uppsagde påverkas i stor grad vid uppsägningen. Empirin har visat att företagen inte är intresserade av att behålla långsiktiga relationer till uppsagda medarbetare, där kontakter och relationsunderhåll skulle ta för mycket av företags resurser i anspråk. Däremot fortsätter de informella relationerna mellan den uppsagde och sina forna kollegor, men baseras på ett intresse knutet till de specifika personerna. Den formella relationen avslutas således, men informanterna var eniga om att det är viktigt att den uppsagde bibehåller en positiv attityd till företaget. Vid en uppsägning blir företags uppgift att skapa goodwill mellan företaget och den uppsagda medarbetaren. Detta förutsätter att uppsägningarna sköts med ett internt kundperspektiv, där den uppsagde behandlas serviceinriktat under sin

anställningstid och genom hela uppsägningsprocessen. Det interna kundperspektivet visar sig således ha relevans i uppsägningsprocessen genom att vara en metod för att den uppsagde ska behålla en positiv attityd till företaget.

Sammanfattningsvis har service-managementsynsättet på medarbetare som interna kunder har visat sig vara tillämpligt även vid en uppsägningsprocess. Studien kompletterar service management-forskningen genom att ha studerat relationens förändring vid en uppsägningsprocess. Uppsatsen har behandlat processen där en anställd genom uppsägning får en ny roll som inflytelserik deltidsmarknadsförare. Studien har således belyst ett förhållningssätt för företagen att främja goodwill mellan den uppsagda och företaget i samband med avslutet på den formella relationen. Denna goodwill mellan företaget och tidigare medarbetare är viktig på en rörlig arbetsmarknad där konkurrenskrafter och beroendeförhållanden är i ständig förändring. VD:n illustrerar vikten av positiva avslut till uppsagda medarbetare genom följande avslutande citat; ”den du har som anställd kan ju vara din arbetsgivare eller din kund om två år”.

5.2 Vidare forskning

Denna studie har haft ett managementperspektiv, där chefer med erfarenhet av uppsägningar har intervjuats. Studiens slutsatser bygger således på hur ledare förstår uppsägningsprocessen samt dess påverkan på relationen. Forskningsbidraget skulle utvecklas av att en liknande studie utförs ur ett medarbetarperspektiv, där uppsagda medarbetare intervjuas. Denna studies slutsatser om ökad individanpassning i uppsägningsprocessen behöver verifieras av medarbetarna, för att se om ett ökad internt kundperspektiv är en relevant utvecklingsmöjlighet i uppsägningsprocesser.

Källförteckning

Tryckta källor

Bansal, H. S., Voyer, P. A. (2000). Word-of-Mouth Processes Within a Services Purchase Decision Context. *Journal of Service Research*. Volym 3, Nr. 2, Sid. 166-178.

Bayer, R. (2009: 40). A Kinder, Gentler, Firing: Seven Best Practices for Handling Layoffs and Downsizings. *Public Management*. Volym 91, Nr. 2, Sid. 40-42.

Bryman, A, Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. I G. R. Ferris (Red.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 20, sid.. 115–163.

Christiansen, S, Nielsen-Gross, A, Binau, A. (2002:15f). *En värdig uppsägning*. Uppsala: Uppsala Publishing House.

George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*. Volym 20, Nummer 1, sid. 63-70.

Goodkin, O, Lane, W. (2009). Conducting Layoffs in a Recession. *Retail Merchandiser*. Volym 48, Nr. 6, Sid. 37-38.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och Marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Tredje upplagan. West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Gummesson, E. (1998). Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volym 10, Nummer 1, sid. 4-15.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. USA, Thousand Oaks: Sage Publishing, Inc.

Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Tredje upplagan. Ungern: Elsevier.

Echeverri, P., & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Ekstam, K. (2001). *Arbetsplatsens svåra samtal*. Malmö: Liber.

Heffernan, R., LaValle, S. (2007). Emotional Interactions - The Frontier of the Customer Focused Enterprise. *Strategy & Leadership*. Volym 35, Nummer 3, sid. 38-49.

- HR Focus. (2010). Recruiting and Marketing are Top Benefits of Social Media. Volym 87, Nummer 1, sid. 1-3.
- Kinding, A., Gothardson, E. (2008). *Ledarrollen vid uppsägningar*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Lindberg-Repo, K, Grönroos, C. (1999:115). Word-of-Mouth referrals in the Domain of Relationship Marketing. *The Australasian Marketing Journal*. Volym 7, Nr. 1.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation – Construct and Consequences. *Journal of Business Research*. Volym 4, Nummer 4, sid. 405-413.
- Lovelock, Wirtz, J. (2007). *Services Marketing – People, Technology and Strategy*. USA: Prentice Hall.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund.
- Molin, A. (2009). *Att avsluta en anställning*. Andra upplagan. Näsviken: Björn Lunden Information.
- Normann, R. (2000). *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Fjärde upplagan. Kristianstad: Liber.
- Näswall, K., Hellgren, J., Sverke, M. (2003). *Anställningsotrygghet. Individerna på den flexibla arbetsmarknaden*. Lund: Studentlitteratur.
- Quinn, F. (1996). Becoming a Customer Driven Organization – Three Key Questions. *Managing Service Quality*. Volym 6, Nummer 6, sid. 6-11
- Ramírez, R. (1999). Value Co-Production - Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*. Volym 20, sid. 49-65.
- Rienecker, L., Jorgensen, P. S. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Upplaga 2. Malmö: Liber.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Andra upplagan. USA, New Mexico: Doubleday, Random House, Inc.
- Stauss, B., Seidel, W. (2004). *Complaint Management; The Heart of CRM*. USA: Mason, Ohio: American Marketing Association.
- Svensson, P. G., Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Tao, S., Seounmi, Y., Guohua, W. (2005). Online Word-of-Mouse: An Exploration of its Antecedents and Consequences. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*. S. 27-28.
- Van Hoye, G., Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology*. Volym 94, Nr. 2, Sid. 341-353.
- Wood, M. S., Karau, S. J. (2009). Preserving Employee Dignity During the Termination Interview: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*. Volym 86, Nr. 4, Sid. 519-534

Elektroniska källor

Trygghetsrådet. TRR – Så här jobbar vi. Tillgänglig: <http://www.trr.se/For-arbetsgivare/Sa-jobbar-vi/> Läst 2010-05-22.

Muntliga källor

Intervju med VD, 2010-04-13

Intervju med Utvecklingschef, 2010-04-13

Intervju med Omställningschef, 2010-04-19

Intervju med HR-chef, 2010-04-19

Intervju med Enhetschef, 2010-04-28

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande frågor

1. Vilken roll har du i företaget?
2. Vad har du för tidigare erfarenheter inom personalarbete/personalledning?
3. Vad har du för erfarenhet av att säga upp personal?
4. Hur många personer har du sagt upp?

Uppsägningar och relationen

Tillvägagångssätt och tankar kring sista uppsägningen

5. Den sista uppsägningen du var inblandad i, vad berodde den på?
6. Vad var målet med uppsägningen?
7. Har ditt företag policys eller riktlinjer angående avveckling av personal? Om ja, beskriv dess innehåll. Hur används den vid uppsägningar?
8. Vem utförde uppsägningen? Varför var det just den personen?
9. Hur gick uppsägningen till från beslut till besked?
10. Hur spreds kommunikationen internt om uppsägningarna?
11. Hur gick uppsägningssamtalet till? Fanns det manus eller pratade de fritt? Var skedde det? Varför skedde det så?
12. Hur tacklade ni den uppsagdes reaktioner?
13. Hur arbetade ni för att uppsägningen skulle kännas rättvis för de berörda?
14. Hur fortsatte den uppsagdes arbete från uppsägning till den sista arbetsdagen? Hur skedde överlämningen av arbetsuppgifter? Gavs personen tid att söka nya jobb?
15. Fick de uppsagda någon/några förmåner? Vilka? Utveckla.
Hur bestämdes dessa? Hade den uppsagde någon talan i valet av förmåner?
16. Erbjud ni referenser åt de uppsagda?
17. Hur bedrevs uppsägningen av chefer jämfört med övriga?

18. Har ni haft kontakt med de uppsagda efter att de lämnat företaget? Hur då? Vad var syftet?
19. Vad ansåg du gick bra med uppsägningen?
20. Hur skulle uppsägningen kunnat ha gjorts bättre?

Relationen mellan företaget och den uppsagde

21. När avslutas företagets relation till den uppsagde? Följdfrågor.
22. Hur kan företaget arbeta för att skapa lojala medarbetare?
23. Hur kan den uppsagde påverka företaget efter att ha lämnat företaget? Positivt? Negativt? Vad kan göras åt den negativa påverkan? Vad gör ni?
24. Hur gör ni för att den uppsagde ska vilja komma tillbaka till företaget?
25. Beskriv er önskade relation till uppsagda medarbetare? Hur gör ni för att uppnå det?
26. Vad missar du aldrig vid en uppsägning? Vad är viktigt för dig?
27. Vilka svårigheter finns vid en uppsägning? Hur tacklade du dessa?
28. Vilka möjligheter finns, vad är lätt?

Avslutning

29. Finns det något du vill tillägga utifrån mina frågor idag?
30. Kan jag få ta del av eventuella policys?

Möjlighet till att ställa följdfrågor via mail

Önskan om att läsa uppsatsen innan publicering

Tacka.