

**TVÅ PROFESSIONERS SYN PÅ
UPPSÄGNINGSSAMTAL OCH
FÖRMÅGAN ATT GE SVÅRA BESKED**
– EN UTFORSKANDE MANAGEMENT STUDIE OM EN
PERSONALCHEF OCH EN LÄKARES KÄNSLOR OCH
UPPLEVELSER KRING ATT GE SVÅRA BESKED

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Victor Ahlström

VT 2010:KF01



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Svensk titel: Två professioners syn på uppsägningssamtal och förmågan att ge svåra besked. - En utforskande management studie om en personalchefs och en läkares känslor och upplevelser kring att ge svåra besked.

Engelsk titel: Two professions view on redundancy talks and the ability to convey hard information. – An explorative study about a Human Resource Managers and a Doctors feelings towards and experiences concerning conveying hard information

Utgivningsår: 2010

Författare: Victor Ahlström

Handledare: Bo Westerlund

Abstract

Society still stands in the middle of a recession after the financial crisis that occurred during the fall of 2008. Cuts and notices are nowadays a part of everyday life.

That's why it's interesting to investigate this subject from a manager's point of view.

This essay deeply investigates how a human resource manager views his leader role at a specific notice situation, namely a redundancy talk. It also deals with the issues;

How is the hard information conveyed? Are there any current call models and are they followed? The essay also present a new interesting point of view on the subject, by also containing an interview with a doctor and compare these two professions view on ways of conveying hard information. The essay contains two profound interviews with a human resource manager and a doctor. The purpose of this essay is to create an understanding for the reader from a new and different standpoint, where former unseen structures shall emerge.

I will in order to create this understanding use an abductive approach on the matter.

There is no room for generalization in the abductive method; it's the individual case that is treated. How I argue for the hypothesis is of big importance, the outcome whether it's correct or not is depending on the phenomenon that's been observed.

To create such an interesting reading experience as possible, I have chosen to use the narrative method. It's divided in three steps and I use my own style of storytelling in each and every step of the interviews. The reason for this style is to get the reader to reflect on my story as it plays along One of the things I discovered with my research was the fact that many managers can't handle redundancy talks properly. The current call models and guidelines concerning redundancy talks are deficient and there have to be room for more recipes in this area. My research concludes that the call models that currently exist only protects the manager's situation. Managers and organisations must realize that it has to be a change of attitude towards this subject and that education in the ability to convey hard information should be included in the modern manager's role.

Keywords: notice, redundancy talks, manager, narrative, hard information

Sammanfattning

Samhället står fortfarande i en aktuell lågkonjunktur efter den finansiella kris som inträffade under hösten 2008. Nedskränningar och varsel är numera en del av vardagen.

Därmed är det intressant att undersöka ämnet ur en chefs synpunkt.

Denna uppsats går djupgående in och undersöker hur en personalchef ser på sin ledarroll och hanterar den vid en specifik varselsituation, nämligen uppsägningssamtal. Den behandlar även frågorna; På vilket sätt ges det svåra beskedet? Finns det redan existerande samtalsmallar och följs de?

Uppsatsen presenterar även ett nytt intressant perspektiv på ämnet, genom att även innehålla en intervju med en läkare och jämföra de två professioners syn på att ge svåra besked.

Uppsatsen består av två djupgående intervjuer med en personalchef och en läkare.

Syftet med uppsatsen är att skapa en förståelse för läsaren ur ett nytt och annorlunda perspektiv, där tidigare osedda strukturer skall träda fram. För att skapa denna förståelse så använder jag mig av en abduktiv ansats. I den abduktiva metoden finns det inte utrymme för generalisering, utan det är det enskilda fallet som behandlas. En stor vikt läggs vid en antagande hypotes som i slutändan kan stämma eller vara helt fel, beroende på utfallet av det fenomen som observerats.

För att skapa en så intressant läsoplevelse som möjligt så har jag valt att använda mig av en narrativ metod i kombination med den abduktiva förklaringsmodellen.

Den är fördelad på tre steg och jag använder mig av min egen berättarstil i varje steg intervjuerna. Anledningen till berättarstilen är att jag vill få läsaren att reflektera kring min berättelse under tidens gång. Det jag upptäckte med min forskning är att många chefer inte riktigt kan hantera uppsägningssamtal på ett tillfredställande sätt. De mallar och riktlinjer som finns i nuläget angående uppsägningssamtal är bristfälliga och det måste finnas utrymme för skapandet av fler recept inom det här området. I min forskning har jag kommit fram till att de mallar som finns i nuläget endast skyddar och förenklar chefens situation. Chefer och organisationer måste inse att det krävs en attityd förändring inom ämnet och att utbildning i att ge svåra besked borde ingå i den moderna chefsrollen.

Nyckelord: Varsel, uppsägningssamtal, chef, narrativt, svåra besked

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Problembakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemformulering.....	- 1 -
1.2.1	Forskningsfrågor.....	- 1 -
1.3	Syfte.....	- 2 -
1.4	Avgränsning.....	- 2 -
2	Metod.....	- 3 -
2.1	Val av metod.....	- 3 -
2.2	Data.....	- 4 -
2.2.1	Primärdata.....	- 4 -
2.2.2	Sekundär data.....	- 4 -
2.2.3	Undersökningens data.....	- 5 -
2.3	Validitet.....	- 5 -
2.3.1	Undersökningens validitet.....	- 5 -
2.4	Reliabilitet.....	- 5 -
2.4.1	Undersökningens reliabilitet.....	- 6 -
2.5	Tolkning av insamlad data.....	- 6 -
2.5.1	Narrativ metod.....	- 6 -
2.6	En tredelad läsning – Hernadis hermeneutiska triad.....	- 6 -
2.6.1	Att stå under texten/beskrivning.....	- 7 -
2.6.2	Att stå över texten/förklaring.....	- 7 -
2.6.3	Att stå istället för textens författare/utforskning.....	- 8 -
2.7	Källkritik.....	- 8 -
2.7.1	Primära källor.....	- 8 -
2.7.2	Sekundära källor.....	- 8 -
2.8	Kritik till den valda metoden.....	- 8 -
3	Teoretisk referensram.....	- 10 -
3.1	Uppsägningssamtal.....	- 10 -
3.1.1	Uppsägningssamtals mall.....	- 11 -
3.2	Romantiskt organisationsdrama-samtal.....	- 11 -
3.3	Traumatiska kriser och förändringskriser.....	- 12 -
3.3.1	Krisens olika faser.....	- 12 -
3.4	Postmodernism.....	- 13 -
3.4.1	Postmodernismens ursprung.....	- 14 -
4	Resultat av den empiriska undersökningen-stå under texten.....	- 15 -
4.1	Stå under texten - intervju 1.....	- 15 -
4.2	Stå under texten-Intervju 2.....	- 20 -
5	Analys och tolkning av det empiriska materialet – stå över texten.....	- 22 -
5.1	Stå över texten - intervju 1.....	- 22 -
5.2	Stå över texten – intervju 2.....	- 24 -
6	Slutsatser – stå istället för texten.....	- 25 -
7	Avslutande diskussion.....	- 28 -
7.1	Förslag till vidare forskning.....	- 28 -
8	Källförteckning.....	- 30 -
8.1	Litteratur.....	- 30 -
8.2	Muntliga källor.....	- 31 -
8.3	Elektroniska källor.....	- 31 -

Figurförteckning

Figur 1 – Hernadis hermeneutiska triad.....	6-
---	----

1 Inledning

I detta kapitel avser jag att ge läsaren en övergripande förståelse för mitt valda forskningsproblem. Jag definierar forskningsområdet med hjälp av ett antal forskningsfrågor och avgränsningar. Med syfte och motiv lyfter jag fram vad jag vill bidra med uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

Idén till uppsatsämnet kom av den våg av varsel och nedskärningar av personal som uppkom ur den globala finansiella krisen under hösten 2008. Uppsatsämnet ligger i tiden eftersom vi står i en aktuell lågkonjunktur, där varsel och uppsägningar numera är en självklar del verkligheten. Intresset till uppsatsen uppkom även ur ett mardrömsdilemma som jag som management student ofta har funderat på, nämligen om som chef skulle kunna avskeda sin bästa vän? I och med detta så ville jag definitivt börja forska i hur en chefs tankar, tillvägagångssätt och hantering av sin ledarroll är kring just varselsamtal? Finns det specifika mallar gällande uppsägningssamtal och följs de? In befinner sig det en grad av mänsklig faktor i tillvägagångssättet. Jag är också nyfiken på om chefer kan lära sig av andra yrken när det gäller tekniker om att ge svåra besked, då syftar jag främst på läkare som måste ge svåra besked till anhöriga.

I min sökning av litteratur till mitt forskningsämne blev jag väldigt överraskad av hur lite det har forskats och skrivits djupgående om ämnet. Denna del av management verkar vara en aning tabubelagt, antagligen på grund av det känsliga ämnet det berör. Det är därför upp till mig som svensk management student att belysa det här ämnet lite närmare och förhoppningsvis snubbla över några insikter som kan skapa lite mer debatt och intresse kring ämnet.

1.2 Problemformulering

Hur går en chef tillväga i uppsägningssamtalet när han tvingas varsla sin egen personal?

1.2.1 Forskningsfrågor

Hur upplever chefen denna aspekt av sin ledarroll?

På vilket sätt ger chefen besked om varsel? – In befinner sig det en grad av mänskligfaktor?

Finns det några generella strategier eller mallar som en chef kan använda sig av vid uppsägningssamtalet?

Kan en företagschef ta lärdom av andra professioner gällande metod att ge svåra besked?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att komma närmare och belysa en svår men viktig del av management området, nämligen hur man som chef går tillväga och hanterar ett uppsägningssamtal. Samt införliva lite nya aspekter i ämnet, exempelvis att om man som chef kan ta lärdom av hur andra yrken arbetar när de ger svåra besked till individer vid traumatiska situationer. Det här kommer att ske genom två djupgående personliga intervjuer med en chef och en läkare. Jag vill alltså inte bara återge en exakt beskrivning av hur uppsägningssamtalet vid varsel går till eller komma med en ensidig lösning, utan snarare gräva djupare kring den mänskliga tankeprocessen som uppstår vid givandet av ett svårt besked. Meningen med min forskning är att skapa nya tankar, frågor och perspektiv hos läsaren gällande uppsatsämnet. Det kommer att ske genom att jag använder mig av en något annorlunda forskningsmetod som jag anser kan ge upphov till en djupare och mer intressant tolkning av uppsatsämnet, samtidigt som den ger er läsare en mer spännande läsning.

1.4 Avgränsning

Jag har begränsat mig till att endast använda mig av två utforskande kvalitativa intervjuer med en personalchef och en läkare, då jag anser att det är tillräckligt för att belysa de frågor jag vill ställa. En intervju berör ett företag inom den hårdast drabbade branschen inom näringslivet, nämligen fordonsindustrin. Den andra intervjun berör en läkare inom den allmänna sektorn. Vidare begränsar jag min studie med att enbart använda mig av specifikt utvald management litteratur. Tidningar, artiklar och andra undersökningar har medvetet valts bort, eftersom det inte gav någon väsentlig kompletterande information berörande forskningsämnet. Samt att en kvantitativ generalisering strider mot min valda forskningsmetod.

2 Metod

I detta kapitel motiverar jag mitt val av slutledningsmetod och hur jag avser att tolka det insamlade empiriska materialet, för att kunna ge svar åt mina forskningsfrågor. Jag kommer dessutom att gå in på vilka begränsningar de valda metoderna har.

2.1 Val av metod

Deduktion är en teoretiskt grundad förklaringsmodell, som utgår från en generell regel till ett enskilt fall. Med denna förklaringsmodell vill man bekräfta att den allmänna regeln alltid gäller. Man påvisar på sätt och vis en sanning en nödvändig sanning.¹ En deduktiv ansats är en rationellt grundad förklaringsmodell. Kritikerna till den deduktiva ansatsen påpekar att den inte direkt förklarar någonting, utan istället undviker en förklaring genom ett auktoritärt fastslående. (Alvesson & Sköldberg 2008, s.55)

Induktion utgår, till skillnad från deduktion, från en mängd enskilda fall. Sedan hävdas att ett samband som har observerats i dessa fall är generellt giltigt. En induktiv ansats är en empiriskt grundad förklaringsmodell. Man kommer fram till en trolig sanning. Svagheten är att den underliggande strukturen förbises till fördel för ett mekaniskt, yttre samband. (Alvesson & Sköldberg 2008, s.54)

Abduktion är en förklaringsmodell som har inslag av både deduktion och induktion, men enligt Alvesson, Sköldberg är det mycket viktigt att observera att abduktion, varken formellt eller informellt är någon blandning av dessa. Den utgår från empiriska fakta såsom induktion men samtidigt avfärdar den inte teoretiska föreställningar och ligger på så vis även nära deduktion. (2008, s.55-56)

Abduktion tillför nya och helt egna moment. Till skillnad från de två ovan, går metoden ut på att skapa sig en förståelse. "Abduktion kan sammanfattas som en gissning där utfallet kan komma att stämma eller bli helt fel."² Jag har för avsikt att använda mig av en abduktiv ansats, eftersom varken den induktiva eller deduktiva är tillräckligt pragmatisk i sin karaktär. I management området ligger fokus på individer och människor. Den största anledningen till varför abduktion passar min forskning bäst är;

"Utgångspunkten är att när vi har med människor att göra så har man ingen regel att utgå ifrån".³

Vi människor har inte koll på vårt medvetande, vi ska vara glada om vi har koll på något överhuvudtaget. Verkligheten som vi talar om är egentligen inte någonting som ligger under språket, utan språket är verkligheten.

¹ Westerlund Bo föreläsning 2009-02-23

² (Ibid)

³ (Ibid)

Vi konstruerar det och samtidigt styr det oss att formulera oss på ett bestämt sätt. Det den abduktiva metoden handlar om är att hela management området belamras av livslögner. Vi får aldrig veta någonting av egentlig mening. Det som återstår är att gissa någonting och ta ansvar för den gissningen⁴.

Budskapet som framgår är att jag som management student inte är ute efter någon sanning, utan jag är bara ute efter resultat för min metod som förhoppningsvis kan ge upphov till reflektioner kring det vi redan vet om ämnet.

En annan anledning till att jag valde abduktion, trots det faktum att både deduktion och induktion skulle passa, är att jag anser mig redan ha lösningen. Lösningen är att många chefer inte kan hantera den här delen av sitt ledarskap, därav att ämnet är såpass tabubelagt och utforskat som det är. Jag vill reda upp och belysa varför det är så och se om det ens är möjligt att hantera uppsägningssamtal på ett mer tillfredställande sätt. För att slutligen ge förslag på förändringar. För att kunna göra det krävs det att jag utgår från en pragmatisk ståndpunkt.

2.2 Data

Undersökningar får sitt referensmaterial ifrån två källor. De delas upp i primär, samt sekundärkällor. Materialet som utvinns ur dessa källor kallas primär och sekundärdata. Med hjälp av informationen kan forskaren analysera det undersökta forskningsproblemet. (Christensen et al 2001, s.87)

2.2.1 Primärdata

Primärdata är data som insamlas för en specifik undersökning. Datainsamlingen kan ske genom observationer, intervjuer, enkäter eller experiment. Informationen som utvinns ur primärdata är aktuell och går att tillämpa direkt på undersökningsproblemet. (Christensen et al 2001, s.102-105)

2.2.2 Sekundär data

Sekundärdata är information som samlats in från en tidigare undersökning med ett annat syfte. Det kan vara tidskrifter, databaser, böcker eller undersökningar.

Insamling av sekundärdata sker utifrån tidigare undersökningar eller offentliga uppgifter. Sekundärdata delas upp i intern och extern data. Intern data är information som finns tillgänglig inom den valda organisationen emedan extern data samlas in ifrån utomstående källor. (Christensen et al 2001, s.87-93)

⁴ (Ibid)

2.2.3 Undersökningens data

Underlaget som använts i undersökningen kommer ifrån primär samt sekundärkällor. Primärdata som utgör en stor del av underlaget i undersökningen består av mitt eget insamlade empiriska material och är baserad på en öppen utforskande personlig intervju med en personalchef respektive en utforskande intervju med en läkare. Sekundärdata har hämtats ifrån egen utvald litteratur. Material har även samlats in under föreläsningar inom management och metodkurser.

2.3 Validitet

Validitet är den insamlade informationens relevans för forskningsproblemet. Validiteten visar hur väl undersökningen mätt det som var avsett. Begreppet delas upp i intern samt extern validitet. Den interna validiteten mäter trovärdighet. Den visar i vilken grad undersökningens resultat återger verkligheten. Den externa validiteten indikerar studiens generaliserbarhet. Tillförlitligheten i primär samt sekundärdata blir en viktig faktor för att uppnå en god intern validitet. Kvalitativa undersökningar bygger ofta på data ifrån ett begränsat urval eller ett specifikt fall. Det ökar risken för subjektivitet, då ämnet kan formas för mycket av respondentens svar och forskarens tolkningar. (Christensen et al 2001, s.309)

2.3.1 Undersökningens validitet

Undersökningens interna validitet har påverkats genom att jag själv valt ut passande och relevant litteratur till forskningsämnet. Validiteten på det egenhändigt insamlade empiriska materialet anser jag vara god, men studiens validitet kan alltid ifrågasättas eftersom den är direkt kopplad till den som genomför studien. Samt att den utvalda litteraturen jag använt mig av inte är tillräcklig och aningen för snäv för att hantera hela ämnet. Eftersom undersökningen är subjektiv så kan jag ha tolkat information fel, eller valt fel referensmaterial. När det kommer till den yttre validiteten så är den inte lika relevant, eftersom en abduktiv ansats inte har som mål att generalisera. Det är det enskilda fallet som är viktigast.

2.4 Reliabilitet

Reliabilitet visar hur tillförlitlig datan är i en undersökning. Reliabiliteten rör undersökningens data, vilka data som används, insamlingssätt och hur de bearbetas. (Johannsen, Tufte 2002, s.28)

En hög reliabilitet uppnås om flera undersökningar under liknande omständigheter uppvisar likvärdiga resultat. Reliabiliteten i en undersökning påverkas av flera omständigheter.

I en kvalitativ undersökning kan interaktionen mellan individer ha påverkan på det givna resultatet. Om exempelvis undersökaren och intervjuobjektet skiljer sig åt i form av ålder, utbildning eller dylikt.

I och med att omgivningen ständigt förändras, blir det svårt för en annan forskare att göra en liknande undersökning på samma villkor. Reliabiliteten bestäms av den som utför studien. Det innebär att undersökaren också måste betraktas som ett mätinstrument. Reliabiliteten påverkas därmed till stor del av undersökarens subjektiva tolkning. (Christensen et al 2001, s.308)

2.4.1 Undersökningens reliabilitet

Reliabiliteten till min undersökning kan givetvis ifrågasättas eftersom det inte går att upprepa intervjuerna under samma omständigheter.

Då jag själv agerat intervjuare så kan respondenterna valt att rikta informationen beroende på intrycket jag gav dem. Jag kan själv ha påverkats av yttre faktorer och följaktligen misstolkat eller inte upptäckt viktig information. Trots det selektiva valet av intervjupersoner så har jag försökt att komma in med tom referensram till den första intervjun med personalchefen. Den andra intervjun med läkaren fungerade som en kompletterande intervju till forskningsämnet och frågorna jag ställde kom direkt ur den uppfattning jag bildat från första intervjun, vilket resulterade i att den var lite mer strukturerad.

2.5 Tolkning av insamlad data

2.5.1 Narrativ metod

Enligt Czarniawska (1997, s.5-6) är den narrativa metoden ett tillvägagångssätt för att skapa kunskap relevant för samtiden, vilket hon även beskriver som att ha en narrativ inställning till kunskap. En föreställning om narrativ kunskap ger utrymme till att betrakta världen som texter. En narrativ ansats uppmärksammar dessutom de skepnader kunskap förmedlas genom, samt effekten de har på publiken. Utifrån en narrativ metod kan kunskap betraktas som varseblivning uttryckt i berättelseform. Jag anser att det blir lättare för läsaren att ta till sig min text i den narrativa formen.

2.6 En tredelad läsning – Hernadis hermeneutiska triad

För att analysera det empiriska materialet kommer jag att använda Hernadis hermeneutiska triad (se figur 1). Genom denna modell beskriver och förklarar jag mina intervjuer, för att till slut konstruera en slutsats som jag själv argumenterar för.

Beskrivning	Förklaring	Utforskning
- Att stå under texten	- Att stå över texten	- Att stå istället för texten
- Reproduktiv översättning	- Inferentiell upptäckt	- Existensiellt framträdande
- Rekonstruktion	- Dekonstruktion	- Konstruktion

Figur 1 – Hernadis hermeneutiska triad

Källa: Czarniawska 2004, s. 61

2.6.1 Att stå under texten/beskrivning

I det första steget står jag under texten, vilket innebär en beskrivning av mitt eget empiriskt insamlade material. I den tolkande ansatsen anser forskaren sig ha fångat sanningen här. Det är viktigt att påpeka att jag inte hävdar kunskapsmonopol.

Jag arbetar istället med berättelsen som en dialog mellan mig (författaren), intervjupersonen och dennes verklighetsuppfattning. Beskrivningen kommer ur ambitionen att försöka förstå en text och därför blir den viktigaste frågan ”vad säger texten”?, Vilket inte alltid är så lätt att besvara. (Corvellec 2006, s.14)

Att göra en sammanfattning är det enklaste sättet att beskriva någon annans text. Det blir dock svårare när berättelserna kommer från ett praktiskt fält som studeras. Intervjupersonen har ofta för avsikt att återge ”den enda sanna berättelsen” om vad som egentligen försiggick med en tydlig och auktoritär röst, vilket ger upphov till en subjektiv beskrivning av det aktuella fallet. Det är en svår balansgång mellan att inte tysta ner respondentens röst och samtidigt få fram min egen. Jag kommer därmed att använda mig av något som kallas polyfoni, vilket betyder mångfald av röster. Enligt Czarniawska är polyfoni ”fältets röster”, vilka inte kan tala för sig själva. Det är författaren som får dem att kommunicera på hans eller hennes villkor. (Czarniawska 2004, s.61-62)

2.6.2 Att stå över texten/förklaring

I nästa steg står jag över texten. I det här momentet försöker jag att framkalla mångfalden av röster genom att lägga ett perspektiv på det empiriskt insamlade materialet, som syftar till att visa något som är underliggande och av vikt.

Den primära frågan är ”hur säger texten det den säger?”. Men det finns flera olika svar på samma fråga. Vissa forskare försöker att reducera intervjuobjektets avsikter. Andra forskare föredrar att fokusera på läsarens upplevelser av texten och vilken mening läsaren ger den för att på så sätt kunna återge hur texten leder till förståelse. Med andra ord är de förra mer intresserade av att läsa texten medan de senare fokuserar på själva processen att läsa texten. (Corvellec 2006, s.14)

2.6.3 Att stå istället för textens författare/utforskning

I det sista steget står jag istället för texten och försöker gå bortom de perspektiv som påverkade mig under förklaringen. Emedan andra förlitar sig på data, så tar jag som forskare istället ansvar för den uppkomna berättelsen som jag har skapat. I det här slutliga skedet så lägger jag en stor tyngd vid själva argumentationen kring det jag har kommit fram till. (Corvellec 2006, s.14)

2.7 Källkritik

2.7.1 Primära källor

I och med att det är första gången som jag i egenskap av forskare gör den här typen av undersökningar, så kan alltid de primära källorna ifrågasättas. Då jag bland annat inte är tränad i intervjuteknik, så kan det vara så att jag inte lyckades med att få intervjupersonerna att öppna upp sig tillräckligt under intervjutillfällena.

Jag kan säkerligen påstå att jag inte lyckats med att analysera informationen helt korrekt. En del av informationen kan ha misstolkats av mig, vilket innebär att det insamlade materialet inte direkt återspeglar verkligheten. Jag har dock efter bästa förmåga försökt att inneha en kritisk inställning till arbetet, samt försökt att uppskatta situationer och signaler rätt.

2.7.2 Sekundära källor

Jag anser att litteraturen som skapar den teoretiska referensramen är tillförlitlig till så stor del det är möjligt. Flera av böckerna som jag har använt mig utgör kurslitteratur på högskolor och universitet. Jag anser att litteraturen behandlar relevant information inom områden gällande mitt valda forskningsproblem.

2.8 Kritik till den valda metoden

En narrativ ansats ger inte en exakt beskrivning av verkligheten, men det är inte heller avsikten med att använda en narrativ metod. Avsikten är att upptäcka samt avslöja den underliggande meningen i respondenternas skildringar.

Postmodernismen som metod kan anses bristfällig gentemot de mer traditionella metoderna inom samhällsvetenskaplig forskning.

Kritiker till postmodernismen menar att den vill omvandla all samhällsvetenskap till litteraturkritik och dessutom utöva forskning som är högst subjektiv, intuitiv och upptagen av forskaren. Det finns dock ingen anledning att strängt separera de båda synsätten, de bör istället komplettera varandra och gå hand i hand. (Alvesson 2003, s.32)

Abduktion har som förklaringsmodell enorma möjligheter men samtidigt begränsas den av dess svårhanterbarhet. Det existerar inte lika tydliga definitioner eller riktlinjer om vad abduktion egentligen är, till skillnad från deduktion och induktion. Det presenterar i sin tur ytterligare en svårighet för både forskare och läsare att förstå innebörden av metoden, men samtidigt utgör det likväl en utmaning. Det narrativa perspektivet som jag använder för tolkning av det empiriska materialet är komplex i sin natur.

Metoden ställer högre krav på mig som forskare än många andra metoder som anses vara mer traditionella. Eftersom den frihet som utgör metoden både kan uppfattas som både en stor fördel och nackdel för mig som forskare. I och med denna "frihet" så krävs det en stor ansträngning från min sida att försöka få fram en pragmatisk relevans med min forskning. Angående den första öppna intervjun och den andra semistrukturerade intervjun, så anser jag att det är det mest optimala sättet att få fram de centrala teman jag vill belysa, utan att hämma intervjuobjektets svar helt och hållet.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer jag att gå igenom de viktigaste punkterna i litteraturen som jag har valt att använda mig av i den teoretiska referensramen, samt redogöra för den valda teorin. Jag har använt mig av böcker inom management litteratur om ledarskap och uppsägningssamtal. Dessutom har jag även använt mig av litteratur inom psykologi som behandlar kriser och chocktillstånd, som kan bli följden av svåra besked. Inledningsvis så beskriver jag en allmän samtalsmall som på detaljnivå ger förslag om hur en chef skall bete sig vid ett uppsägningssamtal. Vidare så redovisar jag för den teori som jag specifikt har valt att använda mig vid analysen av chefsintervjun, nämligen det romantiska organisationsdramat. Sedan så redovisar jag för kristeorin som jag använder för att komplettera och sammankoppla chefsintervjun med läkarintervjun och slutligen behandlas postmodernism.

3.1 Uppsägningssamtal

Jag har tagit del av litteratur som tar upp det svåra samtalet mellan en chef och en medarbetare och hur man som chef bäst skall kunna hantera situationen. Dessa riktlinjer som nämns i litteraturen är ofta generella och det finns en del återkommande regler som en agerande chef skall utgå ifrån. Det första organisationen skall tänka på är se till att alla chefer agerar lojalt till ledningens beslut om nedskärning och förmedlar samma budskap till de berörda medarbetarna. En av de absolut största fallgroparna vid uppsägningssamtal och avvecklingsarbete är om någon chef har en avvikande åsikt om ledningens beslut angående varsel. (Kindling, Gotthardson 2001, s.17-18)

Vidare beskrivs vikten av att hålla isär den privata rollen och den professionella rollen som chef vid samtalet. ”Man är inte terapeut åt sin egen personal”, enligt Fränkel. (2004, s.88) Det citatet är taget ur ett lite annorlunda kontext när en medarbetare har personliga problem som påverkar arbetet, men det speglar likväl tydligt vikten av att skilja på sakfråga och person vid svåra samtal. Författaren menar att det inte är chefens uppgift att bli personligt involverad utan denne skall lösa problemet effektivt ur ett företagsperspektiv.

Kindling & Gotthardson (2001, s.19) analyserar problemet ett steg längre och nämner en situation när du skall avskeda en nära arbetskamrat, samt nämner konkreta förslag hur man skall kunna hantera det. Det påvisar vikten av att axla sin professionella roll och skilja mellan ”intellekt och känsla”, där intellektet skall styra situationen. Vidare förmedlas att chefen ifråga skall ta ett professionellt ansvar men inte ett känslomässigt ansvar för förändringen. Denne skall stålsätta sig och agera tydligt, koncist och klagöra sin givna uppgift här och nu. Enligt dem skall chefen fokusera på företagets framtida mål och se hur deras arbete på bästa sätt bidrar till helheten i organisationen. Det som vidare

nämns enligt Kindling & Gotthardson om själva budskapet i ett uppsägningssamtal är att det måste vara ett trovärdigt argument som är genomgående i hela organisationen och skall hålla ändå ner till individnivå. (2001, s.22)

3.1.1 Uppsägningssamtals mall

Författarna Kindling & Gotthardson (2001) tar på detaljnivå upp hur man som chef skall agera vid ett uppsägningssamtal. Därmed kommer jag att ta upp de regler och direktiv som de förespråkar om mallen för ett ”optimalt” uppsägningssamtal.

De betonar till en början vikten av förberedelser och att man skall använda sig av en checklista, som skall innehålla ”vanliga frågor” och ”möjliga reaktioner”. Vidare berättar de att i ett bra uppsägningssamtal så finns det tre återkommande punkter som rankas högst av berörda chefer. De är att medarbetaren förstår budskapet, känner sig behandlad med respekt och har tydligt klart för sig om vad som skall hända härnäst. Som regel nämns det även att det är alltid den närmaste chefen som skall hålla i samtalet med eventuellt stöd från personalchefen. (2001, s.75)Uppsägningssamtalet indelas metodiskt med regler kring inledning, fortsättning, vad som inte skall sägas, avslutning och upplägg kring uppföljningssamtal.

Jag kommer att redogöra kortfattat vad författarna rekommenderar i varje del.

Inledningsvis skall chefen vara saklig, inte prata om något annat, utan och gå direkt på budskapet och invänta medarbetarens reaktion.

Därefter lyssna till medarbetaren och vara tyst och respektfull. Efter ett tag kan chefen eventuellt ställa en kontrollfråga för att se om budskapet tagits emot. Oavsett reaktioner skall chefen vara saklig och låta medarbetaren agera ut innan samtalet fortgår.

En viktig regel är att inte blanda in plattityder eller inge falska förhoppningar och absolut inte diskutera andra anställda. Avslutningsvis ge information om vad som händer härnäst avseende ren fakta som uppsägningstid etcetera, samt erbjuda ett uppföljningsmöte där frågor om allt det praktiska tas hand om. (Kindling, Gotthardson, 2001, s.74-79)

3.2 Romantiskt organisationsdrama-samtal

Jag har valt att använda mig av Sköldbbergs (1990) resonemang kring Haydens Whites teori om romantisk organisationsdrama och applicera denna teori på samtal. Teorin, som även kallas poetisk dialektik, utgörs av en analys ram bestående av troper, dramaturgi, förklaringsarter som tillsammans utgör en organisationsstil. I ett romantiskt organisationsdrama utgörs den retoriska figuren (tropen) av metafor som syftar på likhet, förklaringsarten är idiografisk vilket menas att den riktar in sig på studier av enskilda individer och/eller händelser.(Sködbbergs, s.34-44)

Tillsammans bildar dessa en expressiv organisationsstil som Sködbbergs kopplar förknippar med Human relation. (1990, s114-140)

Romansen som framställningssätt präglas av den enskilde, hans uttrycks- och utvecklingsmöjligheter. Den metaforiska tankestilen baserar sig på inre mening. Den idiografiska metoden utväljer enskilda meningsförsedda individer/episoder i

organisationer. Tolkningsmodellen är förståelse och det grundläggande sambandet är uttryck-mening, där uttrycket är det omedelbara studieobjektet och meningen är den sökta grunden. Häremot svarar ett Romantiskt organisationsdrama där de enskilda individerna efter ursprungligt främlingskap återfinner sina inre meningar och därmed sitt eget jag. Endast härigenom kan de återfinna förståelsen även mellan varandra. Dessa tre delars helhet benämns expressiv organisationsstil. (Sköldberg 1990 s. 44)

För att ytterligare klargöra resonemanget har den expressiva organisationsstilen fokus i mening- och mikroperspektiv. (1990, s.49)

3.3 Traumatiska kriser och förändringskriser

I det här avsnittet kommer jag att diskutera kriser av olika ursprung och vilka effekter de har på oss människor. Svåra besked kan ofta leda till kriser eller chocktillstånd av olika slag och jag anser det mycket intressant att undersöka den här aspekten av forskningsämnet lite närmare, samt att redogöra för de olika faser som uppstår vid ett chock besked.

Wikström definierar en traumatisk kris som;

-" En oväntad eller plötslig yttre händelse av en så stor omfattning och av en sådan art att vi upplever hela vår fysiska existens, vår sociala identitet, vår trygghet och våra livsmål vara allvarligt hotade". (2004, s.15)

Wikström lyfter fram att det inte går att definiera vad som exakt är en kris för en enskild individ, det är väldigt subjektivt.

En annan intressant aspekt som nämns i texten är att det är svårt att säga om ett kristillstånd är en traumatisk eller en förändringskris eftersom de medför samma sorts lidande för den som drabbats. (Wikström, 2004, s.15) Det som är den vanligaste orsaken för en traumatisk kris är ett dödsfall av någon närstående, medan en förändringskris är något mindre dramatiskt som exempelvis en uppsägning. Dock går det inte att frånga att författaren menar att de olika kriserna leder till samma sorts reaktion hos den drabbade individen.

3.3.1 Krisens olika faser

Kristillstånd är något som innebär att den drabbades erfarenheter inte räcker till för att bemästra situationen som denne ställs inför. (Wikström, 2004, s.33)

Kristillstånd delas in i fyra olika faser, förnekande eller chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och slutligen nyorienteringsfasen.

. *Chockfasen* varar från någon timme till ett par dagar. Det som är utmärkande för den här fasen är förnekelse. Men det kan även yttra sig i att individen kan verka helt oberörd, får blackout eller till och med blir aggressiv börja agera helt irrationellt mot hur de brukar.

De viktigaste i den här fasen är att inte ge personen för mycket information, eftersom de ändå inte kan ta del av den till fullo.

. *Reaktionsfasen* utgör tillsammans med chockfasen det akuta skeendet i krisen, men den pågår ofta längre från några veckor upp till ett par månader. Psykiska försvarsmekanismer tränger in och man försöker hitta en förklaring till det som har hänt. Skuld och ångest är vanliga symptom. Försvarsmekanismerna yttrar sig i sex olika skepnader. Regression innebär att man återgår till barnligt beteende och vill att andra skall ta ansvar över ens liv. Förnekelse att man vägrar acceptera situationen och inse fakta. Projektion att personen ifråga skyller ifrån sig och lägger över ansvaret för det som skett på en annan människa. Rationalisering betyder att man gör allt för att argumentera bort sin egen del av ansvaret i det hela. Isolering av känslor innebär att man skapar distans till det som har hänt. Man kan prata om det oberört men personen ifråga har inte bearbetat det. Undertryckande av känslor innebär att man "tar sig i kragen" och försöker sitt bästa att fortgå med sitt liv som förut.

. *Bearbetningsfasen* innebär att man har lämnat det akuta kris tillståndet bakom sig och kan börja bearbeta det som har inträffat på djupet. Det medför att individen sakta kan börja återvända till sin vardag, orientera sig mot nuet och planera sitt nya liv

. *Nyorienteringsfasen* är den sista fasen som innebär att man har kommit igenom krisen eller sorgen och har accepterat det som hänt. Den sista fasen slutar och det bildas ett känslomässigt ärr som påminner en i resten av livet. (Wikström, 2004, s.35-43)

3.4 Postmodernism

Den generellt accepterade paradigmen inom samhällsforskning är antingen tolkande eller positivistisk. Det finns dock andra som riktar kritik mot dessa traditionella uppfattningar om hur sociala fenomen bör studeras. Postmodernismen är en viktig del av denna kritik. (Alvesson 2003, s.15)

"Kärnan i postmodernismen är tvivlet på att någon metod eller teori, diskurs eller genre, tradition eller innovation, kan göra ett universellt och generellt anspråk på att vara den rätta eller privilegierade formen av auktoritativ kunskap." (Richardson 2000, ur Alvesson 2003, s.15) Författaren Alvesson syftar på att det inte räcker med att hänvisa till och följa metodologiska riktlinjer för att skapa bra forskning, forskaren måste också ha en viss självkritik. (2003, s.15)

Postmodernismen kan ses som ett "paradigm" för att skapa en ny insikt om samhällsvetenskapens grundpelare. Postmodernism som begrepp är väldigt svårt att definiera. Det finns inte någon direkt standardiserad innebörd. Det existerar däremot en mängd varierande, relativt standardiserade definitioner. Postmodernismen består i själva verket av flera olika företeelser som egentligen inte har något gemensamt, så som olika föreställningar om ett samhälleligt skede eller om en kunskapssyn. (Alvesson 2003, s.24)

Begreppet diskurs har en stor betydelse inom postmodernismen.

Diskurs kännetecknas som en helhet av sammanhängande uttryck inom filosofin.

Inom postmodernismen så har begreppet en annan innebörd. (NE, 2009)

”Det är inte den objektiva verkligheten där ute, eller människors erfarenheter, upplevelser eller innebörder, utan diskursen som är den avgörande frågan och det som ska undersökas.” (Alvesson 2003, s.41)

Att göra en distinktion mellan språk och yttre verklighet leder i det postmodernistiska perspektivet helt vilse, språket är något yttre och verkligt. Våra upplevelser får form och vinner begriplighet genom språket. Människor lär sig att tala dessa diskurser, vilket egentligen innebär att diskurserna talar människan, eftersom de ger honom eller henne en given plats i världen innan han/hon har någon känsla av att han/hon själv kan välja. (Alvesson 2003, s. 42)

3.4.1 Postmodernismens ursprung

Postmodernismen har utvecklats ur konstruktivism, även kallad social konstruktivism. Här ses verkligheten som socialt konstruerad, en produkt av mellanmänsklig interaktion. Man kan även hävda att social konstruktivism är kritisk till sociala företeelsers naturlighet.(NE, 2009)

4 Resultat av den empiriska undersökningen-stå under texten

4.1 Stå under texten - intervju 1

Volvo personvagnar har på grund av finanskrisen varslat över 3000 personer under slutet av 2008 och i början av 2009. På grund av det stora antalet uppsägningar så tog Volvo PV hjälp av en extern firma som tillsammans med HR-avdelningen utformade ett talarmanus för cheferna att använda i uppsägningssamtalen. Cheferna utbildades även i talteknik för att bättre kunna hantera den extrema uppsägningssituation som hade uppstod ur finanskrisen hösten 2008, med bland annat minskad orderingång och försäljning som påföljd. 300 chefer ansvarade för uppsägningen av cirka 3000 anställda under enbart några månaders tid. Volvo PV valde att hålla igång produktionen och ha löpande uppsägningssamtal under tiden. Till sin hjälp hade cheferna stöd från HR-avdelning, men även säkerhetspersonal och präster till sitt förfogande, som extra resurser under uppsägningssamtalen. Utöver det så hade cheferna tillgång till såkallade debriefing rum där de kunde sitta tillsammans mellan uppsägningssamtalen. Rekommendationen var att ett uppsägningssamtal skulle vara i mellan 20 och 30 minuter, men på grund av det stora antalet så valde HR-avdelningen att förkorta ner varje samtal till max sju-åtta minuter.

Min intervjuperson Thomas Kanhede är Senior Human Relation Manager på Volvo Cars Torslanda och har personligen medverkat i över 600 varselsamtal. I intervjun kommer jag att hänvisa Thomas som P1.

Inledningsvis bad jag P1 att berätta lite om sin bakgrund och tidigare eventuella erfarenheter av uppsägningar. P1 har varit anställd på Volvo PV i över 25 år och under sin karriär haft ett antal chefspositioner. P1 började sin karriär med enbart produktionsbakgrund och har därifrån avancerat till högre befattningar genom åren. De erfarenheter han har haft av uppsägningar är händelser där personer ifråga har misskött sig, vilket i sin tur har lett till avsked. P1 är väldigt noga med att poängtera i intervjun att så är inte fallet för de nuvarande individerna, utan varslet beror enbart på arbetsbrist. Hans personliga åsikt är att när en individ har gjort fel så är uppsägningssamtalen ett enkelt samtal, till skillnad från de drabbade i nuläget, som får gå på grund av arbetsbrist.

P1 avslöjar att han blev erbjuden positionen som personalchef sommaren 2008, precis innan varselarbetet startade. Han säger sig vara väl medveten om vad som skulle hända, men dock inte i den utsträckningen som det blev. Han berättar att 25 juni, 2008, strax efter att han mantlat ansvaret som personalchef, så började det först arbetet med att varsla 600 personer. Efter första vågen av varsel kom kollegor fram och frågade honom hur han kunde med att ta på sig ett så tungt ansvar frivilligt. Men detta var bara början, månaderna som följde så varslades ytterligare 2500 människor från Volvo PV.

P1 säger;

- ”Ironiskt... Vilket förtroende uppdrag va?”⁵

Han fortsätter berätta att på grund av det omfattande antal samtal och den korta tid de hade till sitt förfogande så var de tvungna att utforma ett snabbt och effektivt sätt att genomgå alla samtal. Förberedelserna inför varslet var relativt enkelt till en början. Det stora antalet gjorde så att de drabbade individerna förvandlades till siffror. Men ju närmare förberedelserna kom till själva samtalen, så framgick det allt tydligare att det var människor och kollegor det handlade om.

Jag frågar P1 om hur hans tankar om tillvägagångssätt och hur man rent praktiskt gick tillväga. P1 sade att han följde en väldigt enkel huvudregel vid sina samtal.

Det var att så snabbt som möjligt komma till sak. Att inte småprata om väder och vind utan att så fort som möjligt ge ett av följande besked; stanna, bli omflyttad eller att man får gå. Han påpekar vikten i att vara mycket tydlig, inte vara emotionellt engagerad utan vara så slätstruken som möjligt när man meddelar beskedet. Att understryka att det är ett förhandlingsresultat som givit att individen ifråga tyvärr är uppsagd.

För att möjliggöra den stora personal omstruktureringen tog Volvo PV hjälp av resurser utifrån. Resurserna bestod av arbetsterapeuter från ett företag som Volvo anlitate.

Alla cheferna fick genomgå en utbildning och tillsammans med arbetsterapeuterna skapade man ett talarmanus för att förenkla hela processen.

Alla cheferna skulle använda sig av denna mall.

Talarmanuset bestod av endast ett A4-papper och tog max två tre minuter att läsa upp.

Idén till ett talarmanus var att skapa en enad front så att inte själva beskedet skiljde sig från chef till chef.

Totalt sett så skulle 300 chefer ansvara för avskedet av 3000 personer på bara några månader. Rekommendationen för samtalslängd var 30-40 minuter från arbetsterapeuterna. P1 omvandlade detta recept med hjälp av sina medarbetare på personalavdelningen och anpassade det till produktionen. På så sätt varade varje uppsägningssamtal endast i 7-8 minuter, eftersom vissa chefer skulle ha mellan 30 och 40 samtal per dag.

P1 gjorde den bedömningen eftersom att han ansåg att det är värre att segdra arbetet och låta vissa individer gå och vänta på svar i flera dagar.

P1 berättar att de anpassade talarmanuset till den tiden de hade till sitt förfogande.

I och med att manuset var standardiserat så skulle de ge cheferna en fast utgångspunkt i sin situation. Han berättar att det största problemet man har som chef är vad man skall säga. Talarmanuset fungerade som en trygghet. Volvo PV cheferna behövde därmed inte säga mer eller bre ut texten utan bara hålla sig till manus. När det var gjort så skulle man endast lyssna på individen. Individen fick säga sitt och det enda cheferna skulle göra då var att visa medkänsla och respekt.

P1 berättar att man även valde att hålla igång produktionen under tiden och kalla in personerna allt eftersom. De tänkte först helt stänga av produktionen och helt och hållet koncentrera sig på det tunga arbetet.

⁵ Kanhede Thomas Volvo PV personlig intervju 2009-04-08

– ” Men tur var väl att vi inte gjorde så för det hade ju varit som dödens väntrum, som att vänta på en dödsdom från en läkare. 3000 människor och det är dödyst överallt. Det fungerar inte. Så vi höll produktionen igång och såg till att den var igång och körde på som vanligt både dagskiftet och kvällsskiftet”.⁶

De interna resurserna som Volvo PV använde sig i anknytning till samtalen bestod av präst, läkare och säkerhetspersonal. Alla tre behövdes för att kunna hantera alla de olika reaktioner som uppstår vid ett eventuellt chockbesked.

Jag bad P1 beskriva hur personalen reagerade på beskedet. Han berättar att utifrån sina egna upplevelser att det första som händer med en person är att de hamnar i någon form av chocktillstånd. Detta tillstånd kan skilja sig markant mellan olika individer. Det kan yttra sig i allt ifrån förnekelse, förtvivlan, ilska och beskyllningar till rena raseriutbrott.

De gick tydligen aldrig att träna sig inför ett samtal, enligt P1. Alla samtal var unika trots det standardiserade upplägget. P1 berättar att personer man förväntade skulle reagera häftigt på beskedet gjorde inte det, utan det var ofta till synes lugna individer som totalt tappade det. Han poängterar vikten av att vara kort och koncis i sitt framförande av beskedet. I och med chocken så var personerna inte mottagliga att ta in någon ytterligare information, istället så erbjöd Volvo PV den anställde att komma på ett uppföljningssamtal. Uppföljningssamtalet i sig bestod endast av att lösa praktiska saker för den drabbade. Allt ifrån frågor om lön och tjänstebil till triviala småsaker som var man skall lämna tillbaka sin nyckel.

När jag frågade vilka som blev varslade och varför, så berättar P1 att det var en kombination av anställningstid och kompetens som besluten baserades på.

De förhandlade bara delvis med facket, men han tillägger att många som blev varslade förväntade sig det, men att alla levde på en gnutta hopp.

Jag frågade honom om vad han ansåg om det nu i efterhand och om alla chefer verkligen höll sin linje. Han berättade att alla cheferna har skött sig exemplariskt och påpekade att det enda positiva som kommit ur den här processen var att det bildades någon slags stark gemenskap. Eftersom alla cheferna genomgick samma svårigheter så förde krisen dem närmare varandra. De hade så kallade debriefing rum där cheferna kunde sätta sig med varandra i pauserna och bara sitta i tyst medgivande och förståelse för varandras situation. Jag bad P1 beskriva ett verkligt exempel om hur cheferna hanterade samtalen.

P1 berättade om en kollega till honom som personligen sade upp 42 stycken på en och samma dag.

-” Han var som ett stenansikte. Väldigt fokuserad på sitt jobb och hade sagt att han hade till och med sovit förhållandevis bra natten innan.

Han började med första samtalet kl:07:00 och var superkoncentrerad på varje samtal.

Gick fram som en jävla robot! Och verkade näst intill oberörd i debriefing rummet mellan samtalen.

När sista samtalet var klart kl:17:00 så föll han ihop fullständigt, helt utmattad.

Då släppte all den här koncentrationen och anspänningarna”.⁷

⁶ (Ibid)

Vid frågan om samtalen skiljer sig på något sätt mellan tjänstemän och arbetare så berättar P1 att så inte var fallet förutom att tjänstemännens samtal inte var lika tidsbegränsade. Jag frågar P1 om han kan berätta mer detaljerat om något speciellt uppsägningssamtal, där han personligen var tvungen att ge besked.

Han berättar att han varit med om att säga upp en individ som varit anställd mycket länge och som han tidigare i sin karriär arbetat mycket nära med. Han hade varit anställd i över tjugo år och förväntade därmed att han personligen självklart inte skulle drabbas.

P1 berättar att det värsta var att se reaktionen hos personen ifråga.

Beskedet hade tydligen kommit helt utan förvarning och var för honom helt oväntat. Jag frågade hur han gav beskedet?

- ”*Så snabbt som möjligt, pang på rödbetan bara så enkelt som möjlig.*

Alltså inte hej eller någonting utan vara direkt.

Sedan ha en form av konstpaus så man ser att beskedet har landat. Sen är det bara försöka å vara stöd och lyssna och låta honom tala ut om det han orkade. Vi satt inte i sju minuter utan vi satt i en och en halv timma.

Men det var inget samtal på det sättet utan det skulle bottna ordentligt innan han reste sig upp. Han tog det väldigt hårt.”⁸

P1 fortsätter;

- ”*Alltså, personen kommer inte tillbaka bara för att du sitter med dom i 3 timmar.*

Man ska inte segdra det.

Det hjälper inte om du sitter där i tre timmar du måste klippa av det.

Han har fått sitt budskap. Man känner efter hur personen mår. Man frågar om det är någon de vill prata med och meddelar dem då att de finns där och de finns där.

Och så kollar man upp om det är riktigt illa om det är någon som kan komma och hämta personen ifråga.”⁹

Tror du att en chef kan lära sig av andra professioner som är vana att ge svåra besked exempelvis läkare? P1 berättar att han tror på samma sak där att man skall komma till sak direkt, inget kringprat. Han nämner ett följande exempel;

- ”*Klassiska filmer från krigstiden ser man när bilen rullar in på änkan uppfart... hon vet ju redan vad dom ska säga hon vill bara ha en bekräftelse!*

Att maken lever eller inte.”¹⁰

P1 menar att nyckeln är utifrån sina egna erfarenheter att inte vara för komplicerad eller uttrycka beskedet på ett speciellt sätt. Utan bara vara tydlig, seriös och respektfull mot den drabbade individen. P1 understryker att tydlighet är det viktigaste i sammanhanget så att det inte finns utrymme för tolkningar av något slag. Man skall hålla sig helt neutral.

⁷ (Ibid)

⁸ (Ibid)

⁹ (Ibid)

¹⁰ (Ibid)

Jag frågade P1 om något skulle sklija sig, om han helt och hållet hade fått bestämma upplägget på uppsägningssamtalen. Han svarade ingenting, förutom tiden på samtalet. P1 hade velat få mer tid med de drabbade så att budskapet hunnit landa ordentligt hos dem drabbade.

4.2 Stå under texten-Intervju 2

Min andra intervju är med Kardiolog Ingrid Westblom som arbetar på Sahlgrenska Universitet sjukhus. Jag kommer att i intervjun referera Ingrid som P2. .

Jag inleder intervjun med att fråga hur P2 förbereder sig inför ett möte med en patient där hon skall ge ett svårt besked. P2 svarar att man som läkare och kardiolog inte har lyxen att förbereda sig och veta innan vad det är som kommer att ske.

”- Man kan inte ge någon prognos eller en korrekt tidsaspekt.

De svårare beskeden handlar mer om någon kommer in på akuten som inte vi klarar av som dör. Och där har man inte mycket till förberedelse och det går definitivt inte agera mekaniskt på något vis.”¹¹

P2 berättar att det är mötet med de anhöriga och deras sinnessillstånd som avgör hur man skall lägga fram beskedet. P2 läser som läkare av situationen och lägger fram beskedet därefter. Hon påpekar att det inte är viktigt vad man säger utan att kunna läsa av behovet av det anhöriga. Att ge en bekräftelse att allt som fanns i deras makt har gjorts så att det inte återstår några tvivel eller frågor kring själva dödsorsaken. P2 påpekar vikten att vara ärlig och personlig i sitt agerande. Därefter är det bara att lyssna till de anhöriga och höra allt vad de har att säga.

Jag frågar P2 om hon blir påverkad. Hon svarar genast ja, men att allting är situationsberoende. Hon fortsätter att berätta att när det är en situation man själv kan relatera till så kan det bli riktigt svårt.

Jag ber P2 ge exempel på en sådan situation och hon börjar berätta om en ung pojke, som var i hennes egen sons ålder, som kom in livlös när hon jobbade på akutmottagningen.

De hade försökt att återuppliva pojken, men det hade varit utsiktslöst.

När jag frågar P2 om läkare i allmänhet tränas på att ge svåra besked, så berättar hon att man som läkarstudent har såkallade etikveckor.

Studenterna tränas parvis i svåra samtal med varandra under inspelning. Därefter analyserar man och reflekterar över vad man kunde ha gjort annorlunda. P2 berättar att läkare inte har några givna strategier eller mallar i hur man ger besked. Varje situation är unik och varje besked är personligt. Det viktigaste som P2 uttrycker är att inte vara rädd för sig själv, att vara ärlig i sitt besked oavsett situation och inte dölja något.

Jag frågar P2 om det blir lättare med tiden att ge svåra besked. Svaret var nej, men att hon som läkare successivt byggt upp en trygghet i sig själv som person som gör att hon kan hantera alla situationer och inte är rädd för att ge ärliga besked. Hon känner aldrig någon direkt oro inför ett besked utan litar på sin egen roll som läkare.

När jag frågar P2 om vad hon anser om att läkare ibland kan uppfattas som “kalla”, så svarar hon;

¹¹ Westblom Ingrid Sahlgrenska universitetssjukhus, personlig intervju 2009-04-25

”- Det bottnar ju i hur rädd man är som person, i sin egen rädsla som läkare. Att man är otrygg.”¹²

P2 understryker skarpt att man som läkare inte ska trösta de anhöriga, men vara medmänsklig och visa en stor portion empati.

Jag ber henne nämna något verkligt exempel på hur P2 gått tillväga.

Hon berättar om en patient, en ung kille i slutet av åttiotalet kom in till akuten mycket illa däran och som senare avled. Han hade bara trillat ihop under ett träningspass på det lokala gymmet. En narkoskollega till P2 hade varit där på plats och hållit på med återupplivningsförsök tills ambulansen kom. P2 berättar att hon talade med dennes bror och flickvän efteråt. Beskedet gavs direkt för att sedan invänta de anhörigas reaktion.

För dem var det väldigt viktigt att få höra att allt hade gjorts och de ville veta orsaken till hur det kunde hända. Efter flera obduktioner så upptäckte man en ärr vävnad på hjärtat, vilket tydde på att en inflammation på hjärtmuskeln hade orsakat händelsen.

P2 fortsätter med att berätta att det var mycket viktigt information för familjen och det hela fungerade som ett avslut, att man helt säkert kunde konstatera orsaken.

Men inom familjen infann sig en oro eftersom brodern inte var långt ifrån sin döde brors ålder. I och med detta erbjöd P2 dem att komma tillbaka och samtala.

Familjen kom tillbaka flera gånger och pratade ut med P2 och tillsammans rätade det ut alla frågetecken och funderingar.

”- Jag tror de var bra för dem att vi sågs och fick reda ut allt.”¹³

Jag frågar P2 på vilket sätt hon anser att chefer kan lära sig av läkare när det gäller att ge svåra besked. Hon berättar att man alltid skall försöka sätta sig in i hur den andre personen tänker och känner när man lämnar ett svårt besked. Hon betonar återigen vikten av att vara ärlig och medmänsklig. Att aktivt sätta sig in i själva situationen, vilket kan ta många olika uttryck. P2 anser att det inte går att vara generell på något vis, utan samtalet baseras utifrån den andre personen ifråga och dennes behov. Hon anser att man måste ha en styrning på samtalet men med en stor portion empati.

¹² (Ibid)

¹³ (Ibid)

5 Analys och tolkning av det empiriska materialet – stå över texten

5.1 Stå över texten - intervju 1

I intervjun med Volvo PV: s personal chef Thomas Kanhede så framgår det att han har arbetat sig upp från botten av organisationen till sin nuvarande position. Det medför att P1 har en stor kännedom om företaget alla industriella processer. Under sina tjugofem år som anställd på Volvo PV så har han helt och hållet indoktrinerats i den effektiva produktionsmiljön.

P1 berättar att målet med utformningen av den gemensamma samtalsmallen var att den skulle fungera som en trygg bas och plattform för cheferna att utgå ifrån. Det skulle göra det enklare för cheferna att fokusera på samtalet och hålla sig till hårda fakta, samt skapa en gemensam standard för hur cheferna skulle bemöta de anställda. Det stämmer väl överens med Kindling och Gotthardsson (2001, s.17-18) resonemang där de förespråkar att organisationen skall tänka på att se till att alla chefer agerar lojalt till ledningens beslut om nedskärning och förmedlar samma budskap till de berörda medarbetarna.

Det framgick dock i intervjun att inte alla samtal var lika, eftersom tjänstemännen hade mycket längre samtal än arbetarna. Meningen med talarmanuset var enligt P1 att alla anställda skulle behandlas på ett likvärdigt sätt. Men mallen inte följdes på den grundläggande punkten som P1 först förespråkade och argumenterade för.

Kindling & Gotthardsson nämner att meningen med en enad front är att undvika avvikelser kring samtalen som eventuellt kan leda till missnöje om uppsägningsprocessen, undergrävd auktoritet och slitningar inom organisationen. (2001, s.18)

Rekommendationen från de externa experterna var att samtalslängden skulle vara i cirka trettio minuter per individ, stämmer överens med Kindling & Gotthardsson förespråkande om rekommenderad samtaltid. (2001, s.75) P1 berättar i intervjun att de omvandlade det utarbetade receptet till sju-åtta minuter på grund av det stora antalet uppsägningar, samt att de valde att hålla i gång full produktion på alla skift. P1:s argument för det korta samtalet och att det faktum att de valde att hålla produktionen hålla produktionen i full gång, var att göra uppsägningsprocessen så smärtfri som möjligt.

De anställda skulle inte behöva vänta i evigheter på beskedet. Utan att det skulle gå snabbt och effektivt. Både för chefernas skull och för att de anställda inte skulle behöva gå runt i konstant ovisshet. Här ser man tydligt att P1 försöker att romatisera denna effektivisering, genom hans sätt att uttrycka sig på, och försköna den genom att ge den en inre mening. (Sköldberg 1990, s.44)

P1:s berättelse om sin utnämning till personalchef och det faktum att han axlade ansvaret som huvudansvarig för uppsägningsprocessen följer Sköldbergs (1990, s.34) resonemang kring det romantiska organisationsdramat och den expressiva organisationsstilen.

Det sker genom att P1 ser krisen som en personlig mission som skall avklaras.

Enligt Sköldberg (1990, s.44) så kan man tolka det som att P1 stod inför en okänd enskild händelse (krisen) och försökte få förståelse för situationen. När det ursprungliga antalet växte lavinartat och krisen blev större så försökte P1 finna en mening med den närmast outhärdliga situationen. Hans uttalande om förfrågningar från kollegor när antalet uppsägningssamtal uppgick till sexhundra, för att sedan förvandlas till tretusen, speglar den prekära situationen som P1 befann sig i. Det fanns ingen återvändo för honom. Han hade inget annat val än att gå igenom alla uppsägningar så snabbt och effektivt som möjligt, därmed gjorde han det hela till en personlig mission. Utifrån hanteringen av uppsägningssamtalen så uttrycker sig P1 på det viset som han gör för att skapa en inre mening med uppsägningssamtalen. Uttalandet att alla chefer kom varandra närmare och att organisationen står starkare nu när det har avklarats krisen, syftar på det. På det viset kan man utlysa att P1 återfunnit förståelsen för situationen och därmed även "sitt sanna jag".

Gällande en chefs agerande vid samtalet så berättar P1 att man som chef skall vara snabb med att ge besked, vara tydlig men respektfull och inte bli emotionellt engagerad. P1 berättar vidare att man agera så neutralt som möjligt. Därefter skulle man inte göra någonting utan bara lyssna och invänta en reaktion. Kindling & Gothardsson (2001, s.19) resonerar på samma sätt att beskedet skall levereras snabbt, sakligt och därefter skall chefen lyssna till den drabbade medarbetaren. P1 och de övriga cheferna på Volvo PV gav beskedet så fort som möjligt och sedan lästes manuset innantill. Det fanns tre olika utfall; antingen var individen säker, eller så blev denne omplacerad och slutligen att han/hon blivit varslad. P1 fortsätter med att i budskapet skall understryka det faktum att det var ett förhandlingsresultat som tyvärr lett till att individen blir uppsagd. Budskapet skall inte ge utrymme för några tolkningar. Det är även något som Kindling & Gothardsson (2001, s.22) tar upp att budskapet skall vara enkelt och trovärdigt enda ner på detaljnivå i organisationen.

Vid frågan om hur ett samtal mer detaljerat gick till och hur beskeden blev bemötta så svarade P1 att den vanligaste reaktionen var att den drabbade gled in i något slags chocktillstånd, det yttrade sig i allt ifrån förnekelse till ilska och likgiltighet.

Reaktionen hos de drabbade stämmer överens med vad Wikström beskriver som chockfasen, som är den första fasen i kristeorin. (2004, s.35) En kris definieras som en oväntad eller plötslig yttre händelse av en så stor omfattning och av en sådan art att vi upplever hela vår fysiska existens, vår sociala identitet, vår trygghet och våra livsmål vara allvarligt hotade. (Wikström 2004, s.15) Chockfasen kan pågå i allt ifrån en timma till några dagar och det viktigaste i den här fasen är att inte ge personen för mycket information, eftersom de ändå inte kan ta del av den till fullo. (Wikström 2004, s.35-38)

Det stämmer överens med P1: s resonemang hur man som chef skall tillge beskedet vid uppsägningssamtal. Dock hade de drabbade på Volvo PV endast några minuter på sig att hantera beskedet. Grundat på det så framgår tydligt vikten av de övriga interna resurserna som fanns till hands, såsom präst och säkerhetspersonal. Uppföljningssamtalen som erbjöds hanterade enbart praktiska saker och inget mer.

5.2 Stå över texten – intervju 2

Inledningsvis framgår det intervjun med Kardiolog Ingrid Westblom att en läkare är helt utelämnad till den givna situationen. Det finns ingen tid för förberedelse inför mötet med de anhöriga, när det gäller att meddela svåra besked.

Ur uttalandet som P2 gör i början av intervjun att;

”- en läkare inte har lyxen att veta vad som kommer att ske”¹⁴, tolkar jag det som att det infinner sig en form av accepterande men även en viss avundsjuka mot andra yrken som har den möjligheten. Vid frågan hur P2 agerar och hanterar samtalet vid svåra besked så framkommer det att hon som läkare läser av situationen och behovet hos de anhöriga, för att sedan förmedla beskedet därefter. P2 betonar genomgående under hela intervjun vikten av att vara ärlig och personlig i sitt utförande. Ge bekräftelse, lyssna och svara på alla frågor som de anhöriga har. P2: s åsikt lyder att man även som chef skall aktivt sätta sig in i själva situationen, vilket kan ta många olika uttryck. Hon anser att det inte går att vara generell på något vis, utan samtalet baseras utifrån den andre personen ifråga och dennes behov. P2 tar upp vikten av att man måste ha en styrning på samtalet men med en stor portion empati. Det tillvägagångssättet skiljer sig från den mall som Kindling & Gothardsson beskriver. (2001, s.19)

P2 situationsanpassar beskedet, genom att läsa av de anhöriga och förmedla beskedet därefter P2 fortsätter berätta att läkare blev tränade som studenter att ha svåra samtal och ge besked, men understryker att det inte finns några givna mallar och att alla situationer är unika och varje samtal personligt. Det viktigaste argumentet som framgick var att man som läkare måste vara trygg i sig själv för att kunna förmedla svåra besked på ett bra sätt.

P2 nämner i intervjun att någon form av chocktillstånd alltid utmärker sig hos de individer som får ett svårt besked. Det stämmer överens med vad Wikström beskriver som chockfas som yttrar sig i olika tillstånd som förnekelse, ilska etcetera. (2004, s.34)

Någonting som framgick ur P2: s berättelse om den unge mannen som dog på gymmet, var att hon träffades med de anhöriga flera gånger efter det första samtalet för att reda ut frågor och dylikt. Enligt kristeorin yttrar sig en kris i fyra olika faser; chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen. (Wikström 2004, s.15)

Wikström menar att reaktionsfasen utgör tillsammans med chockfasen det akuta skeendet i krisen, men den pågår ofta längre från några veckor upp till ett par månader. Psykiska försvarsmekanismer tränger in och man försöker hitta en förklaring till det som har hänt. (2004, s.35) Förklaringar var just det som de anhöriga sökte hos P2. Vidare beskriver Wikström att bearbetningsfasen innebär att man har lämnat det akuta kris tillståndet bakom sig och kan börja bearbeta det som har inträffat på djupet. Det medför att individen sakta kan börja återvända till sin vardag, orientera sig mot nuet och planera sitt nya liv. (2004, s.36) Utifrån Wikströms resonemang ovan kan P2: s agerande i berättelsen beskrivas som att hon genom uppföljningssamtalen även hjälpte det anhöriga genom reaktionsfasen, som Wikström beskriver är ett akut tillstånd, och lade ut grunden för bearbetningsfasen. (2004, s.35)

¹⁴ Westblom Ingrid Sahlgrenska universitetssjukhus, personlig intervju 2009-04-25

6 Slutsatser – stå istället för texten

I den här delen sätter jag mig själv främst i första hand, istället för textens författare och försöker gå bortom de perspektiv som tidigare påverkade mig.

I denna del skall jag försöka mig på att göra ett existentiellt framträdande ur texten.

Jag blir författaren, genom att ta med mina egna personliga förförståelser och erfarenheter med i texten. Huvudfrågorna är vad gör texten med mig? Och vad gör jag med texten?”.

Efter att ha analyserat de båda intervjuerna så upptäckte jag som författare ett flertal intressanta saker i de båda texterna som leder till ytterligare frågor. På ytan kunde P1 och P2 åsikter inte vara mer olika, men när man grävde under ytan så upptäckte man att de har mer gemensamt än vad jag någonsin skulle ha trott.

Meningen med min forskning var att skildra en chefs tankar om uppsägning, tillvägagångssätt inte minst när det gällde att ge ett svårt besked. Jag ville även tillföra en annan aspekt på ämnet, nämligen jämförelsen med en läkares syn och hantering på svåra besked.

När jag frågade P1 om hur cheferna hade reagerat och skött det hela så var hans åsikt att alla hade gjort ett utomordentligt arbete och att krisen skapade en starkare samhörighet bland alla chefer. Jag tolkade detta svar som att P1 var nästintill tvungen att romantisera uppsägningsprocessen på det viset, både gentemot sig och eftersom han representerar företaget utåt. När jag gick vidare och tryckte mer på frågan så fick jag P1 att öppna sig och berätta historien om sin kollega som totalt bröt ihop. Den berättelsen kan tolkas som att allt inte var perfekt med det omvandlade standardiserade talarmanuset såsom P1 i början av intervjun ville förmedla.

Blandningen av intervjuerna var för mig som forskare mycket spännande. Att jämföra ett varselbesked med ett dödsbesked kan ses som en kontroversiell fråga. Men faktum är att de drabbade individernas reaktion som uppstår kan värderas likvärdigt enligt Wikström, eftersom båda situationerna utlöser ett och samma kristillstånd. (2004, s.15)

Det man ser nu i efterhand och som gör det hela mer intressant är den subtila men betydelsefulla kontrasten mellan respektive tillvägagångssätt som framgår i intervjuerna. Skillnaden i att ge svåra besked och hanteringen därefter väcker mer tankar än svar, anser jag. Det framgår i intervjun att P1 inte riktigt visste vad han gav sig in på, men att han som ny personalchef axlade ansvaret och skötte arbetet på det sätt som förväntades av honom. P1 tänkte inte utan agerade effektivt igenom hela krisen och det var antagligen av just den anledningen som han blev utvald som personalchef. Strategin som det använde sig vid varselsamtalen i form av talarmanus kan vid första anblick uppfattas som för effektiv och mekanisk. Men som ni märkte i analysdelen så bygger strategin på den existerande managementkonsult litteraturen som idag finns ute på marknaden.

Intervjun gav svar på mina forskarfrågor om det infann sig en mänsklig faktor i utförandet av samtalen. P1 ville först inte medge detta utan propagerade att allting fungerade bra och att det som chef bara var att stålsätta sig. Historien om kollegan som bröt ihop tyder på att vi människor kan inte helt och hållet stänga ute alla känslor och agera mekaniskt som robotar. Ett annat tydligt exempel på detta är att P1 själv blev påverkad och bröt samtalsmallen, när han hade uppsägningssamtalet med sin nära kollega.

Under intervjun frågade jag honom upprepade gånger om hans egna känslor och tankar vid uppsägningssamtal. P1 poängterade att man måste stänga ute sina egna känslor och agera sakligt och respektfullt. Han ville få det att framstå som att det hela inte påverkade honom på ett personligt plan. Men ur berättelsen kring uppsägningssamtalet med hans nära kollega så agerade P1 annorlunda och bröt samtalsmallen. I det fallet så följde P1 inte reglerna, utan hade ett nittio minuter långt samtal med den nära kollegan istället för sju minuter. P1: s motivering var att han ville att budskapet skulle tas in ordentligt innan kollegan lämnade rummet. Den motiveringen kan ses som en aning motsägelsefull om ser till P1: s övriga förespråkanden kring samtalsmallen i intervjun. Det framgick aldrig vad som sades under det samtalet men jag utgår från att P1 inte enbart läste från manus.

Vad säger allt det här er kära läsare? Jo att det måste finnas ett bättre sätt att förmedla budskapet på och hantera ett uppsägningssamtal. De viktigaste sakerna att påpeka är att P1 avslöjar att han kände behovet av att engagera sig mer personligt i det samtalet, trots sina tidigare uttalanden av att man inte ska engagera sig emotionellt. Samt att det hela kan tolkas som ett tecken på att receptet som de omvandlade inte var optimalt eller eller kanske inte ens självvalt för den delen, som P1 tidigare yrkat på.

För att gå vidare till P2: s tankar om att ge svåra besked, så ser man vissa likheter i budskapet men med en stor skillnad, man är mer flexibel i sitt agerande och individanpassar sig till situationen och agerar mer personligt. Det är det personliga engagemanget som är den stora skillnaden mellan hur P1 och en P2 agerar. Ni som läsare tänker väl nu att det är självklart att de gör det. Att det inte går jämföra ett dödsbesked med ett varsel besked. Det är inte det som är poängen.

Den intressanta frågan är vad som skulle hända med det standardiserade varselsamtalet om man blandade in lite av P2: s värderingar? Skulle inte både chefer och anställda må bättre?

Det som talar för den mekaniska strategin, som P1 använde sig av, är det stora antalet uppsägningssamtal som de var tvungna att avverka.

Men i med att effektivitet stod högst på listan så tvingades vissa cheferna till att agera robotiskt och omänskligt. Längden på samtalet gjorde så att de drabbade individerna inte fick ett tillräckligt respektfullt avsked, enligt min mening Om man ser till kristeorin som jag redogjorde för er tidigare i arbetet så ser man tydligt att individer inte ens hann med att återhämta sig från chocken, innan det var tid för nästa uppsägningssamtal.

De drabbade fick enligt min mening inte ett tillräckligt respektfullt avsked. Det måste enligt min mening finnas ett bättre sätt att hantera uppsägningssamtalen på.

Borde inte uppföljningssamtalet kunna fungera mer som ett psykiskt och emotionellt stödsamtal efter den första chocken har släppt hos de drabbade? För att bereda väg för bearbetningsfasen som i P2, istället för att bara hantera praktiska saker.

Å andra sidan är det lätt att förespråka P2: s sätt att ge besked, men man får inte glömma att det är hennes privata tillvägagångssätt. Det går att ifrågasätta hur det egentligen skulle fungera om man implementerade ”läkartänket”, som en slags mall inom management. Den är alldeles för fri och individberoende. Alla människor är inte bra på att ge besked eller har en stor personlighet. Det går omöjligt att förvänta att alla chefer skall klara sig helt på egen hand vid ett uppsägningssamtal, men jag anser att det inte heller skall vara helt styrda som i P1: s fall. Om man kopplar vidare till min forskningsfråga;

“Hur går en chef tillväga i uppsägningssamtalet när han tvingas varsla sin egen personal?”, Så anser jag att intervjun med P1 gav mig stora insikter om hur det går till vid ett uppsägningssamtal. Även ifall jag inte lyckades få ut så mycket information som jag hade hoppats på, så blev det ändå tillräckligt för att kunna väcka en hel del intressanta frågor. Bara det faktum att P1 själv har suttit med i över 600 varselsamtal gör att jag nu i efterhand inser jag att jag aldrig skulle kunna få en bättre kandidat till mitt uppsatsämne.

För att återgå till min tidigare diskussion, så menar jag på att det måste kunna gå att finna en gyllene medelväg mellan dessa två extremer.

Jag vägrar tro att man måste få människor att agera som maskiner, men jag förstår också att det måste finnas en viss styrning. Den nuvarande mallen är sannerligen ett klivet instrument. Det är en denna balansgång som fick mig att fascineras inför ämnet.

Det som talar för den nuvarande maskinbyråkratiska mallen är att den fungerar som ett slags skydd för cheferna som utför samtalen. Effektiviteten gör det enklare för chefer att koppla bort tankar, funderingar och frambringar handling istället.

Men vad händer med skyddet för de utsatta individerna? Det måste gå att utveckla ett recept som gör att båda parter kan gå mer tillfredsställda ur processen.

Kanske kan uppföljningsmötet som jag nämnde tidigare i diskussionen fungera mer som ett återuppbyggnadsmöte snarare än enbart praktiskt, efter det att den initiala chockfasen har släppt? Eller att chefer genomgår en liknande utbildning som läkare genomgår i sin utbildning? Det skulle eventuellt resultera i att de blir mer komfortabla i sådana situationer. Vilket i sin tur skulle göra att samtalen blir mer mänskliga. Det finns i nuläget ett tabu om att prata om varsel inom företag som måste suddas ut. Och jag tror genom att implementera en sådan utbildning som läkare genomgår i chefskapet, så skulle detta tabu så småningom försvinna. Men så länge som företag inte vill kännas vid frågan så kommer varslen att ske enligt den nuvarande maskinbyråkratiska mallen.

Jag vill återigen påpeka att jag som författare inte är ute efter något svar utan vill enbart väcka nya frågor och skapa en debatt om ämnet i sig, baserat på min forskning.

Min gissning att chefer inte kan hantera denna del av management var, enligt mening, rätt.

De framgick i intervjun att man som chef kan förmå sig själv eller bli styrd att agera mekaniskt under en längre tid, men att man inte helt kan utestänga den mänskliga faktorn.

Människan lyste igenom till slut vid för mycket omänskligt arbete och jag säger varför kämpa emot det? Om man istället omfamnade det mänskliga beteendet mer i uppsägningssammanhang, så tror jag de drabbade individerna skulle kunna hantera det svåra beskedet och återhämta sig mycket bättre.

7 Avslutande diskussion

Samhället ser ut som det gör i nuläget med lågkonjunktur, varsel och nedskärningar. Företag har inget annat val än att varsla människor, det är en tragisk men oundviklig konsekvens av finanskrisen 2008. Det jag vill lyfta fram med mitt valda forskningsämne är vikten av att skapa ett bra avslut för de drabbade individerna. Att kvalitén och upplägget på uppsägningssamtalet kan ha en stor effekt på hur snabbt den drabbade personen blir arbetsför igen. Påståendet kan direkt kopplas till tidsaspekten i kristeorin. Det två första faserna som är avgörande för hur fort en människa kan börja bearbeta en kris är även de två faserna som chefen påverkar under samtalet. Men detta är för tillfället bara spekulationer från min sida. Det jag främst ville bidra med uppsatsen var just att förmedla ett annat perspektiv till ämnet.

Jag anser att jag har lyckats göra ett allvarligt isidosatt ämne, en aning intressantare och förhoppningsvis väckt lite nya tankar inom ämnet. När det gäller utformningen av arbetet så valde jag medvetet bort att intervjua en arbetsterapeut, eftersom de mallar som utgör deras nuvarande synsätt, tydligt återges i boken av Kindling, Gottvardsson.(2001)

Med Sköldbergs romantiska organisationsdrama visar jag på hur Human relation ofta vill romantisera företeelser och vill få dem att framstå som något annat än vad de faktiskt är.(1994) Vidare så valde jag att inte redogöra för hur en hel uppsägningsprocess går till, eftersom uppsatsen skulle bli för extensiv i förhållande till det bidrag som informationen skulle resultera i. Det är inte min avsikt att ifrågasätta arbetslagar, fackförhandlingar eller urvalsprocesser. Jag finner istället själva uppsägningssamtalet på mikronivå mer intressant i forskningssyfte. Det som var mest spännande med den abduktiva metoden och framför allt det narrativa perspektivet var att jag fick en enorm frihet i min forskning. Nackdelen var att det ställer stora krav på forskaren eftersom man inte kan se eller veta vad slutresultatet blir under arbetets gång. Friheten medför att forskningen blir högst subjektiv i sin karaktär, vilket kan komma att kritiseras av mer accepterade metoder. Men det betyder inte att det är sämre forskning. Faktum är att chansen är stor att man trillar över något helt nytt eller i alla fall lyckats förmedla ett annorlunda perspektiv inom ämnet.

7.1 Förslag till vidare forskning

Något som kan vara intressant att forska vidare på är hanteringen av varsel och uppsägningar på organisationsnivå. Vilka lärdomar har olika organisationer tagit med sig, gällande varsel och uppsägningar, i skuggan av den finansiella krisen? En annan intressant forskning kring ämnet skulle vara hur viktigt, medarbetare i allmänhet, tycker det är med ett bra uppsägningssamtal. Detta kan göras genom en stor kvantitativ undersökning med människor som drabbats av varsel.

Samt eventuellt studera hur det påverkat deras vidare arbetsinsats efter varslet, hur snabbt de kom ut i arbetslivet igen, beroende på ett bra respektive dåligt uppsägningssamtal. Det kan man sedan koppla till kristeorin och rent deduktivt se om det finns ett vetenskapligt samband. Vidare kan man forska vidare i vilka argument dagens arbetsterapeuter har, som står bakom dagens generella mall gällande uppsägningssamtal och förstå varför den ser ut som den gör? Borde de inte kunna utveckla mer recept kring ämnet, precis som det hela tiden görs i management området?

8 Källförteckning

8.1 Litteratur

A;Kindling, E; Gotthardson (2001). *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer*. 1:2 uppl. Konsultförlaget Uppsala Publishing House

Alvesson, M; Sköldberg, K (2008). *Tolkning och reflektion* vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2. uppl. Studentlitteratur.

Alvesson, Mats (2003). *Postmodernism och samhällsforskning*. Malmö: Liber Ekonomi

A; Tufte, P A (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Uppl. 1:2. Malmö: Liber AB.

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräas, Carin & Haglund, Lars (2007) *Marknadsundersökning – en handbok*, 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Corvellec, Hervé (2006). *Elements of Narrative Analysis*. GRI-rapport 2006:6, Göteborg: Göteborgs Universitet

Czarniawska, Barbara (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publications Ltd.

Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the organization- Dramas of institutional identity*. Chicago: The University of Chicago Press

Fränkel, Dan (2004). *Ledning handlar om människor*. 1uppl. Elanders Gummeson Kindling,

Sköldberg, Kaj (1990). *Administrationens poetiska logik*. 1uppl. Lund, Studentlitteratur

Wikström, Cecilia, (2004). *När livet går sönder –en bok om kriser och hur vi möter dem.*
1:1 uppl. Uppsala Publishing House AB

8.2 Muntliga källor

Bo Westerlund Lektor i Management Högskolan I Borås, föreläsning den 23:e februari 2009.

Thomas Kanhede Senior HR-Manager Volvo PV Torslanda, personlig intervju den 8:e april 2009.

Ingrid Westblom Kardiolog Sahlgrenska Universitetssjukhus Göteborg, personlig intervju den 25:e april 2009.

8.3 Elektroniska källor

Nationalencyklopedin, sökord: diskurs. Tillgänglig:
<<http://www.ne.se/diskurs>>

Nationalencyklopedin, sökord: social konstruktivism Tillgänglig:
<<http://www.ne.se/social-konstruktivism>>

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA