

# TRR

## **TRRs intervjuundersökning om betydelsefulla faktorer för framgångsrika omställningsprocesser**

Ett samarbete mellan TRR och Caroline Lornudd, PhD

## OM TRR

TRR bidrar till framgångsrik förändring på den privata arbetsmarknaden. TRR stöttar uppsagda tjänstemän, arbetsgivare och fackligt förtroendevalda i samband med omställning. TRRs stöd till arbetsgivare i omställningssituation kan gälla rådgivning när ett företag står inför omställning. Stöd kan tillhandahållas från första indikationen på att en omställning kan bli aktuell tills uppsägningen är genomförd. TRR bistår också med kompetensutveckling i form av seminarier kring omställning – både öppna och specialutformade för ledningsgrupp, chefer och HR-personal. TRR drivs som en stiftelse utan vinstintresse och initierades 1974 av parterna på den privata arbetsmarknaden, arbetsgivarförbunden inom Svenskt Näringsliv och fackförbunden inom PTK.

## OM CAROLINE LORNUDD, PhD

Caroline Lornudd är en disputerad psykolog från Karolinska Institutet, med ledarskap och ett hållbart arbetsliv som yrkes- och forskningsfokus. Hon har stor erfarenhet av samtals- och intervjumetodik genom 15 års erfarenhet av kliniskt arbete som psykolog inom företagshälsovård samt som forskare. Under de senaste tio åren har Caroline varit doktorand och postdok-forskare på deltid på Karolinska Institutet och bland annat forskat på privata bolagsstyrelsers betydelse för arbetsrelaterad hälsa och säkerhet. Hon arbetar även som konsult inom ledarskap och organisation.

## BAKGRUND OCH METOD

I sin strävan att kunna tillhandahålla relevant, datadriven kunskap i stödet till arbetsgivare och arbetstagare runt själva omställningsprocessen, initierade TRR ett samarbete med Caroline Lornudd för att genomföra en intervjuundersökning om vad som utgör en framgångsrik omställningsprocess. Med framgångsrik avses i det här sammanhanget en omställningsprocess som upplevs som så positiv som möjligt för den som ska avsluta sin anställning. Syftet var att den genererade kunskapen skulle komplettera TRRs stöd både till arbetsgivare och arbetstagare i omställning. Frågeställningen i intervjuundersökningen bestämdes till att vara "Vad tycker arbetstagare, vars anställning avslutas i och med en omställningsprocess, är betydelsefulla faktorer för sin upplevelse av processen?".

Vetenskapliga studier har rapporterat att anställda både reagerar på själva uppsägningen och på sättet omställningsprocessen genomförs (Armenakis & Bedeian, 1999; Devos m. fl., 2007). Ansvaret för de strategier som används för att genomföra en omställningsprocess ligger på de olika nivåerna av ledare i en organisation. Forskningen är knapphändig när det gäller hur en omställningsprocess bör ledas för att de uppsagda ska uppleva den så positiv som möjligt. Dock har forskning om organisatoriska förändringar i allmänhet, identifierat att kommunikationen kring förändringen är central för hur de anställdas välmående påverkas av förändringen (Angelöw, 2010; Dawson, 2003). Andra viktiga faktorer är hur delaktig man som anställd får vara i förändringen (Angelöw, 2010) och graden av personlig omtanke som ledaren visar under förändringen (Avolio m. fl., 2009).

Dessa tre faktorer från litteraturen inkluderades därför i intervjuguiden (bilaga 1). I en gemensam workshop med experter inom TRR samt med Caroline Lornudd, genererades ytterligare frågeområden utifrån workshop-deltagarnas erfarenhet. Dessutom inhämtade TRR åsikter om frågeområden från medlemmar i TRR Forum, en LinkedIn-baserad grupp. Intervjupersoner ("informerter") rekryterades via TRRs kanaler. Inkluderingskriterium var att man hade en aktuell erfarenhet av en omställningsprocess. Det var frivilligt att delta och alla informanter garanterades konfidentialitet, både för dem som individer och för den arbetsgivare som hade genomfört omställningen. Intervjuguiden testades med gott resultat vid en pilotintervju. Intervjuerna genomfördes av Caroline Lornudd och var individuella, semi-strukturerade och tog ca 60 minuter var. Informanterna var mellan 35–60 år, sju kvinnor och fem män. Analysen genomfördes av Caroline Lornudd och syftade till att identifiera mönster av faktorer som informanterna lyfte som betydelsefulla. I intervjudata finns både positiva exempel och exempel på bristfälligt agerande från arbetsgivarens sida. De har använts för att formulera guidande tips, eller saker att överväga, för arbetsgivare. Resultatet av analysen har kontrollerats av informanterna för att säkerställa att de upplever sig ha uppfattats korrekt. Rapporten har författats av Caroline Lornudd.

## RESULTAT

Resultatdelen har följande struktur:

- Processen
  - Varsel och besked
  - Uppsägningstid
  - Avtackning
- Kommunikationen
  - En tydlig karta
  - Uppriktighet kring varför och varför jag
- Ledarskapet
- Omtanke och "empowerment"
- Stöd från andra än arbetsgivarrepresentanter
  - Kollegor
  - Facket
  - TRR
  - Företagshälsan

## PROCESSEN

### Varsel och besked

Bland informanterna hade varsel oftast givits i stormöte av exempelvis VD, så länge varslet inte bara berörde ett enskilt team. I de fallen fick teamet besked av sin närmaste chef. Några av informanterna hade redan innan sina varsel misstänkt att något var på gång och i vissa fall hade man redan börjat se sig om efter nytt jobb. Att alla får samma information och att informationen är transparent och tydlig, framhålls av informanterna som mycket viktigt. Det är vidare av stor betydelse hur själva uppsägningssamtalet genomförs, särskilt för dem som inte har blivit varslade i ett gruppmöte, utan får beskedet i ett enskilt samtal.

Följande råd går att utläsa ur informanternas berättelser:

- Ge samma information till alla.
- Var tydlig och ärlig med orsaken till övertaligheten.
- Ge kontaktuppgifter till fackliga ombud direkt vid varsel.
- Om en grupp behöver få veta före alla andra (ex ledningsgrupp), använd extern lokal.

- Begränsa informationen i uppsägningssamtalet, särskilt om det inte finns ett varsel innan – en person i chock kan inte ta in mycket information.
- Ta med en person från HR som är bra på att möta andras reaktioner, men låt chefen leda uppsägningssamtalet och vara den som säger upp.
- Visa empati (jag förstår att det är tufft), visa omtanke (säkerställ omhändertagande av personen och var tillgänglig).
- Erbjud stöd, ge kontaktuppgifter till HR-personen och till företagshälsovård.
- Planera in ett uppföljningsmöte om några dagar.
- Arbetsgivare bör utbilda chefer i det svåra samtalet.

## Uppsägningstid

Tiden mellan varsel och uppsägning var i de flesta fall två veckor, i något fall var tiden längre, vilket upplevdes som mycket jobbigt. Tiden på arbetet mellan uppsägning och avslut varierade, från en dag till sex månader. De kortare tiderna förekom främst när det var enskilda uppsägningar på grund av arbetsbrist, där facket förhandlade fram arbetsbefrielse. En av dessa informanter ville dock vara kvar under uppsägningstiden, för att det kändes viktigt av personliga skäl. Upplevelsen av uppsägningstiden varierade även vad gäller dem som ingick i större övertaligheter. Medan några tyckte att två veckor räckte för att avsluta, fanns det någon som upptäckte att två veckor är väldigt kort tid om man har varit länge hos en arbetsgivare, och att den gamla sanningen om att folk gärna ska sluta så fort som möjligt inte alltid är sant för den enskilde individen. Flera informanter var kvar i flera månader, även här varierade upplevelsen av huruvida det var positivt eller negativt. Det tycks finnas andra faktorer än tid som påverkar hur uppsägningsprocessen upplevs.

Ett exempel på en sådan faktor beskrev den informant som var väldigt nöjd med hur dennes och uppsagda kollegors kompetens hade tagits tillvara under uppsägningstiden. Deras chef hade bland annat ökat sitt fokus på deras ansvarsområden och de fick i uppdrag av chefen att genomföra särskilda viktiga uppgifter kopplade till dessa innan avslut. Det gav en känsla av att det hen hade ansvarat för var värdefullt. Viktigt här var troligtvis att chefen inte gavs någon skuld för uppsägningarna av informanten.

Att ta tillvara någons kompetens bör dock ske i lagom mängd. En annan informant upplevde att dennes kompetens i det närmaste hade utnyttjats: hen var chef, tackade ja till förlängning under uppsägningstiden och fick ett stort ansvar trots uppsägning. Hen förväntades leverera ända in i kaklet, men insåg i efterhand att överlämningsperioden borde börjat tidigare och att målen inte skulle ha varit så högt satta för teamet under så lång tid. Med lite perspektiv såg informanten att hen hade behövt ha mer hjälp; någon överordnad chef som fanns som stöd på samma sätt som hen hade varit ett stöd för sitt team, som också skulle avecklas.

Detta antyder att uppsägningstiden är en tid av ett subjektivt givande och tagande, i linje med hur stress i arbetet uppstår enligt "Ansträngnings-belöningsmodellen" (Siegrist, 1996). Enligt den modellen blir en individ stressad om den upplever en obalans mellan hur mycket den anstränger sig för arbetsgivaren och vad den blir belönad med. Exempelvis leder en upplevelse av att ge mer av sig själv (tid, engagemang, kompetens, etc) än vad man får (lön, trygghet, uppskattning etc) till stress. I fallet ovan fick informanten extra tid innan avslut, men

hen hjälpte också arbetsgivaren genom att stanna kvar lite längre, och genom att anstränga sig, kanske lite för mycket, för att nå målen.

När en individ tvingas avsluta en anställning utan att själv ha valt det, försvinner en stor del av "belöningen": tryggheten, ett socialt sammanhang, stimulerande arbetsuppgifter, och lön. Det innebär att om arbetsgivaren bemödar sig om att "ge" på andra sätt under uppsägningstiden, så kan den subjektivt upplevda obalansen mildras något för den som sägs upp. Det kan vara att arbetsgivaren bjuder på ett bra avtal, anstränger sig för en omsorgsfull och respektfull omställningsprocess, och tillhandahåller stöd för individen att ta sig vidare.

Varje individ är olika och en fortlöpande dialog är nyckeln till att skapa en bra uppsägningstid för både individ och arbetsgivare. Om arbetsgivaren visar intresse för en fortlöpande dialog, signalerar det också omtanke.

## Avtackning

Majoriteten av informanterna som blev uppsagda tillsammans med flera andra hade haft, eller skulle ha, någon form av avtackning. Denna avslutande ritual upplevdes ofta starkt symbolisk. En informant som var arg och besviken på ledningen ville inte ens kalla ritualen för avtackning utan valde att kalla det för ett "avslut", vilket skedde i form av en social aktivitet tillsammans med teamet och närmaste chefen. En annan informant beskrev avtackningen i form av en gemensam middag med sitt team, som alla hade sagts upp, vilken blev ett värdefullt tillfälle för tillbakablick och reflektion: "jaha, nu blev det såhär". Att ha en avtackning just i grupp upplevde ytterligare en annan informant som skönt – då kände hen sig inte utpekad. Samma informant hade först inte velat gå på avtackningen, för det var så oerhört jobbigt att vara en av de uppsagda. Men i efterhand var hen glad över att ha deltagit, då flera kollegor under avtackningen hade visat sin stora uppskattning över denne som kollega och yrkesperson. Endast en av informanterna som blev uppsagd i en större övertalighet beskrev en uppsägningsprocess utan ett ceremoniellt avslut:

"Man tog bara sin dator och gick, det kändes konstigt, den tack-och-hej-grejen hade jag velat ha".

Även avtackningspresenten var föremål för symbolisk tolkning. I några större varsel hade avtackningar skett i omgångar, vartefter individer med olika anställningstid hade slutat. I några fall beskrev informanter att de tillsammans med andra hade samlat in pengar för personliga gåvor till de första som slutade. Men, efterhand kunde det komma policyer från HR som reglerade hur mycket presenter fick kosta, eller att champagne inte fick inhandlas. Så när informanterna, som hade längre arbetstid, skulle gå, fick de anonymare och lite billigare presenter av företaget. Någon tyckte att en billig present skänkte trovärdighet till de ekonomiska bekymmer arbetsgivaren hade baserat övertaligheten på. Denne tyckte även att presentens anonyma karaktär (alla fick samma) underströk att de var flera som var uppsagda, vilket var skönt. En annan informant upplevde det som tråkigt och opersonligt.

För de informanter i denna undersökning som hade blivit ensamt uppsagda på grund av arbetsbrist var en avtackning från arbetsgivarens sida inte välkommen. Någon beskrev att den skulle ha känts förljugen och en annan menade att medverka i en sådan avtackning hade varit som att godkänna uppsägningen. I flera av dessa fall hade informanterna istället haft symboliska avslut tillsammans med några ur sitt team eller med sina medarbetare, utanför arbetsplatsen och utanför arbetstid.

Följande råd går att utläsa ur informanternas berättelser:

- Se tidigt över riktlinjer kring avtackningspresenter om övertaligheten innebär avtackningar i omgångar.
- Var medveten om att både avtackning och present lätt får en symbolisk betydelse.
- Viktigt att den närmsta chefen är på plats – även om en global chef sköter själva ceremoniella avtackningstalet vid en större övertalighet.
- Ett personligt kort från chefen kan betyda mycket.
- Hör med den ensamt uppsagda hur den vill tackas av – formellt på arbetsplatsen, eller mer informellt. Uppmuntra kollegor eller medarbetare att tacka av den ensamt uppsagda om det inte är aktuellt med en formell avtackning.

## KOMMUNIKATION

### En tydlig karta

Som uppsagd befinner man sig plötsligt på okänd mark. Vad händer nu? Varför sker detta, varför jag? En god kommunikation tecknar kartan som gör att man kan navigera (hjälpigt) i ett nytt landskap. En karta ger förutsägbarhet, vilket sänker stressen. En av informanterna beskrev hur hen hade upptäckt att de "Frequently Asked Questions" (FAQ) hen hade varit med och tagit fram, inte gav svar på de viktigaste frågorna man ställer sig: vad innebär det här egentligen för mig och hur gör jag nu? Att hänvisa till FAQ är således inte tillräckligt. Till stor del kommer den uppsagde själv behöva komma fram till vad övertaligheten innebär för denne, men arbetsgivarens sätt att kommunicera längs vägen har stor påverkan på hur processen upplevs. Arbetsgivaren har en viktig roll i att kommunicera transparent, tydligt, regelbundet. Det är att kommunicera med omtanke.

Följande råd går att utläsa ur informanternas berättelser:

- Ge konkret uppriktig information om vilka som omfattas av övertaligheten.
- Var transparent med orsaken till övertaligheten.
- Ha många möten med information, berättade fortlöpande, även när inget nytt finns att informera om.
- HR bör sitta med varje vecka på drabbade teams möten för att informera och fånga upp reaktioner, tills alla fackliga processer är färdiga.
- Använd intranätet som en kanal.
- Var transparent om hur den nya organisationen kommer se ut.
- Informera om vilken hjälp som finns att få.
- Gör en visuell tidsplan utifrån en tidslinje som innehåller när förhandlingar ska ske, när uppsägningar ska ske, och andra viktiga händelser.
- Ge namn på kontaktperson på HR, gör det enkelt att ställa frågor till dem via telefon eller mail.

- Skriv ner frågor samt svar på möten så att alla kan ta del av dem i efterhand.
- Säkerställ att det finns möjlighet att få svar på frågor under semestertider.
- Förbered ett informationsmaterial.
- HR bör söka upp drabbade team/personer för att ge möjlighet att ställa frågor.
- Meddela internt när någon slutar och låt individen det gäller påverka vad som meddelas.
- Säkerställ att HR och närmsta chef ger samma info.

## Uppriktighet kring varför och varför jag

Varför det finns en övertalighet och varför just jag drabbas är centralt för alla informanter att förstå. Om det finns ett rimligt skäl till en uppsägning kan informanterna ha stor respekt för det, men tankar om att ens prestation inte höll måttet och känslan av att bli bortvald kan spöka trots att man rationellt förstår att siffrorna på sista raden var röda och något måste göras. I flera fall i denna intervjuundersökning har orsaken till övertaligheten inte presenterats på ett övertygande sätt. Detta har väckt negativa reaktioner och hypoteser om den verkliga anledningen hos informanterna. Man har i flera fall verkligen ansträngt sig för att få klarhet i detta, men till slut kommit till en punkt när man har givit upp och gått vidare. I ett fall fick informanten och hans team till slut en rimlig orsak presenterad av en högre chef, vilket påverkade det uppsagda teamet påtagligt positivt – från att ha haft fantasier om personliga orsaker som gjorde dem bittra, fick de plötsligt ett skäl som upplevdes väldigt rimligt utifrån ett affärsperspektiv.

Också de individer som ensamt har blivit uppsagda brottas mycket med de verkliga skälen, som man uppfattar att man inte fått veta. Det som kallas "arbetsbrist" upplevs snarare som "personliga skäl". Detta späs ytterligare på om arbetsgivaren inte följer arbetsrättsliga regelverk. Örlighet kring detta leder till att den uppsagda ägnar mycket tid till att förstå varför det blev som det blev och det är lätt att landa i att det var personligt. Ett par informanter tror att ärlighet kring "varför jag" skulle vara lättare att hantera än en tillrättalagd förklaring man ändå inte tror på. Ett par informanter uttrycker förståelse för att man t ex i en chefsposition kan få gå för att samarbetet haltar med någon central person, men att det behöver finnas en ärlighet kring detta och man behöver ta höjd för ett sådant scenario redan i anställningsavtalet.



## LEDARSKAP

Ett gott ledarskap beskrivs bland annat som tillgängligt: synligt på plats men det kan också röra sig om att svara snabbt på sms och ringa upp ifall man som chef inte är på plats. Viktigt är vidare att chefen lyssnar på den som söker upp chefen för stöd/dialog och att chefen är mottaglig för feedback. Ett exempel på detta gavs av en informant som önskade mer regelbunden information under en omställningsprocess, vilket hörsammades av chefen.

Flera informanter har framhållit att det är positivt med chefer som är flexibla och ger utrymme att ta hand om sin framtid, t ex genom att självklart låta en få besöka TRR, gå på anställningsintervjuer eller besöka företagshälsovård på betald arbetstid, eller genom att snabbt godkänna fler samtal till psykologen. Vidare har man uppskattat chefer som står pall för de uppsagdas reaktioner, d.v.s. som kan behålla ett lugn och professionalitet trots att det blåser. Detta förväntar man sig också av HR, som man vill ska kunna bekräfta ens upplevelse, samtidigt som de representerar arbetsgivaren och står för dennes uppsägningsbeslut. Man vill ha en rak och tydlig kommunikation, men också förståelse för att det är jobbigt:

"Transparens, ärlighet. Se personen, fråga hur den mår och lyssna på svaret. Man kan se ut att klara något väldigt bra, men man behöver den frågan. Det vill säga, det viktigaste är tydlighet och omtanke."

Berättelser om mindre uppskattat ledarskap i dessa situationer har handlat om chefer som har skjutit alla frågor uppåt och gjort sig själva osynliga (t ex överlåtit åt överordnad chef att säga upp den egna medarbetaren), som har varit för hårda och inte visat känslor, som har givit svävande information eller kommit med bortförklaringar, som inte frågar under uppsägningstiden hur man som uppsagd mår, eller som inte tydligt förmedlar sin uppskattning av det värde den uppsagda har bidragit med under sin anställning. En av dessa informanter beskrev att det skulle ha betytt mycket att få ett litet brev från VD som sa ungefär såhär:

"Nu har det gått tre veckor sedan ni blev uppsagda och X är ju orsaken till att vi tog det här beslutet, men ni ska veta att ni har gjort ett värdefullt jobb".

Sammanfattningsvis går följande råd att utläsa ur informanternas berättelser:

En chef som underlättar under omställningsprocessen är en chef som gör sig tillgänglig, lyssnar, är mottaglig för feedback, visar omtanke genom att vara flexibel och genom att fråga hur den uppsagda mår, står för beslutet på ett professionellt sätt och visar uppskattning för vad den/de uppsagda har bidragit med i verksamheten.

## OMTANKE OCH EMPOWERMENT

Arbetsgivarens omtanke om de(n) uppsagda har stor betydelse för hur uppsägningsprocessen upplevs och vilket sista intryck man får av arbetsgivaren. Tydlig kommunikation är i sig omtänksamt, men här menar informanterna något utöver det. Omtanke handlar bland annat om i vilken grad man från arbetsgivarhåll (ledning, närmsta chef, HR) visar att man bryr sig om hur individen eller gruppen har reagerat på beslutet. Det handlar om att uppleva att arbetsgivaren intresserar sig för hur man mår och att arbetsgivaren vill en väl. Att chefen under uppsägningsprocessen frågar hur personen mår. Att HR kommer förbi och frågar hur personen mår, eller ringer eller skickar ett mail om ett personligt besök inte är görbart. Att chefer ger beskedet sakligt, men sedan tillåter sig att vara medmänsklig och visa känslor. En informant med en motsatt upplevelse gav följande råd:

"Se till att man ger beskedet på ett bättre sätt. Chefen ska ge det, sitta nära, kanske våga ta i en, visa mer känslor. Jag hade inte blivit gladare, men jag hade haft en annan bild framför nädhinnan: 'de ville mig väl'. Det kan jag inte säga att jag vet idag."

Omtanke handlar också om upplevelsen av att få praktiskt stöd och inte bli lämnad åt sitt eget öde i en tuff situation. Praktiskt stöd stärker individen till att hantera situationen konstruktivt och bidrar till "empowerment" – handlingskraft. Praktiskt stöd som tillhandahålls av ledning, närmaste chef eller HR uppfattas alltså som omtänksamt, samtidigt som det ger individen verktyg att hantera sin situation. Ett viktigt exempel är att underlätta för individen genom att se till att göra det administrativa arbetet kopplat till anställningens avslut. Alla trögheter på vägen tar energi, riskerar att tolkas personligt och försvårar en redan tuff situation. I de fall individen själv väljer att förhandla sin uppsägning bör arbetsgivaren ge individen så bra förutsättningar som möjligt att ha en jämbördig konstruktiv dialog. Det kan förutsätta att individen skaffar sig mer kunskap. Informera därför om rådgivare på facket, låt individen landa i situationen i några dagar och fundera på vad den vill. Se till att det endast var beslutet som drabbade individen och inte också förhandlingen. Det vinner både individen och arbetsgivare på. För flera av informanterna var själva utkomsten av förhandlingen något som starkt präglade bilden av arbetsgivaren i efterhand. En informant beskrev avtalet som "plåster på såren" medan en annan informant sa:

"Det kändes som att HR gjorde så mycket som möjligt för att förhandla till bolagets absoluta fördel och till vår nackdel. Vi fick 'the bare minimum'."

Följande råd går att utläsa ur informanternas berättelser:

- Erbjud stöd via TRR och via företagshälsovård och tillåt att man använder sin arbetstid till detta.
- Låt personer gå tidigare än vad som avtalats, ifall de hittar en ny anställning.
- Bjud in rekryteringsfirmor till arbetsplatsen.
- Bjud in bolag som anställer till arbetsplatsen.
- Skicka in arbetsgivarintyg så fort som möjligt. Som arbetssökande vill man få klart med a-kassa.
- Skriv på protokoll så fort som möjligt.
- Om du som arbetsgivare lovar att skriva ett rekommendationsbrev eller betyg, se till att verkligen göra det. Det betyder mycket för den som sägs upp, och är inte roligt att behöva påminna om.

Utöver att göras delaktig i sin egen förhandling, upplevde någon just delaktighet – i att avveckla en mindre svensk del av en utländsk verksamhet – som en faktor som var positivt betydelsefull för dennes omställningsprocess. Utöver dessa exempel var det flera informanter som ansåg att det inte fanns så mycket att vara delaktig i. Någon beskrev en starkt processtyrd arbetsgivare med litet handlingsutrymme. En annan beskrev att delaktighet inte behövdes – hen fick beskedet, accepterade det och riktade blicken framåt.

## STÖD FRÅN ANDRA ÄN ARBETSGIVARREPRESENTANTER

### Kollegor

Att kunna prata med och få stöd av kollegor beskriver många informanter som viktigt. Vissa har kunnat få detta stöd på själva arbetsplatsen under uppsägningstiden, andra har istället fått det genom att träffas med kollegor utanför jobbet. Några informanter uttrycker att det kan betyda oerhört mycket att folk man känner, men kanske även att personer man inte har så mycket med att göra på arbetet, frågar hur man har det. Ett litet sms och ett förslag till en fika kan var värdefullt. En informant valde dock under uppsägningstiden att berätta om sin uppsägning enbart för dem som först berättade om sin, och undvek att prata om uppsägningen med andra som skulle få vara kvar.

I grupper där delar av personalen ska lämna och delar vara kvar, kan gruppen bli splittrad, och man kanske hellre söker stöd hos dem som befinner sig i samma situation. Det ser dock olika ut: en informant beskrev en grupp som med hjälp av chefens initiativ till inkluderande sociala aktiviteter blev ett viktigt stöd för den del av personalen som behövde gå. En annan informant upplevde att den nya chefen tydligt fokuserade på den del av gruppen som skulle vara kvar, vilket splittrade gruppen. Flera informanter har regelbunden kontakt efter att man har slutat med andra uppsagda från samma företag, eller med tidigare kollegor eller medarbetare om man har blivit ensamt uppsagd. Sammanfattningsvis är det sociala stödet viktigt under och även efter ett avslut, och kollegor eller medarbetare har en unik förståelse för kontexten.

### Facket

Några har lyft upp facket som ett avgörande stöd, särskilt när relationen till arbetsgivaren har varit ansträngd. Facket har förhandlat åt dem och de har sluppit ha kontakt med arbetsgivaren, t ex när det gäller enskilda uppsagda på grund av arbetsbrist. I ett par fall av omställningar (med övertalighet som gäller flera) har informanter reagerat på att facket har haft mer information att ge under förhandlingstiden än arbetsgivaren – det har känts konstigt att facket vet vilka som kommer bli uppsagda när chefen ännu inte har fått säga något –, eller att HR har lagt locket på och den enda information som fanns kom via facket. Facket har haft en stor betydelse genom att ställa krav och tydligt informera om hur det går. Någon har gått en kurs i LinkedIn via facket, vilket uppskattades. Förutom all praktisk hjälp (som också underlättar känslomässigt i en tuff situation) fick en informant, via sitt fackliga ombud, uppfattningen att uppsägningen var en del i ett mönster från arbetsgivarens sida, vilket gjorde att känslan av att det var personligt riktat mot informanten blev mindre.

### TRR

Flera nämner betydelsen av TRR, både det stöd och råd man får, hur mycket man uppskattar receptionisterna och de trivsamma lokalerna. Någon skulle önska tidigare kontakt med TRR, redan innan avtalet är skrivet: det skulle stärka individen att medverka i en förhandling mellan mer jämbördiga parter. Detta skulle i sin tur öka chansen att den uppsagda får ett avtal den inte känner sig "drabbad" av, utan nöjd med.

### Företagshälsa

För någon har samtalsstöd på företagshälsovården varit oerhört värdefullt, medan en annan inte tyckte att det gav så mycket i det akuta läget, kanske för att personen fortfarande var i chock. Flera uttrycker att det var skönt att veta att stödet finns ifall man behöver och det uppfattades som omtänksamt av arbetsgivaren att erbjuda ett sådant stöd, och att ha en flexibilitet i hur många samtal arbetsgivaren beviljar.

## SAMMANFATTANDE KOMMENTARER

Inledningsvis i bakgrunden beskrivs kommunikation, delaktighet och omtanke från ledaren som faktorer som påverkar individen under organisationsförändringar (Dawson, 2003; Angelöw, 2010; Avolio m. fl., 2009). I denna intervjuundersökning framträder kommunikation och omtanke som centrala områden för en arbetsgivare att säkerställa ett gott handhavande inom, i syfte att de som sägs upp ska påverkas så lite negativt som möjligt. Omtanke handlar både om den nära ledarens förhållningssätt – som också bör kompletteras med andra viktiga ledarfärdigheter – och om hur arbetsgivaren som helhet upplevs genomföra omställningsprocessen.

Utöver det identifieras även empowerment – att ge individen handlingskraft med hjälp av praktiskt stöd och delaktighet i sin process – som en betydelsefull aspekt. Denna faktor har tidigare beskrivits som underskattad av chefer:

"Managers must understand that termination should be handled in such a way that both the employee and the organization are empowered to go forward." (Bayer, 2000, s. 5).

Kanske är det så att delaktighet under en omställning främst handlar om att arbetsgivaren möjliggör för individen att ta kommando över (delar av) sitt eget händelseförlopp, snarare än att få göra sin röst hörd i hur omställningsprocessen i stort ska genomföras. En individ som ges verktyg av arbetsgivaren blir mer handlingskraftig och kan därmed lättare gå vidare. Detta framstår i denna intervjuundersökning som en betydelsefull faktor för hur omställningsprocessen upplevs av den som avslutar sin anställning. I vilken grad den påverkar individens förmåga att skaffa en ny anställning återstår att ta reda på.

Att vara föremål för en övertalighet är ofta tufft och man kan uppleva det som att mattan rycks undan fötterna. Många blir arga, ledsna, rädda, känner sig bortvalda, känner skam och brottas med ett sämre självförtroende. Yrkesidentiteten kan få sig en törn. Om man däremot redan innan varslet eller uppsägningen har haft tankar på att lämna arbetsgivaren, kan man känna viss lättnad och se det som en chans till nystart. Även om den förstnämnda gruppen – de som hade velat vara kvar – har det klart kämpigare, visar denna intervjuundersökning att båda dessa gruppers välmående påverkas av hur omställningsprocessen genomförs. Det påverkar också vilken bild av arbetsgivaren som dröjer sig kvar efteråt. Man brukar säga att det första intrycket är viktigt. Kanske är det sista intrycket minst lika viktigt – och som arbetsgivare finns det anledning att sträva efter att varje individ, som mer eller mindre ofrivilligt lämnar sin anställning, går ut genom företagets grindar med upplevelsen att "Det var skit att jag blev av med jobbet, men det var ändå ett bra avslut". Framförallt av omtanke om individen, men också för att ut genom grinden går antingen en ambassadör för företagets varumärke eller motsatsen:

"If the company wants to compete and hire well, it must pay attention to the way it lets people go." (Bayer, 2000, s.5).

Som alltid med denna typ av intervjuundersökningar är resultatet en beskrivning av hur dessa informanter upplevde sin situation, och är därmed inte självklart direkt överförbart till andras upplevelser. Resultatet är också alltid en samskapande mellan intervjumaterialet och den som analyserar.

## Referenslista

Angelöw, B. (2010). Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring. Natur & kultur.

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s.

Avolio B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20, s.764–84.

Bayer, R. (2000). Termination with dignity: The Employment Roundtable. *Business Horizons*, 43(5), s.4-10.

Dawson, P. (2003). Organisational change stories and management research: Facts or fiction. *Journal of Management & Organization*, 9(3), s. 37-49.

Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of social psychology*, 147(6), s. 607-630.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1, s. 27–41.

## Bilaga 1. Intervjuguide.

### Inledning

Vad kommer du spontant att tänka på som du har upplevt som viktigt under omställningsprocessen?

### Kommunikation

- Uppfattar du att det fanns en tydlig orsak till varför företaget behövde göra omställningen? Vilken?
- Vad är din bild av orsaken till att just du berördes av omställningen?
- Hur fick du först information om övertaligheten/varslet? (Aula, avdelning, team, enskilt?)
- Hur upplevde du generellt företagets kommunikation om omställningen under processens gång? Be om exempel på situationer och beteenden.

Möjliga underfrågor:

- Hur uppfattade du möjligheten att ventilera och ställa frågor?
- Hur samstämmig har du upplevt informationen från olika håll?
- Finns det något som du hade önskat skulle ha gjorts annorlunda vad gäller sättet att kommunicera om omställningen? Vad?

### Ledarskap

- Hur har du uppfattat ledarskapet under omställningsprocessen?
- Vem eller vilka har du uppfattat leda processen?
- Vad upplevde du var din närmsta chefs roll i processen?
- Vilken betydelse skulle du säga att din närmsta chef har haft för dig i den här processen?
- Vad i din närmaste chefs agerande har du uppfattat som positivt? Be om exempel på situationer och beteenden.
- Vad i din närmaste chefs agerande hade du önskat var annorlunda? Be om exempel på situationer och beteenden.

Möjliga underfrågor:

- I vilken grad har du upplevt chefen som tillgänglig? Vad har det betytt för dig? Kan du ge exempel?
- I vilken grad har du upplevt chefen som tydlig? Vad har det betytt för dig? Kan du ge exempel?
- I vilken grad har du upplevt en omtanke om dig från chefens sida? Vad har det betytt för dig? Kan du ge exempel?

- I vilken grad upplever du att din chef stod för överenskommelsen/upsägningen?
- Har du haft/kommer att ha ett uppsägningssamtal? Uppföljning?
- Hur har dialogen med chefen om överenskommelsen/upsägningen sett ut längs vägen i omställningsprocessen?
- Har du blivit/kommer bli avtackad?

## Processen

- Hur lång var processen från information till uppsägning/överenskommelse till att du lämnade arbetsgivaren?
- Hur var den här tiden för dig? Be om exempel och beteenden.
- På vilket sätt involverades du/ni bland personalen i processen? I vilken grad upplevde du dig delaktig i processen?

Möjliga underfrågor:

- I vilken grad upplevde du processen som transparent, dvs du visste vad som pågick?
- I vilken grad upplever du att din kompetens togs tillvara under omställningsprocessen?
- Vilket stöd fick du under processen – av interna/externa aktörer? Vilken betydelse har de haft?

## Arbetsgruppen

Vilken betydelse har kollegor haft för din upplevelse av en positiv omställningsprocess? Be om exempel på situationer och beteenden.

## Avslutande frågor

Nu har vi pratat om hur arbetsgivaren hanterade omställningsprocessen under snart en timmes tid. Vad skulle du sammanfattningsvis vilja lyfta som det som allra mest påverkade din upplevelse av processen?

Är det något jag har glömt att fråga om?