



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Svåra samtal

## upplevelser hos HR-praktiker

**Carolina Mattsson & Erika Ohlsén**

---

Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Mats Eklöf
Examinator:	Carl-Christian Trönberg



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Degree:	Bachelor/First cycle
Year:	2020
Supervisor:	Mats Eklöf
Examiner:	Carl-Christian Trönberg
Key Words:	Difficult Conversations, Human Resources, Emotional Labour

---

The purpose of this study is to investigate the experiences of HR-employees who is involved in difficult conversations through a qualitative interview study. We have examined what six HR specialists within a city district administration in the City of Gothenburg think are difficult conversations, how they prepare for and are affected by them and what kind of support they have access to. The participants consisted of one man and five women, whose experience in the profession varied between about 2-30 years. The result showed that a difficult conversation can look many different ways and have several different causes, but is mainly conversations about rehabilitation and negligence. The organizational context also affects the difficult conversations. We saw that the interviewees prepare for a difficult conversation in a number of various ways, for example through reading about the case and talking to the relevant manager, which indicates the importance of planning and structure before the conversation. The interviewees have a multiple role in relation to the manager and employees, and the role may vary depending on, for example, the complexity of the case and the manager's experience. The conversations can create stress and worry for the HR specialists as it can be challenging to give negative messages, partly because of the employee's reaction. Some of the interviewees are emotionally affected both during and after a conversation, especially when it concerns employees who are sick or feel very mentally ill, which is usually the case concerning rehabilitation and thus generates the most empathy among the interviewees. To manage these emotions, the HR specialists use various individual-focused coping strategies such as taking on a professional role and focusing on meeting the needs of the business. They also highlight the importance of experience, as well as how they have access to various forms of social support, primarily from colleagues but also from the manager, as well as the opportunity for education within the field.

Många olika kategorier av yrkesverksamma deltar i svåra samtal under sitt arbetsliv (Ekstam, 2001), däribland HR-praktiker. HR-praktiker är en av många benämningar som förekommer för personalvetare, och är den benämning som fortsättningsvis kommer användas i denna studie för att beskriva denna yrkesgrupp. En HR-praktikers arbetsuppgifter kan variera, men berör i det stora hela området personal och arbetsliv (Ulfsson, 2013). Ulfsson (2013) menade att en HR-praktikers arbetsuppgifter kan beröra allt från arbetsvärderingar och lönekartläggningar, till rekryteringsarbete samt avveckling och omställning inom organisationer. Det är framförallt vid denna typ av arbetsuppgifter, där en medarbetare av något skäl behöver lämna organisationen, känsliga situationer kan uppstå och de svåra samtalen bli aktuella (Ulfsson, 2013). De svåra samtalen förekommer regelbundet och upplevs i allmänhet som någonting skrämmande (Bradley & Campbell, 2016). Engström och Lundin (2018) beskrev att ett samtal kan kännas svårt på grund av dess innehåll och lyfter upp exempelvis missbruksproblem, arbetsoförmåga, relationsproblematik eller uppsägning. Det finns ytterligare orsaker till att ett samtal kan uppfattas som svårt. Det kan exempelvis bero på att samtalet sker med en aggressiv eller hotfull person, att ämnet som ska behandlas är mycket privat och allvarligt, eller att den som ska lämna ett svårt besked inte förberett sig på rätt sätt (Weiner Thordarson, 2018). Även Ekstam (2001) menade att samtalet kan upplevas som svårt på grund av mottagarens reaktion eller på grund av att mottagaren upplevs besvärlig, liksom Engström och Lundin (2018) som menade att ett samtal kan upplevas svårt baserat på de reaktioner och känslor som kan uppstå i samband med samtalet, såsom aggressioner, sorg och förtvivlan. Kinding & Gotthardson (2008) menade att exempelvis ett uppsägningssamtal kan upplevas extra svårt när det finns en personlig relation till medarbetaren i fråga, med vetskapen om dennes privatliv, till exempel familjesituation.

Kommunikation är något som ofta upplevs svårt i samspelet mellan människor, och att kunna kommunicera på ett bra sätt är av högsta relevans för HR-praktiker, som ofta innehar en roll som innebär att kunna hantera olika problem som uppstår mellan människor inom organisationen (Engström & Lundin, 2018). Engström och Lundin (2018) beskrev att HR-praktiker ofta stöttar chefer i olika typer av kommunikativa situationer, vilket till exempel kan vara vid rehabiliteringssamtal och uppsägningssamtal. HR-praktikern kan då vara den person som ser till att dessa möten fungerar optimalt genom att bidra med sin kunskap (Engström & Lundin, 2018). Det är inte ovanligt att olika parter i ett samtal har olika syn på samma situation eller tolkar det som sägs på olika sätt, vilket lätt kan leda till missförstånd (Engström & Lundin, 2018). De svåra samtalen innebär ofta att en överordnad för en diskussion kring den underordnades arbetsprestation, och det är då vanligt att det förekommer meningsskiljaktigheter och motstånd (Bradley & Campbell, 2016). Ett svårt samtal kan även innebära att ett beslut som fattats går emot mottagarens vilja. På grund av att det besked som levereras ofta går att koppla direkt till medarbetarens prestation, ger det i förlängningen upphov till tanken att den som levererar beskedet skulle kunna valt att ta ett annat beslut eller lämna ett annat besked och därför är det vanligt att mottagaren i dessa fall upplever en känsla av orättvisa eller tror att beslutet går att förändra, och argumenterar därför för att detta ska ske (Carlander, 2010). Det finns en risk att personer som ska hålla denna typ av svåra samtal undviker det, exempelvis på grund av en rädsla av att inte bli omtyckt, bli missuppfattad, att själv bli angripen eller att försätta någon annan i en svår sits (Engström & Lundin, 2018).

### **Känslomässiga reaktioner vid svåra samtal**

Engström och Lundin (2018) beskrev att HR-praktikern ofta sitter mellan flera olika parter känslouttryck, vilket leder till en ökad belastning på det egna känslolivet.

HR-praktiker interagerar med medarbetare som kan vara i ett känslomässigt tillstånd, vilket kan väcka känslor inom dem själva (O'Brien & Linehan, 2018). Det arbete där individen förväntas hantera sina känslor i linje med företagets regler och riktlinjer har kallats för känslomässigt arbete (Wharton, 2009). Wharton (2009) lyfte även hur det känslomässiga arbetet kan innebära ansträngningar för individen att uttrycka eller anpassa sina känslor och även de konsekvenser som kan följa av detta.

Stone, Patton och Heen (2007) lyfte att det kan finnas ett behov av att försöka styra känslor från motparten åt ett visst håll, och menade vidare att ett samtal med syftet att framföra ett svårt budskap utan att den andra parten blir upprörd eller ledsen är problematiskt, då det är svårt att kontrollera reaktioner. Carlander (2010) nämnde att den som i sitt arbete tvingas lämna svåra besked kan känna en känsla av misslyckande, som grundar sig i att personen önskar göra mer för medarbetaren än vad situationen möjliggör. Personen som lämnar beskedet kan vara orolig över att känslorna som uppstår hos medarbetaren ska vara svåra att hantera. Det är dock ovanligt att detta sker, de känslor som uppstår hos medarbetaren är inte farliga utan kan snarare vara behjälpliga i att hantera situationen och den svåra information den innebär. När en medarbetare tar emot ett svårt besked är det inte ovanligt att denne känner att omgivningen drastiskt kastats omkull och reaktionen på beskedet kan då bli stark (Carlander, 2010). Vanligt är att medarbetaren först agerar som att ingenting hänt, vilket kan bero på att personen faktiskt har svårt att minnas vad som sades. När denna fas lagt sig kan reaktionen istället övergå till aggressivitet eller ilska (Carlander, 2010). Carlander (2010) menade även att medarbetaren sedan kan bli mycket nedstämd, särskilt vid ett negativt besked som berör uppsägning, då risken för depression ökar. I och med detta finns en risk för medarbetare som tidigare haft destruktiva vanor, såsom missbruk, att återgå till dessa. Denna reaktion kan uppstå en tid efter att beskedet mottagits, vilket visar på vikten av att följa upp och kontakta medarbetaren efter samtalet. Carlander (2010) hävdade att denna reaktion går att förbättra med hjälp av ett fortsatt stöd för medarbetaren, som då kan påbörja en bearbetning av beskedet, förstå vad det innebär för framtiden, och därigenom få nya krafter att förbättra sin situation.

Tehrani (2006) fann i sin studie av emotionellt krävande yrken att HR-praktiker som arbetar med bekymrade och traumatiserade människor har lika stor sannolikhet som bland annat poliser och sjuksköterskor att påverkas emotionellt och därmed uppleva en känsla av ångest. Studien visade även att HR-praktiker underskattade eller bortsåg från sina egna behov av stöd, och att de också fick mindre stöd i dessa typer av ärenden än de övriga nämnda yrkena (Tehrani, 2006). HR-praktikern kan behöva agera stödjande för medarbetaren och samtidigt företräda arbetsgivaren, vilket ställer krav på att kunna hantera sina egna känsloreaktioner för att bibehålla professionaliteten (Engström & Lundin, 2018). En studie av O'Brien och Linehan (2014) visade att HR-praktiker dels har ett ansvar att kommunicera organisationens värderingar, samt att verkställa gällande lagar och regler och lyfter även de spänningar som kan uppstå i samband med detta. HR-praktiker kan uppleva att det krävs en balansgång mellan att dels se till medarbetarnas behov och att dels implementera affärsrelaterade uppgifter, och samtidigt upprätthålla en god arbetsrelation till anställda samt uppvisa kompetens och trovärdighet mot chefer för att möta deras förväntningar (O'Brien & Linehan, 2014). Eklöf (2017) lyfte begreppet rollkonflikt som infaller vid sådana situationer då en individ utsätts för förväntningar från olika håll som är motstridiga, alltså om valet blir att uppfylla vissa förväntningar kommer andra därmed inte bli uppfyllda. En känsla av rollkonflikt leder till osäkerhet och en kognitiv komplexitet, vilket bidrar till att arbetet blir mer psykiskt krävande (Eklöf, 2017). Den rollkonflikt som kan uppstå genom de olika förväntningar som beskrivits att HR-praktikern kan ställas inför i kombination med det

emotionella arbetet kan bli en dubbel belastning, och därmed eventuellt ett potentiellt allvarligt problem ur en arbetsmiljöaspekt.

Alla människor har olika stor förmåga att känna med andra, att känna empati. Empati är att själv sätta sig in i någon annans situation och dennes tankar och känslor, och är enligt Ekstam (2001) något som kan avgöra hur bra ett samtal med en annan människa blir. Ekstam (2001) menade också att förmågan att känna empati inte är något hinder när ett svårt beslut ska lämnas, empatin hjälper istället budbäraren att lämna beskedet på ett sådant sätt att det underlättar för medarbetaren snarare än försvårar. Belastningar i form av rollkonflikt och olika emotionella krav kan även tänkas eventuellt påverka den empatiska delen i samtalet, att det blir svårt att finna en balans i hur mycket empati som kan och bör visas.

## **Hantering av svåra samtal**

HR-praktiker är delaktiga i arbete som är känslomässigt utmanande, och hur dessa situationer hanteras kan påverka organisationen och är därmed avgörande för att skapa värde inom hela organisationen (O'Brien & Linehan, 2018).

Farrell (2015) beskrev att svåra samtal i sin natur är känslomässiga och att detta är något som inte går att undvika. Ledaren måste hantera sina egna känslor på ett professionellt sätt och vara artig oavsett vilka reaktioner som uppstår (Farrell, 2015). Även Kinding och Gotthardson (2008) har belyst att det är av stor vikt att tydliggöra sin professionella uppgift och sitt ansvar ur ett objektiva perspektiv för att stärka sin professionella roll, och inte låta känslorna ta över. Det handlar inte om att bli känsloladdad, utan att hitta sätt att hantera sina känslor så att utgången av samtalet kan leda till något bra för alla inblandade parter, det vill säga för företaget, medarbetaren och för den person som håller i samtalet (Kinding & Gotthardson, 2008). Även O'Brien & Linehan (2014) har tagit upp att den professionella rollen innebär att vara objektiv, att inte bli känslomässigt engagerad, förbli lugn och inte uttrycka okontrollerade känslor. HR-praktiker måste alltså följa en given process och inte agera dömmande oavsett egna tankar och känslor för att hantera de uppkomna problemen på arbetsplatsen (O'Brien & Linehan, 2014).

Ljungblad och Näswall (2009) beskrev hur coping (stresshantering) och socialt stöd är sätt att hantera negativa stressrelaterade situationer på arbetet och menar att dessa kan vara viktiga för att minska den negativa upplevelsen av stress och dess konsekvenser. En bra copingstrategi kan handla om att kunna hantera stressiga händelser och de krav som ställs, det kan även handla om att tolerera, acceptera eller ignorera de saker som inte går att förändra (Ljungblad & Näswall, 2009). Coping kan delas in i två olika typer, den första är känslufokuserad och kan innebära förträngning, distansering eller ett undvikande beteende. Den andra typen är istället problemfokuserad och har ett fokus på det problem som triggar stress, och denna typ kan användas där det faktiskt går att lösa problemet (Ljungblad & Näswall, 2009).

Polito (2013) beskrev hur värdefullt det är att öva på svåra samtal, och att rollspel är en bra aktivitet för att lära känna sig själv och sina egna känslor i sådana situationer. Det är viktigt vid konflikthantering och för att kunna kommunicera effektivt, och hjälper även till att förbereda HR-praktikern inför de många olika sätt en medarbetare kan reagera (Polito, 2013). Weiner Thordarson (2018) menade att genom att gå på utbildningar, prata med och lära av mer erfarna kollegor samt läsa litteratur inom området kan förmågan att leda svåra samtal förbättras, och att det viktigaste kan handla om erfarenhet (Weiner Thordarson, 2018). Genom att träna på dessa typer av samtal går det öka förmågan att hantera dem (Weiner Thordarson, 2018).

O'Brien och Linehan (2018) har tagit upp vikten av det kollegiala stödet, att ha någon

att kunna ventilera med, ett stöd som även kan finnas hos andra närstående. Att lyssna till andras erfarenheter om känslomässiga upplevelser kan bidra med insikt kring på vilka sätt de egna känslorna kan hanteras, och det kan även vara värdefullt att kunna observera hur andra gör (O'Brien & Linehan, 2018). Det känslomässiga stödet kan omfatta olika typer av samtal, som att kunna prata med någon om oron relaterad till arbetet, samt att få en bekräftelse från kollegor och chefer på att rätt val gjorts, och att insatsen är betydelsefull (Ljungblad & Näswall, 2009). Det är hälsofrämjande att känna tillhörighet, och många människor har ett behov av socialt stöd, att någon lyssnar eller ger råd, speciellt i pressade arbetsituationer (Ljungblad & Näswall, 2009). Ljungblad och Näswall (2009) genomförde en studie hos lärare vars resultat bland annat visade att socialt stöd från kollegor vid hög arbetsbelastning bidrog till en dämpande effekt på sömnproblem, de sov alltså bättre. Dock menade O'Brien och Linehan (2018) att aspekter såsom sekretessbelagd information och en önskan om att verka professionell kan förhindra erfarenhetsutbyten, samt att det kan vara ett tabubelagt ämne att prata om. O'Brien & Linehan (2018) föreslog vidare att även utbildning och mentorskap kan fungera som ett värdefullt stöd.

Andra sätt att hantera känslomässiga arbetsuppgifter på är att förbereda sig emotionellt, att göra upp en plan och att ha gott om information kring ärendet (O'Brien & Linehan, 2018). Förberedelserna kan även gälla var samtalet ska hålla rum då det är viktigt att det är fritt från störningsmoment, samt när samtalet bör ske och att ge det tillräckligt med tid (Ekstam, 2001). När ett svårt besked ska lämnas, exempelvis ett som handlar om en uppsägning, menade även Weiner Thordarson (2018) att tidpunkten för samtalet är av vikt. Beskedet bör inte lämnas på en fredag utan tidigare under veckan, så att det finns möjlighet att följa upp samtalet med medarbetaren då ett sådant samtal kan utlösa en kris hos mottagaren och få kritiska följder (Weiner Thordarson, 2018). Otydlighet är något som kan bidra till en osäkerhet hos mottagaren, och det är att föredra att lämna ett besked på ett tydligt och rakt sätt, utan att för den delen vara hänsynslös (Ekstam, 2001). För den som har i uppgift att lämna de svåra beskederna kan det även vara viktigt att tänka på att denna typ av samtal kan vara psykiskt påfrestande, och att ha för många sådana på en gång kan då bidra till en sänkt kvalitet på samtalen och att budbäraren blir allt för uttröttad (Ekstam, 2001). O'Brien och Linehan (2018) lyfte även att det kan vara viktigt att ta en paus efter ett känslomässigt krävande samtal, utan interaktion med någon annan. Den välbehövda pausen kan dock hindras av öppna kontorslandskap och höga krav på att snabbt gå vidare till nästa arbetsuppgift.

Utgången av känslomässigt arbete innefattar en kombination av individens egna färdigheter och erfarenheter, samt olika kontextuella faktorer, såsom tillgång till socialt stöd och möjligheten att ta en paus efter ett samtal och inte direkt behöva gå in i ett ytterligare känslomässigt samtal (O'Brien & Linehan, 2018).

## **Vår studie i sammanhanget**

Göteborgs Stad genomgår vid tidpunkten för denna studie organisationsförändringar och behöver hantera budgetnedskärningar. En del kommunala verksamheter såsom äldreomsorg, hemtjänst och socialtjänst har under en lång tid haft problem med rekrytering och bemanning, vilket delvis är kopplat till en tung arbetsmiljö. Svåra samtal inom en HR-funktion på en kommunal verksamhet kan därför vara särskilt viktigt att studera då rekryterings- och bemanningsproblemen innebär att arbetsgivare kan ha svårt att välja personal, och istället är beroende av den tillgång som finns. Det är därför troligt att tänka att HR-funktionen inom organisationen blir belastad med svåra samtal kopplat till personal som inte fungerar på arbetet med anledning av hög stress eller att individen inte klarar av sitt

arbete på grund av arbetsplatsrelaterade eller privata anledningar. Under den period vår studie genomfördes drabbades staden av Covid-19-pandemin, vilket också skulle kunna förstärka detta då det innebär att fler är frånvarande på grund av sjukdom, och arbetsbelastningen blir därför högre för övriga medarbetare.

## Syfte och frågeställningar

Med bakgrund av detta är syftet med denna studie att i en kvalitativ intervjustudie undersöka erfarenheter och upplevelser hos HR-praktiker som utför svåra samtal. Vi ville undersöka vad verksamma HR-praktiker inom en stadsdelsförvaltning i Göteborgs Stad anser är svåra samtal, hur de förbereder sig inför och påverkas av dem samt vilka stödmöjligheter de anser att de har tillgång till, med hjälp av följande frågeställningar:

**Frågeställning 1:** Vad anser HR-praktiker är ett svårt samtal, och varför upplevs vissa svårare än andra?

**Frågeställning 2:** Hur förbereder sig HR-praktiker inför svåra samtal?

**Frågeställning 3:** Hur hanterar HR-praktiker svåra samtal?

**Frågeställning 4:** Påverkas HR-praktiker känslomässigt under eller efter samtalet?

**Frågeställning 5:** Vad har HR-praktiker tillgång till för stöd?

## Metod

Vi sökte efter relevant litteratur genom att i göteborgs universitetsbiblioteks tjänst Supersök söka efter ord såsom "*difficult conversations*", "*svåra samtal*" och "*kvalitativ forskning*". Vi granskade även referenslistor i andra uppsatser inom liknande områden för att få tillgång till olika författare och studier. Uppsatser hittade vi via Google Scholar där vi sökte på "*svåra samtal*", "*svåra samtal HR*", "*svåra samtal personal*", och "*upplevelse svåra samtal*". Dessutom hade vi ett antal relevanta böcker kvar sedan tidigare kurser inom programmet vi kunde använda oss av och som var relevanta även i denna studie; Bryman (2011), Engström och Lundin (2018), samt Kinding och Gotthardson (2008).

## Deltagare

Vi påbörjade vårt urval av studiedeltagare genom att kontakta olika stadsdelsförvaltningar inom Göteborgs Stad och berätta om vår studie samt kontrollera om intresse fanns för att delta i denna. En av stadsdelsförvaltningarna återkom till oss och var intresserade av att delta i studien. Inom denna stadsdelsförvaltning har samtliga HR-praktiker titeln HR-specialist. Därför har vi valt att vidare i studiens resultat samt diskussion använda termen HR-specialist när vi hänvisar till våra intervjupersoner. Vi mötte två av HR-specialisterna på denna stadsdelsförvaltning för att diskutera vår idé och vad vi var intresserade av att undersöka, samt för att få mer information kring hur många HR-specialister på stadsdelsförvaltningen som var intresserade av att delta i studien. Samtliga sex HR-specialister på förvaltningen ville delta i studien och är därmed inkluderade i vårt resultat. För att rekrytera studiedeltagare använde vi oss alltså av ett bekvämlighetsurval, vilket enligt Bryman (2011) innebär att intervjupersonerna består av de som just då fanns tillgängliga för att delta i studien. När vi bestämde oss för att genomföra vår studie vid denna stadsdelsförvaltning skickade vi via mail ut ett informationsbrev med detaljer om syftet med vår studie och en samtyckesblankett till samtliga HR-specialister. HR-specialisterna bestod

av en man och fem kvinnor, vars erfarenhet inom yrket varierade mellan ca 2-30 år. Dessa kommer vidare benämnas HR-specialist 1, HR-specialist 2, HR-specialist 3, och så vidare. Samtliga HR-specialister arbetade med liknande uppgifter, men mot olika kommunala verksamheter.

### **Tillvägagångssätt**

Vi använde oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer för att få möjlighet att lyssna till unika berättelser från intervjupersonerna och följa upp dessa med hjälp av följdfrågor (Widerberg, 2002). På grund av det rådande läget som pågick under våren 2020, gällande Covid-19, var det svårt att genomföra samtliga intervjuer genom ett fysiskt möte med våra intervjupersoner. Detta innebar att tre av intervjuerna utfördes på plats vid stadsdelsförvaltningen, och tre av intervjuerna genomfördes via Zoom. Vid de intervjuer som genomfördes via Zoom använde både intervjuare och intervjuperson kamera, för att få till en så naturlig intervjusituation som möjligt. Båda författarna deltog vid samtliga intervjuer, men rollerna varierade. Vi höll i hälften av intervjuerna var, den som inte höll i intervjun observerade samt ställde följdfrågor vid behov. Intervjuernas längd varierade mellan 30-60 minuter. Samtliga HR-specialister fick innan intervjun inleddes lämna samtyckesblanketten påskriven samt ge sitt godkännande till att intervjun spelades in.

### **Material**

Vi utgick från en semistrukturerad intervjumall som bestod av fyra delar: *bakgrund om intervjupersonen, det svåra samtalet, underlättande faktorer* och *efter ett svårt samtal*. Frågorna behandlade bland annat vad HR-specialisterna själva anser att ett svårt samtal innebär, hur ofta de deltar i dessa typer av samtal, om de känner att de på något sätt påverkas känslomässigt under eller efter ett sådant samtal, hur de förbereder sig och vad de har tillgång till för stöd. Vi bad även om att få konkreta exempel på svåra samtal de deltagit i.

Konkreta exempel på frågor vi ställde är: *“Vill du berätta vad du tycker är ett svårt samtal?”*, *“hur förbereder du dig inför svåra samtal?”*, *“Vill du berätta hur du känner dig efter ett svårt samtal, påverkar det dig på något sätt?”*, *“Upplever du att du har några verktyg eller får något stöd som underlättar för dig i dessa samtal?”*. Vi ställde även följdfrågor, exempelvis *“hur kände du då?”*, *“vad gjorde du då?”* och *“vad hände sedan?”* när intervjupersonerna berättade om sina upplevelser.

### **Dataanalys**

Vi valde att transkribera intervjuerna i sin helhet. Detta bidrar till en enklare analys av intervjupersonens språk, sätt att tala och uttrycka sig, och får med eventuella avbrott och tystnader (Widerberg, 2002). Att transkribera var tidskrävande men underlättade vårt arbete med att sedan analysera intervjuerna. Vi använde oss av en tematisk analys som enligt Bryman (2011) är ett av de vanligaste sätten att analysera kvalitativ data på, och går ut på att identifiera teman utifrån texten (Bryman, 2011). Vår analys och tematisering utgick från vår intervjumall, se i avsnitt ”intervju”. Denna strukturerades efter våra specifika frågeställningar, vilka återfinns i studiens inledning. Vi var dock hela tiden observanta på information som låg utanför vår begreppsmall och som var relevant, vår analysmetod hade alltså både deduktiva och induktiva inslag. Vi läste noga igenom samtliga transkriberingar enskilt och sökte därefter nya gemensamma teman utifrån de svar vi samlat in från intervjuerna. Vi diskuterade sedan tillsammans vilka teman som återkom i intervjuerna och som bäst besvarade våra



frågeställningar. Vi identifierade först ett antal huvudteman, och därefter ett antal underteman inom varje huvudtema. Dessa presenteras under resultat.

### **Etisk reflektion**

Då vi inte sökte efter känsliga personuppgifter såsom hälsa, politiska åsikter, religion eller sexualitet bedömde vi inte att några direkta etiska problem förelåg. Vi begärde inte heller någon information som kunde innebära brott mot sekretessregler. Vår studie bedömdes inte heller kunna riskera att skada intervjupersonerna på något sätt.

Det ämne vi valde att undersöka kunde dock innebära känslig information gällande medarbetare och vi var därför noga med att innan intervjuerna påbörjades informera om att vi inte skulle publicera eller använda information som gick att koppla till en specifik medarbetare eller till intervjupersonen. Vi frågade om exempel på svåra samtal för att själva få en djupare förståelse om området, men har inte använt oss av dessa berättelser i studien då vi inte ansåg att detta vore etiskt korrekt. I de fall där vi genom intervjupersonens svar kunde förstå att personen inte var bekväm med att ge specifika exempel på svåra situationer valde vi att inte trycka på detta, då vi inte ville riskera att intervjupersonen delade med sig av något den egentligen inte önskade berätta.

Vi informerade samtliga intervjupersoner om syftet med vår studie samt att det var frivilligt att delta i ett tidigt skede, detta i enlighet med vad Bryman (2011) benämner som informationskravet. Samtliga HR-specialister fick som vi tidigare nämnt även en samtyckesblankett att skriva på innan intervjun påbörjades.

För att intervjupersonerna inte skulle gå att identifiera valde vi att i vårt resultat utelämna kön och ålder, samt undvika citat och information som direkt kunde kopplas till en specifik intervjuperson. De inspelningar som sparades för att användas vid transkribering av intervjuerna döptes till "intervju 1", "intervju 2", "intervju 3" och så vidare, för att ingen utomstående skulle kunna se eller ta reda på namnet på någon av intervjupersonerna. Vi har även valt att ge varje HR-specialist en slumpmässig siffra för att de citat som använts inte ska kunna härledas till en specifik intervjuperson.

### **Metodöverväganden**

Enligt Widerberg (2002) är möjligheten att följa upp intervjupersonens historia för en djupare förståelse av temat något som utmärker den kvalitativa intervjun. Detta var ett bra alternativ för oss då vi var intresserade av intervjupersonernas erfarenheter och upplevelser. Vi använde oss av en semistrukturerad intervjumall. Enligt Bryman (2011) innebär detta att forskaren använder sig av vissa teman att förhålla sig till, men att intervjupersonen i övrigt är fri att svara utefter vad denne tycker är viktigt efter egen tolkning och uppfattning av frågan. Bryman (2011) menar att frågorna som ställs inte behöver lyda en viss ordning, och frågor samt följdfrågor som inte ingår i intervjumallen kan ställas allt eftersom under respektive intervju. Även detta passade vår studie bra då vi ville ha möjligheten att be intervjupersonerna utveckla sina svar på olika sätt.

## Resultat

I detta avsnitt presenteras på ett överskådligt sätt resultatet av vår studie, tillsammans med ett antal belysande citat. Vår tematiska analys resulterade i sex teman och nitton underteman, som presenteras i tabell 1.

Frågeställningarna som undersökts är:

**Frågeställning 1:** Vad anser HR-praktiker är ett svårt samtal, och varför upplevs vissa svårare än andra?

**Frågeställning 2:** Hur förbereder sig HR-praktiker inför svåra samtal?

**Frågeställning 3:** Hur hanterar HR-praktiker svåra samtal?

**Frågeställning 4:** Påverkas HR-praktiker känslomässigt under eller efter samtalet?

**Frågeställning 5:** Vad har HR-praktiker tillgång till för stöd?

### Tabell 1.

*Huvud- och underteman utefter intervjusvar*

---

#### Huvudteman

1. Vad är det svåra samtalet?

2. Det är viktigt att förbereda sig inför svåra samtal

3. Samtal i samband med rehabilitering är svårast

4. Den flerdubbla rollen

5. Distansering som ett verktyg att hantera känslor

6. Underlättande faktorer och stöd i samband med svåra samtal

#### Underteman

1.1 Samtalets innehåll och art

1.2 Den organisatoriska kontexten

2.1 Viktigt att vara påläst

2.2 Viktigt att förbereda genom samtal med berörda personer

2.3 Viktigt att ha en tydlig plan

2.4 Viktigt att göra en riskanalys

3.1 Mer känslomässigt krävande

3.2 Lång process

4.1 HR:s roll i samtalen kan variera beroende på chefens erfarenhet

4.2 Krav på sig själva och från chef

4.3 HR:s roll som stöd till medarbetare

4.4 Det är utmanande att lämna negativa besked

5.1 Samtalen kan skapa stress och oro hos HR-praktikern

5.2 Att se till verksamhetens behov och inta en professionell roll

5.3 Personlighet med fallenhet för att släppa samtal när det är över

6.1 Socialt stöd från kollegor och chef

6.2 Arbetsrättsligt stöd från jurist

6.3 Stöd i form av utbildning

6.4 Att söka stöd i den egna erfarenheten

## 1. Vad är det svåra samtalet?

**1.1 Samtalets art och innehåll** Vi har genom våra intervjuer med HR-specialisterna förstått att ett svårt samtal kan se ut på många olika sätt och ha flera olika orsaker. Upplevelsen kring vad ett svårt samtal är varierade något, men det fanns även tydliga gemensamma nämnare. Under våra intervjuer framkom att några av våra respondenter inte ansåg samtalen vara särskilt svåra, utan tyckte om dem och ansåg snarare att det var en spännande och utmanande arbetsuppgift. Vid frågan om vad som är ett svårt samtal svarade två HR-specialister utifrån att ärendet i sig är komplext och svårt rent arbetsrättsligt, inte emotionellt. Två av de intervjuade HR-specialisterna nämnde att de svåra samtalen egentligen bör benämnas nödvändiga samtal. Några nämnde att det svåra var när de olika parterna inte förstod varandra eller hade olika upplevelser av situationen. Det kunde handla om samtal där HR-specialisten behövde ta upp något jobbigt, så som misskötsel, eller att medarbetaren inte presterade eller fungerade i sin roll på olika sätt. Det handlade även om att HR-specialisterna behövde ta upp svåra saker, som annars inte är naturliga att lyfta, då det till exempel i rehabiliteringsärenden kan vara en utsatt situation för medarbetaren. Det kunde även handla om medarbetare som inte har den kognitiva förmågan att själva förstå att de inte klarar av sitt arbete, oavsett om det handlade om ett disciplinärt samtal på grund av misskötsamhet eller ett rehabiliteringsärende.

Det som återkom i alla intervjuer var att samtal kring rehabilitering var det som oftast ansågs svårast och mer komplext, då HR-specialisterna visste att det är en lång process och att det ofta går att se på förhand att medarbetaren troligtvis inte skulle kunna återgå till sitt arbete. I dessa ärenden fanns det inte en given lösning utan det var något som behövde arbetas fram under en lång period, utan någon säkerhet kring om det kommer bli bra. Det var inte heller ovanligt med ärenden som bestod av en kombination av både misskötsamhet och rehab.

**1.2 Den organisatoriska kontexten** Samtliga av de intervjuade HR-specialisterna arbetade mot och stöttade olika typer av verksamheter, vilket flera av dem nämnde som en faktor som påverkade hur många svåra samtal som utfördes. I vissa verksamheter var det fler sådana ärenden, i andra färre. En av HR-specialisterna lyfte skillnaden mellan att arbeta mot en verksamhet där medarbetarna enbart arbetar dagtid på vardagar, jämfört med en verksamhet där medarbetare arbetar dygnet runt. En annan HR-specialist beskrev detta genom att det följde utbildningsnivån i verksamheterna då det ofta var sämre arbetsmiljö på de arbetsplatser där utbildningsnivån är lägre.

*“(…) Eh, och dom verksamheterna jag stöttar just nu där är det mindre sådana här saker, och ska man vara väldigt generell så kan man säga att, eh, det följer utbildningsnivån, är det låg utbildningsnivå eller låga utbildningskrav för ett arbete så är det fler, eh, som mår dåligt om man jobbar där, det handlar ofta också om att arbetsuppgifter är mer enformiga, jobbigare, sämre arbetsmiljö”  
(HR-specialist 3)*

## 2. Det är viktigt att förbereda sig inför svåra samtal

**2.1 Viktigt att vara påläst** Det var viktigt att vara påläst kring processen, att läsa på om lagar, riktlinjer och praxis. Utöver detta var det av vikt att läsa läkarintyg och få en uppfattning om läkarens bedömning vid rehabiliteringsärenden. Intervjupersonerna använde

sig av ett rehabiliteringssystem där det också kunde finnas information om processen. Vikten av dokumentation poängterades för att kunna sätta sig in i ärenden då det ofta fanns en historik och det var viktigt att veta vad det var som hade hänt och att kunna läsa egna eller andras anteckningar om någon annan haft ärendet innan.

*"(...) eh, jag, det värsta jag vet är när jag sitter i ett samtal och så vet jag inte svaret. Eller alltså man liksom känner att det här förväntas, oj nu tittar alla på mig, det här skulle jag kunnat är liksom vad alla tänker och så sitter man och vet inte"*  
(HR-specialist 3)

**2.2 Viktigt att förbereda genom samtal med berörda personer** För att få en klar bild av ärendet pratade samtliga intervjupersoner med medarbetarens chef innan samtalet, för att säkerställa att de delade samma bild och för att planera samtalet, kring till exempel vem som skulle inta vilken roll och hur samtalet skulle läggas upp. HR-specialisterna pratade även med chefen om medarbetaren, vad det var för person och vad chefens relation till medarbetaren var. Det kunde även vara en fördel att prata med den facklige representanten i förberedande syfte, om reaktionen från medarbetarens sida förväntades bli stark. Andra förberedelser kunde bestå i att prata med kollegor för att bolla tankar, om ärendet var ovanligt eller nytt för HR-specialisten, samt att planera dagen genom att till exempel inte schemalägga flera svåra samtal under en och samma dag.

**2.3 Viktigt att ha en tydlig plan** Flera intervjupersoner nämnde att de innan ett samtal ville ha alla steg klara samt ha tydliggjort syfte och mål med samtalet för att veta vart de var i dagsläget och vart de ville hamna. Praktiska förberedelser kunde handla om att förbereda blanketter och andra papper som skulle delas ut och som till exempel behövde underskrifter, antingen av chefer som inte deltog i samtalet eller av någon som var närvarande under samtalet.

*"(...) så att alltså det praktiska är ju faktiskt en jättestor del även om det låter konstigt när vi pratar om ganska mjuka värden, emotionella, men det praktiska måste finnas där så"* (HR-specialist 2)

**2.4 Viktigt att göra en riskanalys** En annan praktisk förberedelse var att göra en riskanalys, alltså att förbereda inför en eventuellt hotfull situation. Om det fanns en risk för att en sådan situation skulle uppstå kunde HR-specialisterna förbereda med olika typer av säkerhetsåtgärder, till exempel val av lokal. Då kunde en lokal väljas där det fanns två utgångar för att snabbt ha möjlighet att lämna rummet. Lokalen kunde även möbleras så att medarbetaren exempelvis tvingas kasta sig över bordet för att komma åt någon av arbetstagarrepresentanterna. Det förekom även att samtalet ägde rum i en lokal med glaspartier så andra personer kunde sitta utanför och se in, eller i en lokal som kräver tagg eller nyckel för att komma in.

### **3. Samtal i samband med rehabilitering är svårast**

**3.1 Mer känslomässigt krävande** Det framkom av våra intervjuer att ärenden som berörde rehabilitering var de som var svårast i den mening att det handlade om människor som var sjuka och mådde väldigt dåligt. Detta till skillnad från ärenden som berodde på misskötsel på grund av att en medarbetare åsidosatt sina förpliktelser mot arbetsgivaren. På

arbetet måste medarbetaren kunna utföra sina arbetsuppgifter och görs inte detta leder det till problem på grund av att det då räknas som misskötsamhet. Det ansågs lättare att säga åt en medarbetare att denne inte utfört sina arbetsuppgifter som den skulle enligt anställningsavtalet, eller att tala om för någon att denne har gjort fel vid situationer som uppenbart inte beror på otur, eller där någon har begått brottshandlingar. Dessa typer av samtal skapade mindre medlidande gentemot medarbetaren, eftersom det exempelvis kunde handla om en medarbetare som varit våldsam eller hårdhänt mot omsorgstagare. Vid rehabiliteringsärenden krävdes det att HR-specialisterna fokuserade både på rehabiliteringsaspekten men i många fall även på misskötsamhet, då en medarbetare som är sjuk ofta inte heller kan utföra sitt arbete på rätt sätt. Det krävdes vid dessa tillfällen alltså en balansgång mellan dessa två aspekter.

Ett arbete är väldigt viktigt för många, och flera av HR-specialisterna beskrev hur de påverkades av att se många livsöden när det gäller just sjukdomshistorier, och tyckte synd om de personer som verkligen ville arbeta men som av olika anledningar inte kunde. Det upplevdes värre med de personer som var sjuka eftersom de inte kunde påverka sin situation lika mycket, och inte heller hade förmåga att ta sig ur den på grund av sin sjukdom. Det ledde därför till mer sympati för de som drabbats av sjukdom eller av en olyckshändelse än för de som av andra anledningar misskötte sitt arbete.

*"(...) och dom samtalen är jättetuffa, för att man vet ju att liksom att förlora jobbet är ju att likställa med att gå igenom en skilsmässa eller förlora en närstående, alltså det är ett trauma i många liv." (HR-specialist 2)*

**3.2 En lång process** Vid ärenden gällande rehabilitering fanns olika vägar att gå, och det kunde vara svårt för HR-specialisten att veta vad som var rätt väg och om medarbetaren i framtiden skulle kunna återgå till sin ordinarie tjänst. Detta innebar att det ofta handlade om en väldigt lång process. Längs med processen kunde det bli allt tydligare att medarbetaren inte kan återgå till sitt ordinarie arbete, och kanske inte heller till något annat arbete inom organisationen genom omplacering. Det var en tuff process att gå igenom för alla inblandade, inte minst för medarbetaren som då får tydliga begränsningar.

## 4. Den flerdubbla rollen

**4.1 HR:s roll i samtalen kan variera beroende på chefs erfarenhet** Samtliga intervjuade HR-specialister nämnde att deras roll i svåra samtal var att agera chefsstöd, vara en arbetsgivarrepresentant samt inneha en typ av expertroll kring vad som gäller arbetsrättsligt. Återkommande var dock att deras roll i samtalen varierade beroende på hur lång erfarenhet chefen i fråga hade, vilken roll chefen ville att HR skulle ha, samt hur komplext ärendet var. En intervjuperson nämnde att det var skönt med en chef som själv kunde hålla samtalet, men att det också fanns en risk i att chefen var osäker vilket detta skapade en oro hos HR-specialisten, som gärna tog över samtalet för att undvika att chefen säger något olämpligt eller uttrycker sig på ett felaktigt sätt. En annan av de HR-specialister vi intervjuat nämnde att hen föredrar att själv hålla samtalen eftersom det inger en känsla av kontroll och en möjlighet att styra var samtalet landar.

*"(...) så det beror väldigt mycket på vilken roll jag tar, det beror ofta på beroende på chefs erfarenhet, alltså säg erfarenhet, ibland behöver jag vara väldigt aktiv och ibland kan jag luta mig tillbaka och bara gå in i en, eh, expertroll så att säga medan i*

*andra delar måste jag kanske nästan driva samtalet framåt hela tiden för att komma till, eh, dit vi vill.” (HR-specialist 5)*

**4.2 Krav på sig själva och från chef** Samtliga HR-specialister bekräftade att de upplevde krav på sig under dessa samtal. Dock fanns en viss variation i varifrån dessa krav kom och vad de gällde. Samtliga respondenter upplevde krav från chefer gällande att vara informerade kring vad som gäller arbetsrättsligt, vid samtalet förväntades de inneha denna kunskap. Några nämnde att de försökte möta detta krav genom att innan samtalet förbereda sig på olika sätt. Två av intervjupersonerna nämnde även att de ställde krav på sig själva då de ville att ärendet, och därmed samtalet, skulle fortgå så smidigt som möjligt. Två intervjupersoner med lång erfarenhet inom området nämnde att de upplevde högre krav tidigare i sina karriärer, men att de nu litade till sin förmåga och erfarenhet av att hantera dessa typer av situationer.

**4.3 HR:s roll som stöd till medarbetare** Utöver att agera chefsstöd upplevde samtliga intervjuade HR-specialister att de under samtalet även agerade som ett stöd för medarbetaren. Majoriteten av våra respondenter betonade att de som arbetsgivare inte var behandlande, men att de kunde slussa medarbetaren vidare till instanser där medarbetaren kunde få den hjälp som behövdes. Det kunde till exempel handla om att medarbetaren fick vägledning i form av kontaktvägar till arbetsförmedlingen, arbetsträning via försäkringskassan eller företagshälsovård. I samtal där medarbetaren reagerade kraftigt eller mådde väldigt dåligt nämnde en av de intervjuade HR-specialisterna att det var vanligt att de frågade medarbetaren om det fanns någon i personens närhet de kunde kontakta så att medarbetaren inte lämnades ensam med sina känslor efter samtalet.

**4.4 Det är utmanande att lämna negativa besked** När det gällde kommunikationen under samtalet nämnde flera intervjupersoner att det kunde vara påfrestande att vara den som lämnade ett svårt besked, och i kombination med detta hantera mottagarens reaktion. En del medarbetare reagerade med ilska, andra med sorg. Samtliga HR-specialister nämnde vikten av att lämna det svåra beskedet på ett värdigt och respektfullt sätt. De beskrev svårigheter med att leverera ett svårt besked på ett empatiskt sätt samtidigt som budskapet skulle framgå, utan risk för missförstånd. En person nämnde även att det är oansvarigt att som HR-specialist linda in ett besked för att göra det enklare, och att det är nödvändigt att vara tydlig med vad samtalet innebär samt vilka alternativ som finns. Samtliga nämnde just att tydligheten var av stor vikt när ett svårt besked skulle kommuniceras.

*“(…) eh och det var ett jobbigt ärende för att det var det var liksom mycket mycket känslor att eh som dök upp hos den här medarbetaren, eh det var liksom samma saker vi behövde dra upp gång på gång liksom, det kändes som att man liksom skrapade av ett sår eh många gånger liksom (...) så det är hela tiden två spår och liksom balansera och hitta empatin i jag kan leverera ett jobbigt besked till dig men jag ska göra det på ett värdigt och empatiskt sätt.” (HR-specialist 2)*

## **5. Distansering som ett verktyg att hantera känslor**

**5.1 Samtalen kan skapa stress och oro hos HR-praktikern** I kontrast till de som ansåg samtalen vara utmanande och spännande uttryckte två av intervjupersonerna att de vid ett flertal tillfällen känt en oro över medarbetarens framtid och mående. Oron kunde grunda

sig i att medarbetaren hade blivit av med sitt arbete men hade en familj att försörja, att medarbetaren mår mycket dåligt eller att medarbetaren hade ett missbruksproblem. Dessa HR-specialister berättade också att de ibland legat sömnlösa på grund av dessa tankar och funderingar kring hur det gått för specifika medarbetare. Utifrån de intervjuer vi genomfört blev det tydligt att det inte var ovanligt med medarbetare som uttryckte hot om suicidförsök på grund av samtalet och dess påföljder, något som verkade ha stor påverkan på HR-specialisternas känslor. Majoriteten av de intervjuade uttryckte också att det var särskilt svårt att lämna ett tufft besked till någon som brann för sitt yrke och som ville arbeta kvar inom sitt område, men som av olika anledningar inte kunde göra detta.

Vid frågan om huruvida HR-specialisterna kände några krav på sig när det gällde att dölja sina känslor under samtalet fick vi motstridiga svar. Någon menade att det som HR-praktiker inte öppet gick att visa sina känslor under samtalets gång då detta påverkade samtalet negativt, medan någon annan inte alls tänkte i de banorna utan visade sina känslor öppet och ansåg att det var viktigt att göra det när något var sorgligt eller jobbigt.

**5.2 Att se till verksamhetens behov och inta en professionell roll** Något som återkom när vi frågade om hur HR-specialisterna hanterade sina känslor efter samtalen var att det gällde att se situationen utifrån verksamhetens behov. Detta beskrevs bland annat genom att det är skattebetalarna som finansierar denna typ av verksamhet och att det därför inte går att se till en individs känslor utan istället se till att verksamheten fungerar och bedrivs som den ska. Detta var ett sätt för HR-specialisterna att distansera sig från sina känslor och istället utgå från en professionell roll. En av intervjupersonerna uttryckte specifikt att precis som en sjuksköterska, polis eller brandman tar på sig sin yrkesroll vid ankomst till arbetet gör även HR-specialisten det, med skillnaden att HR-specialisten inte byter kläder. Att se sin egen del av arbetet utifrån en professionell roll, och att skilja på denna och den privata rollen, var återkommande under våra intervjuer.

*“(…) men det får man liksom lägga åt sidan för någonstans är det ju så att vi är inte en social inrättning, vi har en verksamhet och bedriva och den måste vi liksom ha fokus på” (HR-specialist 6)*

**5.3 Personlighet med fallenhet för att släppa samtal när det är över** Några av intervjupersonerna ansåg att de hade lätt att släppa samtalet när det var över och att arbetet inte följde med dem hem. Deras förklaring till detta var att det var ett aktivt val att släppa arbetet i privata situationer, att det var en principalsak och att de har en personlighet som innebär en fallenhet för att låta saker och ting rinna av och som inte grubblar. När vi bad om en ytterligare förklaring på hur de stänger av sina känslor när de kommer hem fick vi till svar att de hade mycket annat att göra och tänka på under sin fritid, att de höll sig upptagna, och att de upplevde att de gjorde ett bättre arbete om de kunde stänga av det helt när de var hemma. Detta möjliggjordes även genom att behovet av att prata om arbetet stillades med hjälp av kollegorna på arbetsplatsen.

*“(…) man måste kunna släppa ärenden, skulle jag gå och gräma mig över alla tragiska ärenden som jag har haft att medarbetare har förlorat jobbet, eh, på grund av kanske sjukdom då, då kan jag inte jobba i ett sånt här yrke” (HR-specialist 5)*

## 6. Underlättande faktorer och stöd i samband med svåra samtal

**6.1 Socialt stöd från kollegor och chef** Efter ett svårt samtal beskrev samtliga intervjupersoner att de ofta gick direkt till en kollega för att få stöd och för att prata igenom ärendet och vad som skett. De hanterade känslorna efter ett samtal på olika sätt. Någon nämnde att en promenad kunde hjälpa för att skingra tankarna och någon annan kände sig låg ett tag, men de var överens om att ett samtal med en kollega var ett bra sätt att hantera situationen på. De nämnde även att de vände sig till sin chef om det var ett särskilt svårt ärende eller om de behövde ett godkännande för att kunna ta ärendet vidare och gå till nästa steg i processen. Företagshälsovården var en annan instans dit medarbetarna nämnde att de kunde vända sig för att få stöd, exempelvis i form av samtal med psykolog. Det kollegiala stödet återkom som mycket viktigt, genom detta fick HR-specialisterna bekräftelse på att de handlat korrekt samt att deras känslor var befogade, samt en förståelse från kollegor som genomför liknande arbetsuppgifter. Detta bidrog till en känsla av att de som HR-specialister inte var ensamma i de svåra samtalen. Den organisation vi studerade använde sig av möten där HR-specialisterna en gång i veckan fick berätta om svåra ärenden de hade pågående, lyssna till de andras erfarenheter och berättelser samt fick förslag på sätt att komma framåt i svåra ärenden. Många av de intervjuade beskrev detta stöd som tillräckligt och önskade inget ytterligare. Några nämnde dock mentorskap eller en handledare som önskvärt, en person att vända sig till i situationer där det kan vara svårt att hantera sina känslor, och som kan bidra med guidning eller sin erfarenhet.

*“(…) även om vi jobbar mot separata områden eller verksamheter så hjälps vi åt och diskuterar mycket, det tror jag man lär sig mycket på också” (HR-specialist 1)*

**6.2 Arbetsrättsligt stöd från jurist** HR-specialisterna inom denna stadsdelsförvaltning hade även tillgång till juriststöd, de kunde via telefon kontakta en jurist som bidrog med specifik arbetsrättslig kunskap. Detta stöd behövdes trots HR-specialisternas egen kunskap inom området, om det exempelvis handlade om ett komplext ärende som riskerade att gå till tingsrätt.

**6.3 Stöd i form av utbildning** Utbildning var en annan typ av stödfunktion som majoriteten av HR-specialisterna hade goda erfarenheter från. De påpekade dock att vissa utbildningar var för teoretiska och enbart upprepade sådant de redan visste, och att de ibland önskade att de fick fler konkreta verktyg och råd de sedan kunde använda sig av under svåra samtal. Någon nämnde att den största fördelen med utbildningar var att det var ett tillfälle att träffa kollegor från andra organisationer och ha ett erfarenhetsutbyte med dem. Tillgången till utbildningar beskrevs som en kostnadsfråga, men samtliga delade bilden av att ett önskemål om att få gå en utbildning ofta tillgodosågs.

**6.4 Att söka stöd i den egna erfarenheten** De med längre erfarenhet inom yrket menade att erfarenheten i sig fungerar som ett stöd. De litade till sin förmåga och kände sig trygga i att inte behöva veta allting i förväg. Några av intervjupersonerna beskrev att det blev lättare med åren eftersom de då upplevt mer, och också utvecklats som människor. Att det är som med allt annat, efter att ha utfört en uppgift några gånger blir det enklare. En HR-specialist beskrev det som att hen numer nästan fick anstränga sig för att inte bli allt för rutinmässig i samtalen. De beskrev även att med erfarenheten ökar även tryggheten kring hur ärenden ska hanteras samt hur de bör gå tillväga när medarbetare agerar på ett visst sätt. En



HR-specialist beskrev hur hen blivit allt mer luttrad genom åren och nu förstod var gränserna går för hur mycket en arbetsgivare kan hjälpa en medarbetare.

*"(...) jag hoppas inte det beror på att man blir, haha, att man blir kallare som person utan man blir mer luttrad och så förstår man var gränserna går tror jag. När jag var yngre ville jag liksom hjälpa dom ända hem, in i vardagsrummet liksom" (HR-specialist 4)*

## Diskussion

Vi kommer inleda vår diskussion med att upprepa våra frågeställningar och diskutera dess resultat, en efter en. Vi lyfter de delar av vårt resultat som förvånat oss eller som vi funnit särskilt intressanta. Till sist kommer ett avsnitt med praktiska implikationer, följt av ett avsnitt där vi diskuterar vår metods svaga punkter. Vi avslutar diskussionsavsnittet med att ge förslag på vidare forskning inom området.

**Vad anser HR-praktiker är ett svårt samtal, och varför upplevs vissa svårare än andra?** De HR-specialister vi intervjuat anser att ett samtal är svårt när de behöver lyfta händelser eller andra saker som innebär att de behöver gå över en gräns för vad som är naturligt att prata med en medarbetare om, och att det då främst gäller rehabiliterings- eller misskötsamhetssamtal. De nämner även att ett samtal kan vara svårt för att det är arbetsrättsligt komplext. Några av HR-specialisterna nämnde dock att dessa typer av samtal inte bör kallas svåra, utan nödvändiga. Detta går i linje med vad Farrell (2015) beskriver, att effektiva ledare är medvetna om att svåra samtal är nödvändiga för att leda organisationen framåt (Farrell, 2015). Farrell (2015) menar även att när dessa samtal hanteras på ett bra sätt underlättar det dialogen mellan ledningen och de anställda, och medarbetarna kan då utvecklas. Svåra samtal kan även öka arbetsmoralen, utveckla samarbete och bidra till en positiv arbetsplats (Farrell, 2015). Om ett beteende bidrar negativt till organisationen eller skapar övriga problem har ledaren inte bara en rätt utan också ett ansvar i att lyfta detta med medarbetaren i fråga (Farrell, 2015).

Våra intervjupersoner är eniga om att samtal som berör rehabilitering är svårast då dessa frambringar mer empati hos HR-specialisten än de som berör ren misskötsamhet. Detta stämmer väl överens med hur bland annat Carlander (2010) beskriver vikten av ett arbete och dess inverkan på individens liv. Tillgången till ett arbete innebär en stabilitet när det gäller den ekonomiska tillvaron. Hyra, dagisavgifter och bil är bara några av de saker ett arbete kan säkra. Även den sociala tillvaron påverkas starkt av arbetsplatsen, där många av kollegorna blir vänner (Carlander, 2010). Resultatet på denna frågeställning stämmer väl överens med vad vi väntat oss och går i linje med den tidigare litteratur vi tagit del av.

**Hur förbereder sig HR-praktiker inför svåra samtal?** Det som är gemensamt för samtliga HR-specialister är att de anser det vara av stor vikt att vara förberedda inför ett svårt samtal. Det handlar om praktiska förberedelser, som att skriva ut relevanta blanketter och dokument, eller att läsa in sig ordentligt på ärendet för att vara uppdaterad kring vad som skett tidigare. Detta går i linje med de praktiska förberedelser Ekstam (2001) lyfter inför att ett svårt besked ska levereras. Ekstam (2001) menar att budbäraren bör gå igenom ärendet för att ta reda på vad som skett tidigare, och att förbereda de eventuella dokument som kan komma att bli aktuella. När det gäller praktiska förberedelser inför ett samtal är intervjupersonerna oense kring hur de brukar gå tillväga. Någon nämnde att det kan vara

positivt att förbereda inför olika scenarion, och föredrog därför att ha flera olika typer av dokument utskrivna och underskrivna av berörda personer för att inte behöva avbryta eller lämna mötet för att ordna med detta. Någon annan var dock bestämd i att det inte går att förbereda inför alla möjliga typer av scenarion utan att det är något som får hanteras om det blir aktuellt. Vi funderar på om detta kan bero på att någon haft en negativ erfarenhet av att inte ha relevanta dokument förberedda, eller tvärtom, att personen förberett samtliga dokument men finner det tidskrävande och har erfarenhet av att det inte är nödvändigt. Personligheten kan även det vara en del som styr på vilket sätt HR-specialisten föredrar att arbeta med detta.

HR-specialisterna nämner att de kontaktar berörd chef och eventuellt även fackombud innan samtalet för att planera hur det ska läggas upp, och att ha ett klart syfte och mål med samtalet innan det inleds nämns av HR-specialisterna som mycket viktigt. Även Ekstam (2001) menar att det är mycket viktigt att förbereda ett mål med samtalet. Våra intervjupersoner nämner även att de ibland vänder sig till kollegor innan ett samtal ska ske, för att bolla eventuella funderingar. Innan studien inleddes trodde vi inte att förberedelserna inför ett svårt samtal kunde inkludera även en riskanalys, det vill säga att exempelvis val av lokal är beroende av hur HR-specialisten tror att mottagaren kan reagera. En lokal med klara glaspartier eller med två utgångar nämner HR-specialisterna som exempel på fördelaktiga lokaler vid en eventuellt hotfull situation.

**Hur hanterar HR-praktiker svåra samtal?** Att utföra svåra samtal är en del av HR-specialisternas många arbetsuppgifter. De nämner några olika sätt att hantera denna uppgift på. Att se till verksamhetens behov är ett sätt, att inta en professionell roll och skilja denna från den personliga identiteten är ett annat HR-specialisterna nämner fungerar bra för dem. Precis som de intervjuade HR-specialisterna lägger O'Brien och Linehan (2014) vikt vid begreppet professionalism och menar att den professionella rollen formar HR-praktikers beteende och skapar därmed en stark arbetsidentitet.

Flera av intervjupersonerna nämner även att de har en personlighet med en fallenhet för att släppa samtalen och de känner de för med sig när samtalet är över, och att detta är något som underlättar och som bidrar till att de inte bär med sig arbetet hem. Något som den tidigare forskning vi tagit del av inte lagt stor vikt vid är hur mycket påverkan personlighet har för denna del av HR-arbetet. Från vårt resultat drar vi slutsatsen att för att kunna arbeta med tuffa personalärenden och hantera svåra samtal underlättar det om ett intresse för detta finns, och att en personlighet innehas som tycker att det är spännande och givande, och som inte låter sig grubbla för mycket.

Att många av de HR-specialister vi intervjuat använder sig av distansering på ett eller annat sätt för att hantera de svåra samtal de behöver utföra blev tydligt för oss utifrån vårt resultat. Detta nämns, om än begränsat, i den tidigare forskning vi studerat. Exempelvis nämner Ljungblad och Näswall (2009) hur coping (stresshantering) och socialt stöd är sätt att hantera negativa stressrelaterade situationer på arbetet och menar att dessa kan vara två viktiga sätt att minska den negativa upplevelsen av stress och dess konsekvenser. De menar att en känslolokaliserad coping kan innebära förträngning, distansering eller ett undvikande beteende. Våra intervjupersoner beskrev olika sätt att distansera sig på. Återkommande var, som tidigare nämnt, att de ser till verksamhetens behov och inte en enskild individs känslor. Det finns litteratur som berör detta, exempelvis Farrell (2015) som beskriver att det går att vara medveten om att svåra samtal är nödvändiga för att leda organisationen framåt. Detta blir särskilt aktuellt i vår studie då vi studerat en kommunal verksamhet som finansieras av skattemedel, något även våra intervjupersoner nämner som viktigt i sammanhanget. Att se

samtalet utifrån verksamhetens behov fungerar alltså som ett sätt för HR-specialisterna att distansera sig från sina känslor och istället utgå från en professionell roll. Det verkade vara viktigt för dem att skilja på denna och den privata rollen.

De som nämnde denna typ av distansering menade på att det fungerade bra, men frågan är hur funktionellt detta är, och om det är lämpligt att förhålla sig på detta sätt? Vi kopplar detta något till de emotionella krav som kan uppkomma i en yrkesroll, som innebär att en individ behöver hålla tillbaka och inte visa upplevda känslor som kan anses vara opassande i sammanhanget för att upprätthålla sin professionalism (Eklöf, 2017). Eklöf (2017) beskriver vidare att emotionellt arbete kan innebära att i sin roll inneha en containerfunktion, vilket betyder att individen tar emot och bär andras uttryckta känslor, samt vidare hjälper till att förstå och hantera dessa känslor. Vi funderar på om behovet av distansering skulle minska om ytterligare stödfunktioner tillhandahålls av arbetsgivaren. Denna typ av frågor kan i förlängningen leda till ett arbetsmiljöproblem för de som arbetar inom HR, och arbetsgivaren är då skyldig att förebygga detta (AFS 2015:4).

### **Påverkas HR-praktiker känslomässigt under eller efter samtalet?**

Intervjupersonerna beskriver att de kan påverkas känslomässigt både under och efter ett samtal. De blir framförallt påverkade när det handlar om människor som är sjuka och mår väldigt dåligt, och av att se olika livsöden vid sjukdomshistorier. Det upplevs särskilt tufft att lämna ett negativt besked till någon som brinner för sitt yrke och vill arbeta. De tycker synd om de medarbetare som verkligen vill arbeta, men som inte kan, eftersom de är sjuka och därför kan ha svårt att påverka sin situation. HR-specialisterna kan påverkas vid starka reaktioner från medarbetarna som kan vara både arga och ledsna. Det kan även uppstå hot om suicidförsök, vilket påverkar HR-specialisterna känslomässigt. Stone, Patton och Heen (2007) beskriver att det är svårt att kontrollera känslor, och vid en uppsägning kommer medarbetaren troligtvis bli upprörd. Det är då viktigt att lämna utrymme för personen att reagera, även om det i sin tur kan leda till att den som håller i samtalet också blir upprörd (Stone, et al., 2007). Flera av intervjupersonerna nämner att de någon gång känt en oro efter ett samtal, kring hur det ska gå för medarbetaren vad gäller framtid och mående, vilket kan vara grundat i att de vet om att medarbetaren exempelvis har en familj att försörja eller har ett missbruksproblem. Några ansåg att de efter samtalet kan släppa vad som sagts och att de inte nämnvärt påverkas känslomässigt.

När vi frågade våra intervjupersoner om de upplever känslomässiga krav under svåra samtal eller om de ansåg att de öppet kan visa sina känslor fick vi motstridiga svar. Någon nämnde att det som HR-specialist inte går att sitta och öppet visa sina känslor, och exempelvis gråta, under ett samtal. Någon annan däremot menade att några känslomässiga krav inte finns och att det inte är några problem att som HR-specialist öppet visa sina känslor, exempelvis när något upplevs som sorgligt. Vi reflekterar över om HR-specialisternas personlighet påverkar deras syn på hur mycket känslor som är okej att visa under ett svårt samtal, och att det kan vara anledningen till att det varierar mellan dem? Några tydliga riktlinjer kring detta, exempelvis från organisationen, har inte framkommit.

Utifrån vårt resultat att HR-specialisterna inte upplevde några större emotionella krav reflekterar vi över att de generellt sett inte blev så emotionellt påverkade som vi från början förväntat oss. Vi är inte säkra på orsaken till detta, men tänker att det kan handla om olika personlighetsdrag hos HR-specialisterna och det faktum att de drar en tydlig gräns mellan den privata och professionella rollen, som tidigare nämnts. Det är även möjligt att det finns en påverkan från den organisationskultur som råder, och att den exempelvis kan vara inriktad mot att premiera formellt agerande och lojalitet snarare än empati. Det fanns dock en viss

skillnad hos intervjupersonerna vad gäller hur emotionellt påverkade de blivit av svåra samtal, och resultatet tyder på att erfarenhet är en viktig faktor till att kunna hantera dessa då flera av intervjupersonerna nämnde att svåra samtal upplevdes mer emotionellt krävande i början av karriären. Detta resultat går i linje med tidigare forskning där O'Brien och Linehan (2018) menar att erfarenhet är ett värdefullt verktyg för att lära sig att hantera känslomässigt utmanande situationer, genom övning och exponering av dessa situationer så blir det lättare.

**Vad har HR-praktiker tillgång till för stöd?** De intervjuade HR-specialisterna beskriver att de har tillgång till ett antal olika stödfunktioner. Samtliga intervjupersoner beskriver ett starkt kollegialt stöd, och en gång i veckan har de ett möte som enbart är tillägnat att diskutera aktuella svåra ärenden. Detta stämmer väl överens med vad Ljungblad och Näswall (2009) beskriver som ett känslomässigt stöd. Det kan innefatta olika typer av samtal, som att kunna prata med någon om sin oro relaterat till arbetet samt få bekräftelse från kollegor och chefer på att rätt val gjorts och att insatsen är betydelsefull (Ljungblad & Näswall, 2009). Även O'Brien och Linehan (2018) föreslår att organisationer bör avsätta tid till att ventilera med kollegor och få support. Stöd får intervjupersonerna även från chef vid behov, om det är ett särskilt svårt ärende eller för att få ett godkännande och kunna ta nästa steg i processen. De har även tillgång till arbetsrättsligt stöd från jurister. Staden utformar dessutom olika typer av utbildningar som majoriteten av intervjupersonerna har deltagit i. Ytterligare ett stöd som nämns är företagshälsovården där det finns möjlighet att prata med en psykolog om behovet finns. Utöver dessa stöd nämner flera HR-specialister hur de kan ta stöd i sin egen erfarenhet och hur de har en tillit till sin förmåga att hantera svåra ärenden. Med övning, utbildning och erfarenhet av många svåra samtal menar Farrell (2015) att det blir lättare att genomföra dessa på ett effektivt sätt. Men varje samtal är unikt, och vid nya situationer kan det även vara bra med coaching eller annan hjälp utifrån för att få ta del av ett annat perspektiv (Farrell, 2015).

## **Slutsats**

Studiens resultat tillsammans med tidigare forskning inom området visar att HR-praktiker upplever att svåra samtal innebär att behöva lämna ett tufft besked, att prata om sådant som kan upplevas obekvämt eller att behöva avsluta en anställning när medarbetaren gärna vill stanna kvar på arbetsplatsen. Intervjupersonerna i vår studie är överens om att samtal som rör rehabilitering är svårast, då dessa frambringar mer empati hos dem. Att ha ett klart syfte och mål med samtalet, att läsa in sig på ärendet samt tänka över val av lokal och tidpunkt för samtalet är viktiga förberedelser både enligt de HR-specialister vi intervjuat och den tidigare litteratur vi tagit del av. Till vilken grad de intervjuade HR-specialisterna föredrar att ha olika typer av dokument förberedda varierar dock mellan dem, något vi menar beror på personliga preferenser.

Att se samtalen utifrån verksamhetens behov och inte den enskildes känslor samt att inta en professionell roll och särskilja denna från den personliga identiteten återkommer som sätt att hantera denna arbetsuppgift på, både under våra intervjuer och i den tidigare forskning vi tagit del av.

HR-specialisterna vi intervjuat påverkas känslomässigt i varierande grad av att medverka i svåra samtal. Överlag påverkas de emotionellt i mindre utsträckning än vi förväntat oss, några av intervjupersonerna uttrycker dock att de någon gång känt oro över en medarbetare efter ett samtal. HR-specialisterna har tillgång till en mängd stödfunktioner. Framförallt anser de att det sociala stödet från kollegor är mycket viktigt, och att tillgången till ett organiserat kollegialt stöd är tillräckligt för att hantera de svåra samtalen och

eventuella negativa känslor i samband med dessa. Både genom vårt resultat och tidigare forskning framkommer erfarenhet som en underlättande faktor, genom att utföra svåra samtal blir de enklare att hantera. Om ytterligare stöd skulle införas hade detta kunnat vara i form av mentorskap eller handledning, något som framkommit i tidigare forskning samt som önskvärt av några av intervjupersonerna.

### **Praktiska implikationer**

Mot bakgrund av vår studie har vi funderat över hur vår egen utbildning skulle kunna utvecklas. Personalvetarprogrammet har till viss del behandlat olika typer av samtal och kommunikativa situationer HR-praktikern ställs inför inom organisationer. Vi anser dock att utbildningen skulle kunna upplysa mer om vilka typer av svåra samtal en HR-praktiker kan ställas inför, och hur de kan komma att påverka HR-praktiker känslomässigt. Detta för att undvika en verklighetschock när studenter kommer ut och möter dessa situationer i arbetslivet då ett antal tjänster innefattar just denna typ av arbetsuppgift. Vår tanke kring detta styrks av en studie utförd av O'Brien och Linehan (2018), som indikerar att omfattningen och intensiteten av det känslomässiga arbetet kan komma som en överraskning för HR-praktiker och att de kan få en chock när de kommer ut i verkligheten.

### **Metodbegränsningar**

En brist med vår uppsats är vårt urval. Urvalet är begränsat till en stadsdelsförvaltning inom Göteborgs Stad, vilket innebär att vi inte har vidare information kring hur representativ denna stadsdelsförvaltning är för andra stadsdelsförvaltningar i Göteborg, eller för kommunal verksamhet i stort. Detta innebär även att det kan finnas erfarenheter av svåra samtal som inte är representerade i våra data, på grund av att individer med dessa erfarenheter inte deltagit, eller på grund av att det kan finnas annorlunda typer av erfarenheter vid andra stadsdelsförvaltningar. Bryman (2011) menar att det inom kvalitativa undersökningar ofta är något som kritiseras, att det på grund av det begränsade urvalet inte går att generalisera utifrån resultaten. Vårt urval var dessutom ett bekvämlighetsurval, vilket ytterligare försvårar möjligheten till ett generaliserbart resultat enligt Bryman (2011), som menar att ett slumpmässigt urval ger större möjligheter till generalisering. För att uppnå representativitet vid ett slumpmässigt urval hade urvalet dock behövt vara betydligt större än vad som var praktiskt möjligt i denna studie. En ytterligare begränsning med vår metod är att den tematiska analysen och därmed studiens resultat vilar på våra tolkningar av datan. Det innebär att dessa delar möjligtvis sett annorlunda ut om de tolkats av någon annan.

### **Förslag till vidare forskning**

För att få ökad kunskap inom det undersökta området skulle det vara intressant att undersöka upplevelsen av svåra samtal inom fler stadsdelsförvaltningar, för att se om det finns en delad bild av svåra samtal inom kommunal verksamhet. Det skulle även vara intressant att undersöka närmare hur de svåra samtalen skiljer sig åt mellan kommunal och privat sektor.

## **Tackord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Mats Eklöf för den hjälp, vägledning och konstruktiva feedback han bidragit med. Vi vill även tacka HR-avdelningen på den stadsdelsförvaltning där vi fick möjlighet att genomföra vår studie för deras medverkan.

Stort tack!

## Referenslista

- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bradley, G., & Campbell, A. (2016). Managing Difficult Workplace Conversations: Goals, Strategies, and Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 443-464. doi: 10.1177/2329488414525468
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. (2:a upplagan). Stockholm: Liber AB.
- Carlander, J. (2010). *Att lämna svåra besked*. Stockholm: Gothia Förlag.
- Eklöf, M. (2017) *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB
- Ekstam, K. (2001). *Arbetsplatsens svåra samtal*. Malmö: Liber AB.
- Engström, A & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. Stockholm: Liber AB
- Farrell, M. (2015). Difficult Conversations. *Journal of Library Administration*, 55(4), 302-311. doi: 10.1080/01930826.2015.1038931
- Ljungblad, A-M. & Näswall, K. (2009). Kan socialt stöd och coping mildra effekterna av stress och ohälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 15(1), 27-46.
- Kinding, A. & Gotthardson, E. (2008). *Ledarrollen vid uppsägningar: en handbok för chefer*. Malmö: Liber AB
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1257-1285. doi: 10.1111/joms.12098
- O'Brien, E., & Linehan, C. (2018). The last taboo?: Surfacing and supporting Emotional Labour in HR work. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 683-709. doi: 10.1080/09585192.2016.1184178
- Polito, J. (2013). Effective Communication during Difficult Conversations. *The Neurodiagnostic Journal*, 53(2), 142-152.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2007). *Svåra samtal: [hur man pratar om det som betyder mest]*. Malmö: Forma Publishing Group AB & Ica Bokförlag.
- Tehrani, N. (2006). Bad news bearers. *People Management*, 12(14), 36-39.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber AB.
- Weiner Thordarson, K. (2018). *Svåra samtal: Goda råd från erfarna samtalsledare*. Helsingborg: Komlitt AB.
- Wharton, A.S. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, 35(1), 147-165. doi: 10.1146/annurev-soc-070308-115944
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.