

FE RAPPORT 2014-421

# Omställningskompetens i detaljhandeln - Företagens erfarenheter av uppsägningar

Rebecka Arman  
Ola Bergström



## **Omställningskompetens i detaljhandeln – Företagens erfarenheter av uppsägningar**

**Abstract:** Denna studies övergripande syfte är att bidra med ökad kunskap om konsekvenserna av strukturomvandling inom detaljhandeln, när det gäller uppsägningar och omställningsarbete. Rapporten återger resultaten av en första delstudie som beskriver och analyserar varför och hur företag i detaljhandeln genomför uppsägningar.

För att undersöka omställningsarbetet har vi genomfört intervjuer i ett urval av 15 företag inom detaljhandeln som genomgått förändringar och sagt upp personal. Resultaten av analysen beskrivs i tre olika grupper beroende på företagets storlek. Studien visar att ju större företag och ju mer komplex organisation, desto mer utförlig och komplicerad motivering gavs till uppsägningarna. Med ökad storlek kom ökad specialisering av omställningsarbetet inom företagen och även ökad distans till konsekvenserna för de enskilda anställda.

**Keywords:** detaljhandeln, förändringsledarskap, omställning, omställningsstöd, retail, restructuring, uppsägningar

**JEL-code:** M51

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Box 610, 405 30 Göteborg  
Rebecka Arman, tel. 031-786 3303, rebecka.arman@handels.gu.se  
Ola Bergström, tel. 031-786 1544, ola.bergstrom@handels.gu.se



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning .....	6
Förord.....	8
Inledning .....	10
Metod.....	14
Resultat.....	19
Mikroföretagen .....	19
De mellanstora företagen.....	23
De stora företagen.....	29
Avslutande diskussion och slutsatser .....	34
Omställningsarbete i detaljhandeln.....	35
Bidrag och fortsatta studier.....	38
Referenser .....	39



## SAMMANFATTNING

Denna studies övergripande syfte är att bidra med ökad kunskap och förståelse för konsekvenserna av strukturomvandling inom detaljhandeln, när det gäller uppsägningar och omställningsarbete. Rapporten återger resultaten av en första delstudie och beskriver varför och hur företag i detaljhandeln genomför uppsägningar. Syftet med den första delstudien är att beskriva och analysera erfarenheter av omställning bland företag inom olika delar av detaljhandeln. Vi har ämnat påbörja ett svar på frågan vad det är som karaktäriserar omställningsarbete i detaljhandeln.

För att undersöka omställningsarbetet har vi genomfört intervjuer i ett urval av 15 företag inom detaljhandeln som genomgått förändringar och sagt upp personal under perioden oktober 2010 till oktober 2012. Det noggranna urvalet av företag uppnådde en bred variation när det gällde storlek, delbransch, ägarförhållanden och lokalisering i olika delar av landet. Resultaten av analysen beskrivs i tre olika grupper beroende på företagets storlek. Gruppernas beskrivningar av omställningsarbetet skiljer sig åt i flera dimensioner vilket illustreras i rapporten med specifika fall.

Sammanfattningsvis visar studien att ju större företag och ju mer komplex organisation, desto mer utförlig och komplicerad motivering gavs till uppsägningarna. Uppsägningarna är ett tillfälle där arbetsgivare i handeln motiverar, planerar och verkställer nya anställningsvillkor, och kan därmed ses som ett sätt att förändra företagets bemanningsstrategi. Företagen kan även delas in i två olika kategorier: en grupp som har begränsad erfarenhet av omställningsarbete, hade liten kännedom om men uppskattar det stöd de får genom kollektivavtal och därmed omställningsorganisationer, TSL, TRR, samt en annan grupp som har tidigare erfarenhet av omställningsarbete, som har tydligare rutiner, upparbetade samarbeten med olika aktörer, facket, samt en beredskap, trots att arbetet ändå beskrivs som svårt. Med ökad storlek kom ökad specialisering av omställningsarbetet inom företagen och även ökad distans till konsekvenserna för de enskilda anställda.

Fallbeskrivningarna och den ”praktiknära” utformningen av denna delrapport är tänkt att göra det möjligt att använda texten som diskussionsunderlag och i undervisning eller kurser, där omställningsarbete eller bemanningsstrategier i detaljhandeln är av intresse. Genom relativt detaljerade beskrivningar av fall kan jämförelser göras med omställningsarbete i andra situationer. Detta kan bidra till utveckling av praktik, praxis och metoder, med utgångspunkt i både det specifika och i gemensamma erfarenheter.



## FÖRORD

Denna rapport presenterar resultaten av den första delstudien i forskningsprojektet ”Omställningskompetens i detaljhandeln”, finansierat inom ramen för Handels Utvecklingsråds utlysning för studier om strukturomvandlingen i handeln. Studien har bedrivits vid Centre for Retailing, Göteborgs universitet.

Vi vill tacka alla representanter från företagen och fackföreningsombud som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Ett särskilt tack till TSL, Trygghetsfonden Svenskt näringsliv och LO, som bidragit med statistik och tillgång till databaser.

Vi vill också tacka magisterstudenterna Kristina Ekstrand and Therese Johansson för deras assistans med att genomföra tre av de 15 fallstudier som denna rapport bygger på, som en del av deras uppsatsstudie ”Like any other work task? – How managers handle layoffs”, från 2013.

Göteborg, 2013-12-31





## INLEDNING

Omställning är de olika metoder och arbetssätt som finns tillgängliga för att anpassa och förändra verksamheter i förhållande till nya förutsättningar och svängningar i efterfrågan. Den svenska sättet att hantera omställning är unik i ett europeiskt perspektiv (Bergström et al. 2010; Bergström, 2009; Bergström och Diedrich, 2008). Den svenska modellen bygger på att arbetsmarknadens parter på egen hand kommer överens om hur omställningsfrågor skall hanteras. Av avgörande betydelse för den svenska ekonomins omställningsförmåga är därför att kunskap om nya metoder, modeller och avtal för omställning kontinuerligt utvecklas och sprids bland företag och verksamheter som är direkt inblandade i omställningsarbete. Denna rapport är en del av en studie som syftar till att bidra till kunskapen om den omställningspraxis som förekommer inom den svenska detaljhandeln, så att framtida utveckling av metoder för omställning har en stabil empirisk grund, d.v.s. grundas på erfarenheter från dem som är direkt involverade i omställningsarbete.

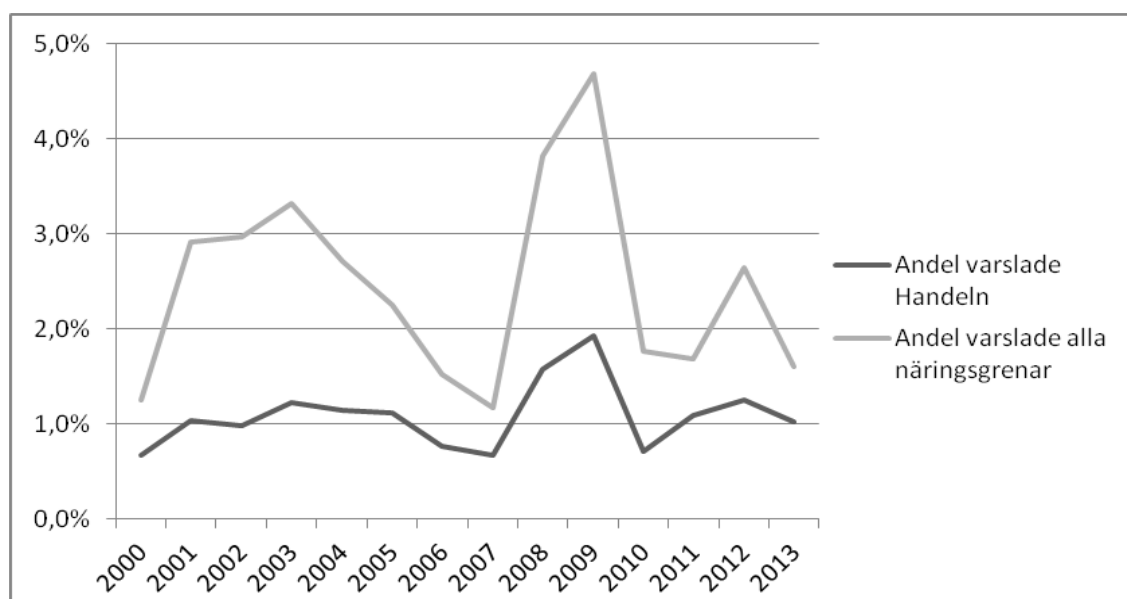
Rapporten beskriver och analyserar varför och hur företag i detaljhandeln genomför uppsägningar. Det finns flera skäl till att just detaljhandelns organisering av personalomställning är intressant och relevant att undersöka. Detaljhandeln utgör ca en fjärdedel av den svenska ekonomin och är en stor och växande arbetsgivare (SCB, 2011; HUI, 2010). Att driva butik kräver ofta förhållandevis mycket arbetskraft, eftersom många arbetsuppgifter är svåra att automatisera.

Sektorn genomgår sedan en tid tillbaka en strukturomvandling, vilket visar sig genom bland annat ökad konkurrens, konsolidering och växande etablering av stora, internationella kedjor, förändrade öppettider, användning av ny teknologi vid försäljning, såsom e-handel, växande nischmarknader, förändrade konsumtionsmönster och kundgrupper som en följd av demografiska och socioekonomiska förändringar i samhället (HUI, 2010; EMCC, 2007). Särskilt strukturomvandlingens förändringar av ägarförhållanden och affärsstrategier kan antas påverka personalarbetet genom t.ex. förändringar av antalet anställda i butiker, förändrade kompetensbehov hos de anställda men även stängningar av butiker. I många fall kan detta innebära uppsägningar, vilket det saknas aktuella studier om i Sverige.

Det är vanligt att betrakta strukturomvandlingen som driven av externa företeelser såsom demografiska och ekonomiska förändringar, som i sin tur förändrar kundernas konsumtion och köpmönster (se t.ex. HUI, 2010; EMCC, 2007). Allteftersom befolkningen åldras, medelklassen växer och finansiella kriser avlöser varandra förändras efterfrågan på företagens varor med den följd att vissa företag gynnas och andra missgynnas, vilket i sin tur driver företagen att rationalisera och eller ställa om sin verksamhet med uppsägningar som den ultimata konsekvensen. Som en del av strukturomvandlingen har butikstyper och distributionskedjor förändrats från mindre butiker inne i städerna till butiker med större yta och sortiment samt lägre priser, lokaliserade i utkanten av många städer och orter. Dessutom har införandet av nya tekniska lösningar effektiviserat och automatiserat hantering av inköp och lagerhållning samt registrering av försäljning. Samtidigt har teknikutvecklingen lett till att konkurrensen från e-handeln slagit ut butiker och kedjor inom områden såsom musik, elektronik och böcker (HUI, 2010; EMCC, 2007). Oavsett anledningarna till uppsägningar, undersöker denna studie hur dessa går till inom detaljhandeln.

I jämförelse med andra sektorer i den svenska ekonomin, tycks detaljhandeln hantera ekonomiska kriser och strukturella förändringar på ett annorlunda sätt. Detaljhandeln är mindre beroende av varsel och uppsägningar, som ett sätt att hantera konjunkturcykler. Statistik från arbetsförmedlingen och SCB visar (se figur 1) att andelen varslade om uppsägning, i förhållande

till antalet anställda, inom detaljhandeln genomgående är betydligt mindre jämfört med andelen aviserade uppsägningar i andra näringsgrenar i Sverige, trots det stora antalet anställda inom detaljhandeln (SCB, 2011).



Figur 1 Varsel om uppsägning i parti- och detaljhandel och totalt i privat sektor, 2000–2013. (Källa: Arbetsförmedlingen och SCB)

Istället för att hantera förändringar genom varsel och uppsägningar av större grupper av tillsvidareanställd personal har företag i detaljhandeln anpassat arbetskraften efter vad som har kommit att kallas kärna-periferi-modellen. Det innebär att man i stor utsträckning använder sig av en deltidanställda, visstidsanställda eller inhyrd personal, vars arbetstid och användning anpassas efter relativt kortsiktiga fluktuationer i utbud och efterfrågan (Heltidsgruppen, 2012; Danilov och Hellgren, 2010; HUI, 2010; Carlén, 2007). Denna grupp av anställda får en mer perifer position, jämfört med en kärna av tillsvidareanställd personal som skyddas från fluktuationer genom långsiktiga anställningar (Kalleberg, 2001). Det finns flera skäl till denna typ av bemanningsstrategi i handeln. En vanlig förklaring är säsongvariationer och arbetsanhopningar under helger och kvällar, vilket bidrar till att arbetsgivaren har ett återkommande behov av visstids- och deltidanställd personal (Heltidsgruppen, 2012; Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007).

Det finns också en konjunkturanpassning inbyggd i systemet. Vid konjunkturuppgång finns det ofta stor osäkerhet för arbetsgivare, vilket innebär att nyrekrytering främst sker genom tidsbegränsade kontrakt eller utökning av deltidarbete. När konjunkturer går ned eller efterfrågan minskar förlängs inte visstidskontrakt och deltidanställdas mer- och övertid minskas. Vi kan således urskilja särskilda bemanningsstrategier inom detaljhandeln som inte i samma utsträckning förekommer inom andra sektorer och branscher. Europeiska studier visar en liknande och alltmer påtaglig uppdelning av arbetskraften inom detaljhandeln, med en privilegierad grupp kunskapsarbetare och en marginaliserad grupp arbetstagare som utför enklare arbetsuppgifter och utgör en buffert mot skiftande ekonomiska förutsättningar (EMCC, 2007).

Dessa bemanningsstrategier har central betydelse för de anställda och därmed för företagets utveckling på sikt. Enligt Danilov och Hellgren (2010) har flexibelt arbete kommit att bli en naturlig del av vad det innebär att vara anställd i detaljhandeln. Detaljhandeln har, delvis på grund av bemanningsstrategierna, kommit att uppfattas som en genomgångssektor – ”stepping

stone” – där anställda arbetar tillfälligt men strävar efter karriär inom andra sektorer (Danilov och Hellgren, 2010). Från arbetsgivarens perspektiv innebär det att det kan vara svårare att behålla och utveckla den kompetens som behövs inom sektorn (Bergström, 2001). Röster har därför höjts för att sträva mot en ökad andel heltidsanställningar och ökad sysselsättningsgrad för de anställda inom detaljhandeln (Heltidsgruppen, 2012; Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007).

Frågan om andelen deltidsanställda och t.ex. relationen till de anställdas könsfördelning har diskuterats av arbetstagar- och arbetsgivarorganisationerna inom sektorn (Heltidsgruppen, 2012; Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007). En vanlig förklaring till den höga andelen deltidsanställningar inom detaljhandeln är att dessa är önskade, eftersom arbetstagarna har annan samtidig sysselsättning. En undersökning av ett urval av 24 butiker visade däremot att endast 13 % av de deltidsanställda var studerande som jobbade extra vid sidan av studierna, en anledning som annars kan vara orsak till att arbetstagare önskar deltidsanställning (se också Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008 för liknande statistik). Undersökningen visade också att mertidsarbete förekom för en majoritet av de anställda ibland eller ofta, vilket tyder på att många anställda önskar ökad sysselsättningsgrad men att detta endast sker vid behov. Deltidsarbete används således främst ses som ett sätt för arbetsgivaren att skapa flexibilitet. En tredjedel av de anställda uppgavs dock även ”ibland eller ofta” tacka nej till extra arbete, vilket pekar på en viss flexibilitet även för de anställda (Heltidsgruppen, 2012).

Det är däremot inte alla företag inom detaljhandeln som använder sig av denna typ av bemanningsmodell med stor andel del- och visstidsanställningar (se Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007). Många företag har huvudsakligen tillsvidareanställd personal och högre krav på utbildning eller tidigare erfarenhet och kompetens, vad som istället kallas för funktionell flexibilitet (Kalleberg, 2001). Genom denna bemanningsstrategi värdesätts istället medarbetarnas förmåga att göra flera olika arbetsuppgifter och ”täcka upp för varandra” istället för att variera antalet personer eller timmar som behöver arbetas i butiken. Till exempel visade Heltidsgruppens (2012) undersökning att nästan alla butiker hade någon form av arbetsrotation, vilket kan vara en form av funktionell flexibilitet. Deras undersökning visade även att det oftare var män som arbetade heltid (se också Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008). Dessutom är det manligt dominerade arbetsplatser såsom byggmaterialsaffärer och sådana som säljer hemutrustning oftast organiserade med betydligt högre andel heltidsanställda (Daunfeldt, Lord, och Rosén, 2008; Carlén, 2007). Det finns således en variation av bemanningsstrategier inom detaljhandelns olika delar.

Våra tidigare studier har visat att bemanningsstrategier, d.v.s. den konfiguration av arbetsförhållanden, anställningsvillkor och anpassning av densamma i förhållande till externa förhållanden, är något som utvecklas över tid, något som man lär sig (Bergström, et.al. 2007). En längre eller tillfällig nedgång som resulterar i uppsägningar kan därmed innebära en mer eller mindre oavsiktlig övergång till ett nytt sätt att hantera anpassning genom att man tvingas ta till drastiska åtgärder, såsom uppsägningar, som även påverkar hur man hanterar bemanning framöver.

För det andra visar våra egna och andras tidigare studier att uppsägningar ofta är en känslig fråga (Arman, 2014; Clair och Dufresne, 2004). Eftersom uppsägningar är något man inte gärna vill genomföra är det något som företag relativt sällan pratar om. Det är lättare att tala om utveckling och förändringar som är positiva för alla inblandade, t.ex. rekrytering och utveckling av personal. Tidigare studier har också visat att obehagliga frågor och situationer där någon kommer till skada (ekonomiskt, fysiskt eller psykiskt), vilket ofta är fallet vid uppsägningar, är sådant de som arbetar med uppgiften gärna distanserar sig ifrån (Molinsky och Margolis, 2005; Clair och Dufresne, 2004; Kets de Vries och Balazs, 1997). Chefer som genomför uppsägningar

bär en ”dubbel börda” av att hantera sina egna och andras reaktioner, samtidigt. Det är ibland en uppgift som de känner sig oförberedda inför (Norona och D’Cruz, 2005). Den kognitiva och psykologiska intensiteten i upplevelsen för den som skall genomföra uppsägningar kan göra att de som arbetar med frågorna engagerar sig extra mycket, önskar och tar kontroll och/eller samtidigt tar avstånd från och överlämnar kontrollen över dessa uppgifter till någon annan (DeWitt, Trevino och Mollica, 2003; Margolis och Molinsky, 2008).

Distanseringen och obehaget vid uppsägningar har beskrivits som exempel på djuppsykologiska försvars- eller coping-mekanismer (se Kets de Vries och Balazs, 1997), kognitiv, emotionell och fysisk distansering från sin egen roll i sammanhanget (Clair and Dufresne, 2004) och som ett sätt att ”frikoppla” sig från den drabbades upplevelse eller att till och med reducera sin egen medmänsklighet (Margolis och Molinsky, 2008). Ett av sätten att hantera dessa obehagliga frågor och uppgifter är att genom rutiner och system göra hanteringen operativ och mer ”kontrollerbar”, t.ex. genom att behandla personer som blir uppsagda som vore det fråga om en dödskris (Arman, 2014; Bell och Taylor, 2011). Tidigare studiers användning av benämningar såsom ”bödlar”, ”överlevare” och ”offer” visar på – och förstärker också – dessa sätt att göra det obehagliga mer hanterbart. Sammantaget konstaterar vi att arbetet med personalomställning och uppsägning innebär stora utmaningar och en pressad situation inte bara för dem som blir uppsagda. Det är också en utmaning för dem som beslutar om och verkställer uppsägningar.

Denna tendens att undvika och distansera sig från det obehagliga i att genomföra uppsägningar kan troligen i vissa företag leda till att man förlänger en period av ekonomisk olönsamhet, som i värsta fall till sist innebär att företaget går i konkurs, verksamheter läggs ned eller säljs till någon annan. Negativa upplevelser av uppsägningar eller förväntningar om negativa upplevelser kan också innebära att arbetsgivare i framtiden undviker tillsvidareanställningar och istället använder en större andel visstidsanställda för att undvika att säga upp personal. Att ha – och att göra sig – erfarenheter av uppsägningar kan dock visa att det är mer hanterbart och positivare än vad man trodde innan man gjorde det. Det är just arbetsgivarnas erfarenheter av uppsägningar, som denna delstudie undersökt och som rapporten presenterar.

Innan vi presenterar studiens resultat är det dock relevant att först beskriva ytterligare förutsättningar som gäller omställningsarbetet för företag inom detaljhandeln. I frågor om omställning och uppsägning har företagen nämligen både juridiska ramar och överenskommelser med arbetstagarorganisationer att förhålla sig till, t.ex. genom kollektivavtalen. Tack vare dessa överenskommelser finns stöd att få för omställning, genom ett gemensamt försäkringssystem<sup>1</sup>. Liksom i andra branscher och sektorer erbjuds omställningsstöd till tillsvidareanställda i detaljhandeln, när arbetsplatser/butiker läggs ned eller rationaliseras och personal sägs upp. Omställningsstödet syftar till att hjälpa de uppsagda att finna ny sysselsättning och levereras av kollektivavtalsstiftelser, Trygghetsfonden TSL (LO-kollektivet) och Trygghetsrådet TRR (tjänstemän). Försäkringen och stödet gäller däremot normalt inte för visstidsanställda eller de som har en anställningsgrad som är lägre än 16-timmar i veckan.

Arbetsgivare och arbetstagare inom detaljhandeln är således täckta av ett gemensamt försäkringssystem som fungerar som stöd i samband uppsägningar. Omställningsarbetet sker således inte helt på egen hand. Oavsett typ av företag eller företagets storlek är det någon eller flera

---

<sup>1</sup> Genom kollektivavtalet ingår en försäkring som alla företag och fackföreningar gemensamt betalar till och som används vid uppsägning på grund av arbetsbrist eller övertalighet vid nedläggningar av butiker. Alla som varit anställda i mer än ett år och med kontrakterad arbetstid som är mer än 16 tim/vecka täcks av försäkringen. Försäkringen innebär stöd för omställning till de uppsagda genom omställningsorganisationerna Trygghetsfonden (TSL) och Trygghetsrådet (TRR) (beroende på fackförbund). Dessa erbjuder individuell coaching, relevanta kurser och t.ex. stöd för att starta eget företag.

chefer och ibland ägare som berörs av arbetet med att fatta beslutet om och genomföra t.ex. en omorganisation eller besparingar, neddragningar och påföljande uppsägningar. Hur det interna arbetet organiseras och hur cheferna upplever detta arbete, varierar troligen beroende på företagets situation och organisering, personens (eller personernas) tidigare erfarenheter och relation till de som berörs. Syftet med den första delstudien är därför att beskriva och analysera erfarenheter av omställning bland chefer inom företag ifrån olika delar av detaljhandeln. Delstudien ämnar ge ett första svar på frågan: Vad karaktäriserar omställningsarbete i detaljhandeln? I denna delstudie är frågan avgränsad till att gälla det arbete som chefer inom företagen genomför. Först presenterar vi dock de metoder som använts för att göra studien.

## METOD

För att kunna beskriva och analysera arbetsgivares erfarenheter av omställning inom detaljhandeln genomfördes intervjuer med representanter för företag som genomfört uppsägningar. Det innebär att studien främst behandlar omställningsarbete där personalneddragningar är en ingrediens i, och/eller, en konsekvens av förändringar. Omställning kan givetvis också omfatta andra typer av förändringar, såsom förändrad arbetstid eller förändrad bemanningsstrategi utan att för den skull innebära personalneddragningar. Med avgränsningen till omställningsarbete som medför eller omfattar uppsägningar bortser vi däremot inte från andra former av omställningsarbete. Som studiens resultat visar är personalneddragningar enbart en form av omställningsarbete i ett större mönster av strukturförändringar inom detaljhandeln. Denna form av omställningsarbete är däremot mer dramatisk och kännbar på arbetsplatsnivå och ger en tydlig indikation på strukturuomvandlingens konsekvenser. Det är därför av särskilt värde att dokumentera erfarenheter av sådant omställningsarbete.

För att få tillgång till detaljhandelsföretag som har erfarenhet av den här typen av omställningsarbete vände vi oss till Trygghetsfonden TSL. TSL har en databas, där information finns om alla företag i Sverige som täcks av TSLs omställningsförsäkring och som sagt upp minst en person, som uppfyller omställningsförsäkringens villkor. Användningen av TSLs databas missgynnar detaljhandelsföretag som enbart sagt upp tjänstemän under den utvalda perioden. Det finns en risk att studiens resultat främst baseras på företag som enbart har erfarenhet från uppsägning av handelsanställda. I de flesta fall har vi ändå kunnat ta del av erfarenheter från företag som också sagt upp tjänstemän.

Vi bad TSL att ta fram kontaktuppgifter till företag som sagt upp personal under perioden oktober 2010 till oktober 2012 och där Svensk Handel varit arbetsgivarpart. Vi valde en relativt lång tidsperiod för att säkerställa variation i former och tidpunkt för uppsägningarna. En begränsning till en kortare tidsperiod skulle innebära att enskilda händelser eller säsongsvariationer skulle påverka resultaten i viss riktning. Tidpunkten för uppsägningen var också av vikt eftersom vi gärna ville att de ansvariga skulle ha haft möjlighet att reflektera över och få viss distans till sina erfarenheter, samtidigt som erfarenheterna inte skulle vara allt för avlägsna så att respondenterna inte skulle kunna redogöra för detaljer i omställningsarbetet. Datainsamlingen påbörjades i november 2012.

Databasen från den utvalda tvåårsperioden omfattade 1 600 arbetsplatser som varslat och genomfört uppsägningar. I databasen ingick information om företagets namn, orten där uppsägningen skedde, hur många som sades upp, antalet anställda (vid arbetsplatsen) samt kontaktuppgifter till en ansvarig person på företaget samt den representant för arbetstagarorganisationen som genomfört förhandlingen. Det visade sig att databasen innehöll en blandning av grossistfö-

retag och detaljhandelsföretag, eftersom Svensk Handel är arbetsgivarpart för både parti- och detaljhandeln.

Totalt representerade databasen uppsägningar av drygt 6 300 personer. Det innebär att genomsnittsuppsägningen var ungefär fyra personer per arbetsplats. Den vanligaste formen av uppsägning är däremot att en eller två personer får lämna en arbetsplats. Det beror främst på den stora andelen småföretag inom sektorn. I databasen förekommer inte heller några riktigt stora enskilda uppsägningar. Den enskilt största uppsägningen omfattade 137 personer vid en arbetsplats, vilket i förhållande till andra branscher kan betraktas som relativt marginellt. Däremot förekommer exempel på större företag eller kedjor som säger upp personal vid flera olika geografiskt skilda arbetsplatser ungefär samtidigt. Den största uppsägningen, beräknat utifrån ett enskilt företag, uppgick till 857 personer som fick lämna sin anställning från 67 butiker i olika delar av landet, på grund av en konkurs. Det säger något om detaljhandels särskilda struktur, där strukturomvandlingens effekter sprids till många små arbetsplatser i olika delar av landet, vilket också innebär att strukturomvandlingen sker relativt tyst, utan uppmärksamhet i nationella media, förutom när det rör sig om nedläggning av hela butikskedjor.

För att få tillgång till företagens egna berättelser av omställningsarbetet genomfördes ett stratifierat urval av 15 företag ur TSLs databas. Vi var angelägna om att kunna ta del av erfarenheter från företag som representerar olika delar av detaljhandeln. De 1 600 företagen delades därför in i olika grupper beroende av storlek och branschtillhörighet. Vi ville också säkerställa viss spridning i landet, för att kunna ta del av erfarenheter från olika arbetsmarknadssituationer. Vi tänkte oss att möjligheterna att finna nytt jobb för den som är uppsagd skiljer sig åt i storstäder i förhållande till landsbygd, samtidigt som orsakerna till uppsägningarna troligtvis skiljer sig åt beroende på vilken del av landet företaget verkar i.

De utvalda företagen kontaktades först per e-post och sedan per telefon och tillfrågades om de var villiga att ställa upp på en intervju för att dela med sig av sina erfarenheter av det omställningsarbete de genomfört. Målsättningen var att genomföra intervjuer med representanter från 15 företag. Flera av de företag som kontaktades nekade dock till att delta, på grund av tidsbrist. Detta gällde särskilt de små företagen, samt företag i krisdrabbade branscher som drabbats hårt av strukturomvandlingen, t.ex. bok- och musikaffärer. Sammantaget kontaktades 129 företag, varav 114 tackade nej till att delta eller avstod från att besvara vår förfrågan.

De 15 företag som deltog i studien hade sammanlagt sagt upp 76 personer under den berörda två-årsperioden, varav ett 20-tal var tjänstemän (221 arbetare sades upp inom företagen totalt, om hela kedjan inkluderas, trots att vi i några fall intervjuat på butiksnivå). Det innebär ett genomsnitt på cirka 5 uppsägningar per arbetsplats, vilket är något över genomsnittet (4) i förhållande till databasen i sin helhet.<sup>2</sup> Ytterligare närmare 1 000 anställda i de intervjuade företagen hade fått sänkt anställningsgrad, d. v. s. deras anställning hade övergått från heltid till deltid eller att deltiden reducerats. Av dessa var ett fåtal tjänstemän. Vid en uppföljning av de totalt 215 medarbetare inom LO-kollektivet som de 15 företagen anmält till omställningsstöd hos TSL under studiens undersökningsperiod visade det sig att 41 personer fått ett nytt fast jobb. Fördelningen mellan olika typer av sysselsättning vid uppföljningen illustreras i Tabell 1, baserat på företagens storlek.

---

<sup>2</sup> Det beror delvis på att de minsta företagen är något underrepresenterade i urvalet och att det i databasen enbart ingår uppsagda Handelsanställda och inte tjänstemän/kvinnor.

Tabell 1 Resultatet av omställningsstöd för arbetare som sagts upp från de utvalda företagen nov. 2010–okt. 2012.

	<b>Stora</b>	<b>Mellanstora</b>	<b>Små</b>	<b>Totalt</b>
Tillsvidareanställning	35	4	2	41
Startat eget	4	-	-	4
Visstidsanställning >6 mån	12	1	-	13
Visstidsanställning <6 mån	21	3	1	25
Behovsanställning	4	3	-	7
Utbildning	4	1	-	5
Pension, sjukersättning, aktivitetsstöd, avlidit	1	-	-	1
Sjukskriven	12	1		13
Arbetsmarknadspolitisk åtgärd	35	4	2	41
Arbets sökande	7	-	-	7
Lämnat programmet	16	1	-	17
Ej deltagit	26	5	1	32
Resultat saknas	9	1	6	16
<i>Totalt</i>	<i>185</i>	<i>24</i>	<i>12</i>	<i>221</i>

Efter att 15 företag intervjuats kan vi konstatera att urvalet består av en tillfredsställande variation av företag med olika storlek och från olika delbranscher, allt från mikro- till storföretag, i dagligvaruhandeln liksom företag som säljer sällanköpsvaror, i större städer och på mindre orter. Urvalet uppnådde också en spridning med avseende på manligt och kvinnligt dominerade arbetsplatser genom att t.ex. både byggvaruhus, hälsokoster och en klädkedja deltog. Urvalet uppnådde även variation med avseende på företagens ägarförhållanden och struktur, då både fristående butiker ingår i studien och butiker i olika typer av kedjor.

Tabell 2 sammanfattar de olika typerna av företag som ingår i studien och intervjupersonens position. De fyra första företagen i tabellen representerar mikroföretag. De sex mellersta representerar små- och medelstora företag, vilka i resten av rapporten kallas för ”mellanstora”. De sista fem företagen i av tabellen representerar stora företag. Denna klassificering följer EU-kommissionens rekommendation (96/280/EG).



Tabell 2 Företagen och intervjupersoner som ingår i studien

Typ av företag	Anställda	Antal butiker	Intervjupersonens position
<b>Mikroföretag</b>			
Hälsokost	1,5	1	Ägare/chef
Hälsokost	5,5	1	Ägare/chef
Dagligvaror, lanthandel	6-7	1	Ägare/chef
Möbler	10	1	Butikschef
<b>Mellanstora företag</b>			
Postorder, lågprisvaror	18	1 (500 i koncernen)	Administrativ chef
Byggmaterial	26	1 (filial i kedja)	Butikschef
Glasögon	45	10	Delägare och försäljningschef
Motordelar, grossist	75	1	VD och delägare
Dagligvaror	125	1 (400 i kedja)	Försäljningschef med personalansvar
Lågprisvaruhus	130	15	Försäljnings- och personalchef
<b>Stora företag</b>			
Elektronik	Ca 650	28	Personalspecialist
Byggmaterial	Ca 800	40	Personalspecialist
Varuhus för hobby/ småföretagare	700-900	110	Personalspecialist
Kläder	Ca 1200	122	Personalchef
Dagligvaror	Ca 6000	180	Personalspecialist

Förutom de utvalda företagens karaktär och struktur varierade också intervjupersonernas position i företaget, delvis som en följd av företagens storlek. I de mindre företagen intervjuades företagets ägare. I de större butikerna intervjuades butikschefen eller försäljningschefen och i de företag som ingick i större kedjor, intervjuades medarbetare eller chefer för personalavdelningar. För att få tillgång till ett bredare spektrum av erfarenheter och perspektiv på uppsägningarna och omställningsarbetet i sin helhet intervjuades även flera fackliga ombud, en lokal fackklubbsrepresentant, en jurist vid arbetsgivarorganisationen och två omställningscoacher som verkar som leverantörer till TSL. Sammanlagt genomfördes 25 intervjuer. Se tabell 3 för en sammanställning över typen av intervjupersoner som ingår i studien.

Tabell 3 Antal och typ av intervjupersoner

	Antal	Kvinnor	Män
Företagsrepresentanter	15	6	9
Ombud och representanter för Handelsanställdas förbund	7	3	4
Svensk Handel, jurist	1	-	1
Omställningscoacher	2	1	1
<i>Totalt</i>	<i>25</i>	<i>10</i>	<i>15</i>

Intervjuerna har kompletterats med en deltagande observation vid en förhandling mellan representanter för fack och arbetsgivare inför nedläggningen av en butik samt informationsmötet med personalen som följde förhandlingen. Vi har även delgivits några av företagets interna dokument för uppsägningsarbetet såsom informationsmaterial och checklistor.

De fackliga ombuden som intervjuades ombads även att berätta om specifika fall av uppsägningar vilket gjort att vi fick information om ytterligare delbranscher såsom bokhandlare, blomsterhandel och urmakare/klockbutiker. Denna rapport från delstudien beskriver dock endast resultaten från intervjuerna med arbetsgivarrepresentanter. Analysen av arbetstagarrepresentanternas, arbetsgivarorganisationen och omställningscoachernas svar kommer att presenteras i slutrapporten, då ytterligare intervjuer med personer från dessa grupper kommer att ingå. Tyvärr har det i denna första delstudie inte funnits utrymme för att även inkludera intervjuer med medarbetare som genomgått omställning, d.v.s. blivit uppsagda. Inte heller har intervjuer genomförts med kvarvarande personal på de arbetsplatser där uppsägningar genomförts. Detta urval är i enlighet med projektplanen, som endast inkluderade intervjuer med företag och arbetstagarrepresentanter.

Varje intervju tog mellan 45 minuter och 1,5 timmar. Alla intervjuer spelades in och transkriberades av professionella transkriberare. Intervjupersonerna ombads att berätta om sina organisationer/företag, sin roll, sina erfarenheter av att arbeta med uppsägningar och om ett eller flera specifika exempel (de senast avslutade). När det gällde exemplen på uppsägningar ombads personerna att berätta om bakgrunden till beslutet och om händelseförloppet, olika parter roller och reaktioner, samt lärdomar och upplevelser av processen. Företagen och arbetstagarrepresentanterna berättade om olika typer av uppsägningar, huvudsakligen de som klassificerades som "övertalighet på grund av arbetsbrist". Övertaligheten minskades genom hela uppsägningar eller genom neddragning av anställningsgraden till (minskad) deltid. Några beskrev även uppsägningar på grund av personliga skäl.

Fem av intervjuerna genomfördes av Kristina Ekstrand och Therese Johansson, studenter vid ekonomiprogrammet på Handelshögskolan i Göteborg, som våren 2013 skrev en uppsats om krisreaktioner vid uppsägningar samt hur arbetsgivare informerar de anställda (Ekstrand och Johansson 2013). Uppsatsen och deras studie handledes av Rebecka Arman.

Analysen av intervjuerna har sammanställts i resultatdelen av rapporten, som följer efter detta avsnitt. Ibland används korta illustrationer med exempel från ett av företagen samt kortare citat ifrån intervjuerna. Detta är för att visa upp specifika situationer och intervjupersonernas egna ord och språkbruk när de talat om uppsägningar med oss. Företagens namn har dock uteslutits och informationen om dem har avidentifierats så att det skall vara omöjligt att känna igen intervjupersonerna, i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska rekommendationer.

## RESULTAT

Analysen av intervjuer med representanter från företagen visar att erfarenheter av omställning skiljer sig åt beroende av företagets storlek och struktur. I detta kapitel beskrivs och jämförs intervjuvaren från företagsrepresentanterna med utgångspunkt från företagets storlek var för sig: 1) mikroföretagen, 2) de mellanstora företagen samt 3) de stora företagen. Berättelserna i intervjuerna har sammanfattats och analyserats utifrån vilken typ av uppsägning som de berört, orsaken till uppsägningarna och hur beslutet beskrivs, vilka som berördes, upplevelserna av genomförandet, stöd som använts i processen, relationen till arbetstagarorganisationernas representanter samt konsekvenserna som beskrevs för företaget och de anställda. Varje avsnitt inleds först med en vinjett där en detaljerad sammanställning av ett av företagens uppsägningar återges.

### Mikroföretagen

MINILIVS är en liten familjeägd dagligvaruhandel i en mindre ort med ca 3 000 invånare. Nils, som äger butiken, förklarade att trots närheten till flera stora dagligvarubutiker som ingår i de nationella kedjorna handlade de flesta invånarna i samhället en stor del av sina dagligvaror i hans lilla butik. En anledning till detta ansåg han var att de organiserat så att färskvaror levererades samma dag som de såldes i butiken.

Nils är 51 år och har drivit verksamheten i drygt 20 år. Hans fru och barn arbetade också i butiken. Barnen arbetade deltid medan de studerade. Totalt är sex personer anställda i butiken, samt tre studenter som arbetade "timmar" under sommaren och på ledig tid när försäljningen också ökade i butiken. Under sina 20 år hade ägaren bara sagt upp två personer. I det senaste fallet hade beslutet om övertalighet fattats efter det att Nils lagt märke till att personalkostnaderna stigit till en nivå som han fann oacceptabel (11-12 % av omsättningen).

Nils gör alltid månatliga uppföljningar av omsättning, kostnader och avkastning. Lönerna hade ökat genom kollektivavtalen med 5-6 % de senaste åren, medan priserna i butiken inte kunnat höjas i samma takt, förklarade Nils. Samtidigt hade även andra kostnader ökat, t.ex. för lån och krediter. Detta var något som Nils till slut insåg var ohållbart. När Nils insåg situationens allvar, ringde han till Annika, som är ombud för Handelsanställdas förbund vid ett lokalkontor i närmaste stad.

Annika, som varit butikens kontakt i flera år, bjöds regelbundet på kaffe när hon hade vägarna förbi. Nu kom hon till butiken och deltog i ett möte med alla anställda, där situationen diskuterades. Under mötets gång fattades beslutet att en person skulle sägas upp. Det blev den person som var senast anställd och, som det visade sig, inte var medlem i facket. Nils berättade att Annika förklarar de juridiska restriktionerna med LAS och informerat om TSL-försäkringen. Nils beskrev att han innan detta varit ovetande om att han betalat till TSL-försäkringen i många år. Egentligen behövdes bara en sänkning av den anställdes arbetstid från heltid till deltid. Men vid mötet gjordes en överenskommelse att göra en fullständig uppsägning så att den uppsagde kunde få TSL-stödet och söka nytt jobb på heltid.

Att låta den sist anställda gå var egentligen emot Nils önskan, eftersom denne anställda var en uppskattad och erfaren 55-åring (en man). Det bestämdes ändå att en av de personer som arbetade deltid i butiken skulle ersätta den uppsagde. Nils nämnde inget om och verkade vara ovetande om att mikroföretag kan göra två undantag från LAS.

Efter att beslutet fattats skickade Annika en lista över lokala omställningsföretag till den uppsagde medarbetaren, som själv fick välja vilken han ville använda. Genom omställningsstödet fick han sedan en utbildning till truckförare och fick snabbt ett jobb på ett lager, något som Nils berättade att den uppsagde blivit nöjd med. Nils uttryckte också att han själv efteråt var nöjd med omställningsprocessen: personalkostnaden hade minskat så att marginalerna och avkastningen säkerställdes.

När Nils såg tillbaka på hela processen med att säga upp en anställd så uttryckte han besvikelse över att han inte känt till omställningsförsäkringen tidigare. ”Som småföretagare är det så mycket lagstiftning, många regler och försäkringar att hålla reda på”. Det fanns inte tid att läsa det finstiltta och sätta sig in i all information, menade Nils. Om han hade känt till försäkringen, hade han troligen gjort uppsägningen tidigare, eftersom det tar flera månader innan uppsägningstiden går ut och den önskade effekten för företagets ekonomi uppnås. Därför rekommenderade Nils andra företag att göra sådana förändringar tidigare, när de såg behovet.

Den grupp av fyra företag i studien som var små (se tabell 2, sid. 18), vad vi här kallar för mikroföretag, uttryckte relativt likartade uppfattningar om skälen för omställning, processen och sin egen roll i omställningsarbetet. I likhet med Minilivs i vinjetten, handlade omställningsarbetet för de intervjuade ägarna om att avväga mellan företagets överlevnad och svårigheten att välja ut någon av de anställda som måste lämna företaget. I likhet med Minilivs beskrev de andra ägarna uppsägningarna som en del i ett större skeende för företaget, att det fick personliga konsekvenser i relationerna till de anställda som de kände väl men att det stöd som de fick via fackförbundets ombud eller arbetsgivarförbundets jurister varit ett uppskattat och avgörande för hur omställningsarbetet gått till.

### ***En del av ett större skeende***

Ett gemensamt tema bland mikroföretagen handlade om hur man förklarade varför man sagt upp personal i företaget. Flera av mikroföretagarna hänvisade till övergripande förändringar i samhället eller ekonomin som huvudsakliga skäl till uppsägningar. De beskrev utförligt förändringar i konkurrensförhållanden, ibland som en följd av mer övergripande förändringar, som till exempel avskaffandet av Apoteksmonopolet och den ökade konkurrens som detta innebar:

För det är ju så att konkurrensen har ju blivit lite annorlunda också under åren eftersom apoteken har ju mer och mer av våra produkter och ja, det har ju blivit fler apotek också sedan apoteksmonopolet inte finns längre. Och det är ju näthandel och livsmedel som också säljer våra varor. (4)

I Möbelbutiken hänvisade butikschefen till den allmänna lågkonjunkturen och nedläggningar av industrier på orten som påverkat försäljningen i butiken:

Många, många människor har ju varit så involverade i den här fabriken. Man har jobbat som underleverantör, eller man har haft någon beroendeställning till fabriken. Och när den försvinner så försvinner många arbetstillfällen och många hamnar i nya jobb. Men man är inte, man är inte beredd på att investera i sitt hem på samma sätt. /.../ Att köpa finare möbler är väl kanske lite lyxkonsumtion. Och då ser vi ju att försäljningen helt enkelt har gått ner. (8)

Den minskade försäljningen som ligger till grund för uppsägningarna beskrevs som en följd av övergripande rörelsemönster i konsumenternas beteende. Genom att hänvisa till övergripande förändringar skapas distans till beslutet att säga upp personal och är även ett sätt att legitimera sitt beslut för sig själv och för de nära medarbetarna i butiken.

I andra fall skapades denna distans genom att hänvisa till företeelser som man inte själv kunnat råda över. I den mindre livsmedelsaffären som beskrevs i vinjetten, hade man haft en stabil försäljning under en längre tid, men på grund av ökade kostnader på grund av kollektivavtalen, såg ägaren sig tvungen att säga upp personal:

I början så var det ju inga problem, för då var ju ökningstakten mycket högre än lönerna. /.../ Lönekostnadsbiten steg ju från, vi har legat under tio procent i lönekostnader innan och vi var uppe i elva, elva och en halv procent av omsättningen och då räckte inte det, vi har för små marginaler. (1)

Ägaren beskriver de minskade marginalerna som låg till grund för uppsägningen som en följd av de ökade lönekostnaderna. På samma sätt beskrevs en större stöld, där företaget inte hade något

försäkringsskydd, som ett skäl till ökade kostnader, som bidrog till minskade marginaler. Bland mikroföretagen beskrivs uppsägningar genomgående som ett nödvändigt ont som genomförts i sista stund och ofta på gränsen till för sent.

### ***Personliga konsekvenser***

Med de distanserade beskrivningarna av hur uppsägningarna var en del av ett större skeende, följde mer detaljerade beskrivningar av hur uppsägningen gått till och ägarnas personliga överväganden. Uppsägningarna bland de intervjuade mikroföretagen berörde i samtliga fall endast en person, vilket ändå utgjorde en betydande del av personalstyrkan i dessa mycket små organisationer. I de allra minsta företagen, hälsokostbutikerna, hade den uppsagde varit anställd länge: mellan 15-20 år. Undantag gjordes i dessa fall från turordningsreglerna och den person som var äldst och minst "utvecklingsbenägen" fick gå. Detta innebar att den person som genomgått minst antal utbildningar och hade färre extra ansvarsområden i butiken var den som sades upp. I livsmedels- och möbelbutiken följdes däremot turordningsreglerna och båda butikerna sade upp en uppskattad medarbetare.

Mikroföretagarna beskrev utförligt hur de kommit fram till beslutet reducera kostnader genom uppsägningar. De redogjorde för hur man övervägt olika alternativ: genom att minska anställningsgraden för en person eller att säga upp en person helt. I tre av mikroföretagen behövdes en neddragning av arbetstimmarna till deltid, men den person som drabbades föredrog att sägas upp helt. Överenskommelser gjordes då så att detta var möjligt. I det fjärde fallet hade den uppsagde själv tidigare berättat för arbetsgivaren att hon letade efter ett nytt jobb eftersom hon ville byta bostadsort, vilket gjorde det naturligt att hon var den som sades upp helt. De uppsagda personerna beskrevs som besvikna, även om alla anställda förstod behovet av neddragningen. Påverkan på arbetsgruppen beskrevs av alla företagen som väsentlig, både emotionellt och för organiseringen av arbetet.

Ett utmärkande drag för den här gruppen var att alla respondenter beskrev minskningen av personalkostnader som en sista utväg, för företagets överlevnad. Representanter för mikroföretagen beskrev genomgående beslutet att säga upp en person i sitt företag som mycket svårt och alla hade skjutit upp det så länge de kunnat. Intervjupersonerna hade hoppats på förändringar av försäljningen och andra kostnader hade setts över först. En butiksägare hade sålt sin egen bil för att klara av kostnaderna i företaget.

Alla utom möbelbutiken påtalade att de borde ha gjort uppsägningen tidigare, eftersom det tar tid innan uppsägningstiden går ut och kostnadsbesparingen märks i företagets ekonomi. Att behöva säga upp personal beskrivs av flera som ett personligt misslyckande.

Man hoppas att det ska vända. Man tycker det är ändå tråkigt och behöva säga upp någon. Det är ett litet misslyckande så att säga. Så det är väl därför man drar på det litegrann. Väntar lite och väntar lite, men det är det man inte ska göra. Jag menar, man får bäst effekt om man bromsar direkt. (1)

En orsak till förhållandet av beslutet kan vara den personliga inblandningen i företaget och närheten till de anställda. Alla intervjuade arbetade själva i sina butiker, sida vid sida med de anställda:

Det är väl att det är mycket småföretag, att man kommer ganska nära varandra. Det blir mer privat än på stora företag där man har en personalavdelning som sköter det, liksom, och kan förhålla sig till det på ett annat sätt, och distansera sig. /.../ Hade jag varit haft affären längre och vi hade lärt känna varandra ännu bättre hade det varit ännu svårare, tror jag. (5s)

De personliga aspekterna av relationerna betonades, att känna de anställda väl. Till sist blir omställningen till en balansgång mellan att bryta de personliga relationerna till de anställda och att riskera den personliga ekonomin.

### *Uppskattat stöd*

Representanterna för mikroföretagen säger sig ha mycket liten eller ingen erfarenhet av att göra uppsägningar sedan tidigare. Arbetet med genomförandet beskrevs också som emotionellt svårt men i praktiken lättare än vad intervjupersonerna hade föreställt sig. En ägare lyfte fram det stöd som de fått av arbetsgivarorganisationens jurister, via Svensk handels jourtjänst.

Svensk Handel känner jag ju är [bra], just att det finns någon människa som vet hur man gör sånt här. För det är ju det man känner: att jag vill ju göra detta rätt, så att det inte blir några tråkigheter liksom för den som sägs upp och inte för mig och överhuvudtaget alla anställda. Att man inte gör fel. /.../ Att dom inte ska behöva känna sig otrygga i sin anställning. (5s)

En annan ägare rådgjorde istället med det lokala fackombudet som han sedan tidigare fått ett förtroende för. Möbelbutikens chef rådgjorde huvudsakligen med ägaren till butiken, som hade erfarenhet av uppsägningar sedan tidigare. Flera betonade fackombudens förståelse och hjälpsamhet, vilket förvånade och glädde företagarna:

För jag var jättenervös när jag skulle gå dit, att dom skulle gå åt mig hårt, både för att jag sa upp personal och att jag ville frångå turordningen. Men jag fick väldigt, väldigt mycket stöd av facket, väldigt väl bemött tyckte jag att jag blev. Där dom förstod också att vi är också beroende av företag som är lönsamma och går bra, liksom, och vi måste ju hitta samarbete. Så jag var väldigt positivt överraskad, faktiskt. (5s)

I arbetet med uppsägningarna betonades betydelsen och behovet av att "göra rätt", följa lagar och regler, men också att genomföra uppsägningen på bästa möjliga sätt för den uppsagde och den kvarvarande personalen. I några fall innebar detta att personen fick arbetsbefriad uppsägningstid. Informationen och öppenhet om orsakerna till neddragningen och urvalet av den person som sades upp betonades:

Jag menar det är bättre ta det en gång och så alla lyssnar på samma [information] än och berätta lite där och lite där. Så alla var ju medvetna om vad som hände. (1)

När en person sägs upp ensam är det lätt att denne känner sig utpekad, trots att orsaken till uppsägningen i inget av fallen beskrevs som kopplat till dåliga prestationer.

Den viktigaste konsekvensen av uppsägningen som beskrevs var företagets överlevnad. Att organisera om arbetet för att ersätta den uppsagde verkade relativt lätt eftersom det fanns andra som gjorde samma arbete, även om några av intervjupersonerna beskrev att det självklart minskade flexibiliteten vid sjukdom eller ledigheter. I de butiker där försäljningen minskat var det enklare att hantera uppsägningen eftersom arbetets mängd även minskat, vilket innebar att färre personer behövdes för arbetet. I alla butiker fanns tidsbegränsat anställda samt deltidsanställda som skulle användas mer vid behov, enligt intervjupersonerna. Bara i möbelbutiken beskrevs att de anställda var oroliga för arbetsbelastningen och det nya schemat för dem som var kvar.

Sammanfattningsvis: Mikroföretagarnas reflektioner över omställningsarbetet följer ett gemensamt mönster. Uppsägningar beskrivs som ett nödvändigt ont, något som görs i sista hand och ofta på gränsen till för sent. Skälen till uppsägningar beskrevs distanserat som en följd av övergripande strukturella förändringar (konjunkturen, ökad konkurrens och löneökningar), medan konsekvenserna beskrevs mer detaljerat och i mer personliga termer. Att kunna behålla de per-

soner som fungerar allra bäst för dessa små arbetsplatser beskrevs som viktigt, särskilt när resurserna är små såsom vid dessa tillfällen när företagen upplevde svårigheter. Ovanan vid uppsägningens arbetet, som genomförs av en ensam person (ägaren/butikschefen), bidrar till att det är en utmaning som skjuts upp. När beslutet väl har fattats upptäcker och uppskattar de dock det stöd som erbjuds av de större organisationerna som är arbetsmarknadens parter. De rekommenderar därför andra i samma situation att göra uppsägningar tidigare och att därmed använda detta verktyg för att styra och anpassa organiseringen av arbetet efter andra förändringar som är svårare att påverka. Dessa beskrivningar skiljer sig däremot från de något större företagen.

## De mellanstora företagen

GLASÖGON är en kedja som består av ett tiotal butiker med två delägare och ca 4-5 anställda i varje butik. Fredrik, en av delägarna, förklarade att de anställda består av två kategorier: säljare och optiker. I varje butik är en av de anställda butikschef. Butikschefen förväntas förstå kedjans koncept och får utbildning för att kunna leda och fördela arbetet i butiken. Vid intervjun berättar Fredrik att rationaliseringar nyligen har genomförts inom kedjan i form av en "bantning" av både antalet anställda i butikerna och i kedjans ledning, som tidigare även hade en administratör anställd. Kostnaderna var, enligt Fredrik, för höga. Detta var något delägarna konstaterade efter att allt hade gjorts för att höja omsättningen.

Under 1,5 års tid innan personalkostnaderna minskades, analyserade kedjans ledning först många andra kostnader, t.ex. priser, elavtal, lokalkostnader. Projektet kallades "Jakten på röd oktober", berättade Fredrik leende, då målet var att vinster skulle uppnås i företaget innan oktober, sex månader efter projektets start. Enligt Fredrik hade företaget lyckats med sitt mål.

Effektiviseringar och minskning av personalkostnaderna åstadkoms till stor del genom att optikerna tilldelades ett utvidgat ansvarsområde och förutom sina dagliga sysslor som hör optikeryrket till även arbetade som säljare i vad han kallar för "femdagarsbutiker". I dessa butiker offras lördagsöppet till förmån för sänkta lönekostnader - målet är att lönekostnaderna skall vara cirka 30 procent av omsättningen. Säljarna är, enligt Fredrik, mindre lojala och byter ofta yrke eller jobb när de är mellan 30-40 år, medan optikerna ofta stannar länge. Fredrik förklarade också att det tar ca 2-3 månader att lära upp en oerfaren säljare, medan en optiker ofta har mer kvalifikationer och förkunskaper.

Omkring 80 procent av de anställda jobbar deltid ca 80 procent av heltid. Många av de anställda är kvinnor och har därför, enligt Fredrik, en stor andel självvald deltid. Han ser fördelar med detta: då kan företaget ha fler anställda och får mer redundans bland personalen, till exempel kan deltidsanställda täcka upp för varandra vid behov eller vid fluktuationer i arbetsbelastningen. Där butikerna ligger nära varandra åker även optikerna emellan, vid behov.

De senaste uppsägningarna handlade om att lägga ner en butik där hyreskostnaden var för hög. De tre uppsagda var två optiker som jobbade deltid och en säljare. De två äldre optikerna hade jobbat i företaget i 20 år och tidigare varit delägare i butiken. Glasögonkedjans ägare beskrev hur han insett att det var lättare att dra ner för mycket på personalkostnaden och sedan justera det i efterhand med nyanställningar, än att vänta för länge och betala för långa uppsägningstider i olönsamma butiker.

Gruppen mellanstora företag är den största gruppen i denna studie och även den mest heterogena. Ändå går det att urskilja likheter i företagens sätt att beskriva arbetet med uppsägningar som skiljer dem från de riktigt små mikroföretagen och de större företagen. I likhet med Glasögonkedjans VD beskriver alla ett relativt systematiskt arbete med förändringar av butiker och kedjors bemanningsstrategier som uppsägningarna var en del av. Personerna som genomförde uppsägningarna var chefer, inte specialiserade personalansvariga, men till skillnad från mikroföretagen så ingick de i små ledningsgrupper som delade ansvaret. Tre teman återkom hos denna grupp av företag: att uppsägningarna gjordes på grund av omorganisationer och en förändrad bemanningsstrategi, att uppsägningarna upplevdes som tråkiga för medarbetarna men bra för

företaget och att omställningsarbetet genomfördes med hjälp av externa parter såsom arbetsgi-  
varorganisationen eller som i vinjetten, en juridiskt kunnig konsult.

Sex av de intervjuade företagen räknas in i kategorin som vi här kallar mellanstora (se tabell 2,  
sid. 18). Två av företagen representerades av butikshefer som intervjuades i butiker som ingick  
i större kedjor. Eftersom deras butiker var relativt självständiga kategoriseras de här tillsammans  
med de mellanstora företagen, bland annat eftersom uppsägningarna som dessa butikshefer  
berättade om huvudsakligen påverkades av den egna butikens situation.

### ***Omorganisering och förändrad bemanningsstrategi***

Även i denna grupp fanns gemensamma teman bland företagen som handlade om hur man för-  
klarade varför man sagt upp personal. Till skillnad från mikroföretagen handlade dessa i större  
utsträckning om mer genomgripande förändringar av företagets struktur och mindre som en  
följd av direkt anpassning till butikernas lokala marknadssituation. Tre olika orsaker uppgavs  
till uppsägningarna bland de små och mellanstora företagen: 1) omorganisationer i syfte att  
effektivisera butiker och försäljning, 2) nedläggningar av olönsamma butiker i kedjor och 3)  
uppsägning på grund av personliga skäl.

Ett exempel var ett grossistföretag vars delägare beskrev uppsägningarna som en del av en mer  
omfattande omorganisering, som innebar att arbetsskiftet och schemaläggningen ändrades.  
Företaget hade delvis köpts upp av ett företag med huvudkontor i Centraleuropa och konkur-  
rensen på marknaden beskrevs som mer intensiv. Delägaren förklarade att han motiverade om-  
organisationen med att arbetet skulle anpassas på ett nytt sätt till de kraftiga säsongvariationer  
som är en del av företagets marknadsvillkor. Förändringarna beskrevs som ett sätt att upprätt-  
hålla eller öka lönsamheten för företaget. Istället för att, som tidigare, hyra in tillfällig personal,  
skulle den tillsvidareanställda personalen arbeta cirka 20-30 procent mer under högsäsong (in-  
klusive två-skift) och något mindre under lågsäsong – s.k. årsarbetstid. Även administrativ per-  
sonal skulle arbeta på lagret när det fanns behov. Under en två års period minskades samtidigt  
personalen med 25 procent, framförallt genom naturlig avgång.

Delägaren menade att förändringarna genomförts med endast ett fåtal uppsägningar som följd. I  
de fallen hade man kunnat hänvisa till arbetsbrist, och uppsägningarna hade huvudsakligen skett  
med avsteg från turordningen. Enligt delägaren gjordes avstegen främst för att behålla de säljare  
som hade mest kompetens och de möjliggjordes genom generösa överenskommelser med den  
lokala fackklubben. I samband med uppsägningarna genomfördes också andra former av effek-  
tiviseringar, vilket inneburit en ökad produktivitet, men det var också, enligt delägaren, tack  
vare den tillsvidareanställda personalens engagemang och kompetens:

Det är en helt annan förståelse bland dom som är kvar. Helt annan stämning. Det är faktiskt bättre  
stämning än vad det var förut. Och det kan väl bero på att vi står kvar med rätt laguppställning, tror  
jag. Jag hoppas det. Man blir lite förvånad att man kan driva verksamheten med samma storleksord-  
ning på så mycket färre människor. Och det är färre som jobbar över på kvällar och jag tycker det är  
mindre stress än vad det tidigare varit. (1s)

På liknande sätt beskrev en administrativ chef hur en postorderfilial hade omorganiserats efter  
ett uppköp av ett företag i ett grannland. Chefen beskrev hur uppköpet innebar att filialen i  
Sverige fick konkurrens från andra filialer i koncernen, eftersom dessa fanns i ett baltiskt land  
med lönekostnader som är en tredjedel av de svenska. Under fyra års tid hade den svenska or-  
gisationen därför systematiskt rationaliserats till vad den administrativa chefen beskrev som  
en optimal nivå, med vad han tyckte var en mycket hög produktivitet och en stabil personal-  
grupp. Framförallt de manligt dominerade lageranställda hade berörts, inom den kvinnligt do-



minerade kundtjänsten fanns en större naturlig personalomsättning, förklarade han. Turordningsreglerna följdes vid uppsägningarna, med argumentet att detta var mest rättvist.

Uppsägningarna vid posterorderfilialen beskrevs alltså som en mindre del i den större omorganiseringen av personalbemanningen, för att på längre sikt kunna överleva konkurrensen inom och utom företaget. Den administrativa chefen berättade till exempel att han också hade varit med och tagit fram ett bonussystem för de anställda på lagret. Chefen motiverade detta med att den mest effektiva arbetstiden belönades. Övertid användes även istället för användning av tillfällig bemanningspersonal, som: *"kostar mer och så gör dom bara halva jobbet"*, enligt den administrativa chefen (5).

Det sista exemplet på uppsägningar som förklarades med att de var en del av en omorganisation kom från ett byggvaruhus. Butiken hade nyligen omorganiserats under en ny chef och, liksom grossistföretaget, hade den nya ledningen infört årsarbetstid. Den förändrade arbetsorganisationen kombinerades med en "plattare" organisation med färre chefsled och förändrade försäljningstekniker. Enligt butikschefen kom inspirationen till förändringarna från dagligvaruhandeln, där han tidigare arbetat. Förändringen innebar en övergång från vad han kallade relationsbaserad försäljning där säljarna är mer aktiva i sin kontakt med kunderna ute i butiken till en mer mekanisk och tyst försäljning där erbjudanden och säljinformation presenteras i butiken genom skyltning eller andra tekniska hjälpmedel. Förändringen genomfördes trots att konceptet utmanade traditioner i ett byggvaruhus där butikens kunder till stor del är återkommande entreprenörer.

Omorganisationen på byggvaruhuset handlade således om ett förändrat sätt att sälja företagets produkter, vilket hade inverkan på bemanningen. I det nya arbetssättet skulle man inte ha någon försäljningschef utan butikschefen tog själv över det ansvaret. Den tidigare försäljningschefen erbjöds istället omplacering med arbete som "vanlig" försäljare, utan sina tidigare förmåner. Eftersom han inte gick med på dessa villkor valde han istället att lämna företaget. Det innebar, enligt butikschefen, att man förlorade en medarbetare med många kundrelationer som bidrog till en väsentlig del av försäljningen. Det nya sättet att arbeta med försäljning ersatte dock förlusten, enligt honom:

Vi tappade en 4-5 miljoner under 2011 där men vi är tillbaka och ökar nu så att jag tror att vi har fått människor som springer lite fortare idag, av egen vilja, och då uppväger det gamla relationer. Så vi kanske har bytt kunder lite grann, tappat några gamla och fått fler nya och det är väl en konsekvens egentligen. (7)

Även den andra typen av orsaker som angavs för uppsägningar, dvs nedläggningar av butiker, beskrevs som ett sätt att anpassa företaget efter marknaden. Exempelen på nedläggningar av olönsamma butiker kom från glasögonkedjan som beskrevs i vinjetten till detta avsnitt och en lågprisvaruhuskedja. I dessa fall beskrev ägarna/cheferna hur butiker hade köpts upp eller etablerats på orter där konkurrensen blivit för hård och/eller förutsättningarna i form av hyresavtal och kundtillströmning blivit otillfredsställande. Intervjupersonerna förklarade att man hade gjort vad man kunnat för att omorganisera och effektivisera verksamheten, utan att butikerna blivit tillräckligt lönsamma:

Det är allt ifrån att spara mer på... alltså vi letar efter småsaker att spara ned på. Vi gick igenom försäkringar, elavtal, utpriser, inpriser, leverantörer, allt, liksom. Vi gick igenom hela rubbet. (11)

Denna typ av uppsägning skiljer sig från alla de som beskrivits hittills, bland både mikro- och de mellanstora företagen. I dessa exempel sades en hel personalgrupp upp, istället för enstaka indi-

vider. Endast i de fall där det fanns en annan butik på samma ort inom samma kedja hade de med längst anställningstid ibland erbjudits arbete inom företaget.

Den tredje typen, uppsägningar av personliga skäl, beskrevs även dessa som delvis en konsekvens av omorganisationer och marknadens krav. Så var fallet i byggvaruhuset, där den tidigare säljchefen som omplacerades hellre ville bli uppsagd. Omplaceringen berodde delvis på att säljchefens arbetssätt och försäljningsstrategier inte överensstämde med den nye butikschefens, enligt intervjupersonen. Undantagen från omorganisationsförklaringen kom från en dagligvarubutik och lågprisvaruhuskedjan där uppsägningar på grund av personliga skäl istället beskrevs som ett resultat av att tillsvidareanställda på grund av fel sorts karaktärsegenskaper eller intressen inte kunnat omplaceras till en lämplig arbetsuppgift i butiken. Deras arbetssätt passade inte med den strategi för försäljning som butiken sade sig vilja ha. Att kunna, vilja och orka ge kunder ett gott bemötande var en förutsättning för alla arbetsuppgifter i butiken, beskrev försäljningschefen för dagligvarubutiken. Inom lågprisvaruhuskedjan handlade dessa uppsägningar istället om butikschefer som underpresterade i sitt ledarskap, enligt personal- och försäljningschefen i kedjan.

Till skillnad från mikroföretagen motiverades uppsägningarna således mer indirekt i relation till övergripande externa förändringar, såsom marknadsförändringar och konkurrens. I de mellanstora företagen motiverades uppsägningar snarare genom förhållandevis genomgripande organisatoriska förändringar i företaget, såsom förändrade försäljningskoncept och bemanningsstrategier, som i sin tur motiverades genom förändrade villkor på marknaden.

### ***Tråkigt för medarbetarna men bra för företaget***

I förhållande till mikroföretagen beskriver arbetsgivarrepresentanterna för de mellanstora företagen reaktionerna hos personalen med mer distans. Att förklara uppsägningarna med behovet av omorganisationer som i sin tur beskrevs som en följd av anpassningar till den rådande marknadssituationen för företagen beskrevs som ett sätt att skapa acceptans hos de anställda. På liknande sätt som i mikroföretagen menade de intervjuade delägarna och/eller cheferna att de anställda i de flesta fall förstod att organisationsförändringarna och uppsägningarna var nödvändiga:

Dom är fullt medvetna om det. Det är inga bekymmer. 'ja, det har la vi förstått länge' säger dom.  
(5)

Men det förekom också besvikna reaktioner bland medarbetarna, framförallt bland dem som blev uppsagda. Det förekom också liknande reaktioner bland den kvarvarande personalen, som ibland motsatte sig förändringarna av arbetssättet. De som vantrivdes som en följd av förändringarna lämnade även ibland företagen självmant, förklarade intervjupersonerna.

Men även om medarbetarna beskrevs i mer distanserade termer innebar det inte att medarbetarna lämnades utan omsorg. Istället handlade en del av arbetet med uppsägningarna om att mildra konsekvenserna för de "drabbade" så mycket som möjligt. Grossistföretaget och byggvaruhuset hade exempelvis arbetsbefriat de uppsagda, åtminstone under delar av uppsägningstiden, vilket beskrevs som ett sätt att hjälpa dem att gå vidare till nya jobb och för att det nya arbetssättet skulle kunna genomföras snabbare. Uppsägningarna beskrevs som "tråkiga" och möjligen negativa för medarbetarna, men något som var nödvändigt för att företaget skulle vara "modernt" genom att likna vad andra företag i branschen gör. Cheferna och delägarna poängterade och ägnade dock mer tid åt att beskriva uppsägningarna som en del av en förbättring av företaget, snarare än som ett misslyckande.

I de fall där butiker stängdes var förutsättningarna för personalen annorlunda. Att motivera de anställda att fortsätta arbetet fram till dess att butiken stängdes beskrevs av ägarna och cheferna som en utmaning. Försäljningschefen på lågprisvaruhuskedjan berättade exempelvis om en nedlagd butik som drevs fram till att uppsägningstiderna hade gått ut för de flesta anställda. Verksamheten behövde hållas igång eftersom försäljningsinkomsterna behövdes för att täcka delar av lönekostnaderna. Intervjupersonen beskrev både de praktiska utmaningarna med stängningarna, men även sympati för de som blivit uppsagda och ansträngningarna att behandla dem med förståelse och respekt. De anställda erbjöds mertid och övertid under stängningsperioden, för att förbättra sin a-kassegrundande inkomst och för att slippa ta in extra-personal för stängningsarbetet:

Det motiverar man dom med att 'nu har dom chansen' att visa sig för kommande butiksägare som ska etablera sina butiker på den här orten eller på den här platsen. Så det är en chans för dom att göra någonting bra. (4s)

Även i de fall där uppsägningarna genomfördes på grund av personliga skäl kom individens reaktion och behov delvis i skuggan av butikens förutsättningar för långsiktig framgång. Försök till att utveckla anställda gjordes fram till en viss gräns, beskrev försäljningscheferna:

Helst vill man ju utveckla en individ på den rollen dom har, men när inte det går längre så måste man ju ta steget och avveckla. (4s)

Denna typ av uppsägning beskrevs ändå som långdragna processer där först många försök hade gjorts för att utveckla eller omplacera personerna:

Jag levde ju med den tanken att det här kan vi prata om, det här kan vi utveckla, det här är inga konstigheter. /.../ Så i 1-2 års tid ungefär jobbade vi väldigt mycket så här med uppföljningar: 'Den här situationen uppstod, vad sades, hur upplevde du situationen, skulle vi ha kunnat göra på ett annat sätt', och så. Men vi kom ingenstans, jag och medarbetaren. (15)

Processerna beskrevs som onödigt långdragna och komplicerade i de fall när ansvaret för personen var otydligt i övergångarna mellan företaget och försäkringskassan. Flera av intervjupersonerna förklarade att när en person återkommer från en längre tids sjukskrivning tar det tid att utverka uppsägningstiden, trots att personen inte kan arbeta i butiken, vilket är kostsamt för de mellanstora företagen.

### ***Med hjälp av andra***

Jämfört med mikroföretagen sade sig ägarna och cheferna i de mellanstora företagen ha mer vana vid uppsägningar, även om deras erfarenheter i flera av fallen var relativt nyvunna och begränsade. Därför uppskattades, i likhet med mikroföretagen, det stöd som inhämtades från, framförallt, arbetsgivarorganisationen Svensk Handel:

Så därför bollade jag rätt så mycket med [Svensk Handel], för man ville inte sitta helt naken på en förhandling där det sitter två från Handels[anställdas förbund] eller Unionen. Dom är jättebra att ha att göra med, Svensk Handel. Det kan vara om man ska göra en uppsägning på grund av att någon har misskött sig, så får man liksom tipsen på, 'ja men du ska ha det här liksom nerskrivet när dom har gjort sakerna och inte bara hörsägen'. (7)

Stödet gällde ofta både praktiska och juridiska frågor. Men det var inte enbart arbetsgivarorganisationen som användes som rådgivare. Ett av företagen, glasögonkedjan, hade istället själva anlitat en organisationskonsult med juridisk expertis, bland annat för att sköta förhandlingarna med de fackliga ombuden.

Samverkan med arbetstagarorganisationernas ombud beskrevs av flera som god och utvecklingsorienterad:

Går man tillbaka 10-15 år så har fackets roll förändrats väldigt mycket. I alla fall Handels, som är för kollektivet. Dom är mycket mer intresserade av att det ska bli en bra lösning så att företaget kommer att fortsätta fungera. Kommer man överens om en dålig lösning då kanske vi sitter där igen om två månader och ska ha en ny förhandling med att vi behöver skära mer timmar för att det går ännu sämre. Så att dom är väldigt lyhörda på vad som är bäst för butiken, men det ska vara någon rim och reson i det hela (4s)

I grossistföretaget fanns en egen fackklubb och anslutningsgraden var hög, vilket beskrevs som ovanligt i jämförelse med detaljhandeln. Den lokala fackklubben sågs som en styrka, eftersom dessa personer var väl insatta i företagets situation. I de exempel där butiker stängts beskrevs förhandlingarna som mer symboliska, eftersom uppsägningstidernas giltighet var det enda som kunde diskuteras. Ombudens stöd och information till medlemmarna uppskattades ändå av cheferna och ägarna. Vid uppsägning på grund av personliga skäl gjordes i flera fall överenskommelser med facken om att uppsägningen officiellt kallades övertalighet på grund av arbetsbrist, för att undvika att stigmatisera den uppsagde samt ge möjlighet till det kollektivavtalsgrundade omställningsstödet.

TSL-försäkringen beskrevs av de mellanstora företagen i mer förgivettagna termer, i jämförelse med mikroföretagen som sällan kände till att den fanns. Några av intervjupersonerna vid de mellanstora företagen framförde kritik mot leverantörerna av omställningsstöd, som man menade var snabba med att skapa den första kontakten och att fakturera, men mindre engagerade när det gällde den fortsatta uppföljningen av personerna som tog emot stödet. I några fall beskrevs däremot leverantörerna av omställningsstödet i mer smickrande termer, som generösa och inkluderande även uppsagda som inte var formellt behöriga till försäkringen, d.v.s. sådana som hade haft för kort anställningstid eller för liten anställningsgrad. Precis som bland några av mikroföretagen hade de mellanstora företagens ägare få eller inga uppgifter om hur det hade gått för de tidigare anställda som sagts upp. De visste inte om de fortfarande var arbetslösa eller om de hade hittat något nytt arbete.

Sammanfattningsvis: De mellanstora företagens beskrivningar av erfarenheterna av omställning liknar i många avseenden dem som görs av mikroföretagens företrädare. I båda fallen redogör respondenterna i målande termer för hur de sett sig tvungna att säga upp personal som en följd av förändrade villkor i företagets omvärld, hur uppsägningsproceduren gått till och företaget klarat sig ur den värsta ekonomiska krisen. Men beskrivningarna skiljer sig också åt i flera viktiga avseenden. För det första är beskrivningarna av orsaken till uppsägningarna uppdelade i flera led. Medan mikroföretagen beskriver uppsägningarna som en följd av övergripande förändringar på marknaden och konkurrenssituationen, beskriver de mellanstora företagens företrädare uppsägningarna som en följd av mer genomgripande organisatoriska förändringar, som i sin tur är en följd av förändringar på marknaden eller konjunkturen.

De formella skälen för uppsägningarna är däremot likartade, d v s arbetsbrist, även om det i något fall förekommit uppsägningar som egentligen mer liknar vad i lagens mening anges som personliga skäl. Samma orsaker till uppsägningarna anges i de flesta av fallen: vikande omsättning i förhållande till kostnader, ofta på grund av den ökande konkurrens från stora kedjor och/eller e-handel, alltså sådana förändringar som vanligtvis beskrivs som en del av handelns strukturuomvandling. Några beskriver även behov av neddragningar på grund av den långvariga lågkonjunkturen. I fallet med dagligvarubutiken beskrevs en stabil organisation, som ingick i en framgångsrik kedja som vunnit på strukturuomvandlingen, där uppsägningen istället handlade

om anställda som inte passade in i organisationen. Trots dessa likheter när det gällde bakgrunden till många av uppsägningarna, handlade genomförandet om mer genomgripande arbetsorganisatoriska förändringar, vilket gjorde att konsekvenserna för medarbetarna blev mer tydliga, både de kvarvarande och de som fick lämna.

För det andra var de mellanstora företagens beskrivningar av omställningsarbetet mer utförliga och omfattande. Respondenterna redogjorde utförligt för de organisatoriska förändringar som genomförts, årsarbetstid, plattare organisation, nya försäljningskoncept i butikerna eller avveckling av butiker. Detta trots att de mellanstora företagen endast hade begränsade administrativa resurser. Endast ett fåtal av företagen sade sig till exempel överhuvudtaget ha en administrativ stabsfunktion och, med undantag från ett företag, hade inget av företagen personer anställda för att enbart arbeta med personalfrågor. Istället sköttes sådant arbete av en liten ledningsgrupp, utan särskilda specialistkunskaper. Som ersättning lånade man in expertis från arbetsgivarorganisationen, Svensk Handel, utomstående konsulter eller hämtade idéer från hur andra företag organiserar sin verksamhet.

För det tredje hade intervjupersonerna i denna grupp av företag mer vana vid att genomföra uppsägningar. De beskrev själva att den vana vid uppsägningar som de var på väg att bygga upp gjorde att omställningsarbetet blev lättare att hantera, både praktiskt och emotionellt. Uppsägningarna beskrevs i likhet med mikroföretagen som ledande till negativa konsekvenser för de anställda och företagen menade att de hade gjort vad de kunnat för att undvika dem. De mellanstora företagens ägare och butikschefen uttryckte däremot inte på samma sätt att de borde ha genomfört uppsägningarna tidigare. De intervjuade ägarna och cheferna gav istället i sina berättelser intrycket av att ha hittat sätt att förhålla sig till nödvändigheten i uppsägningensarbete. Detta beskrevs framförallt som relaterat till att ha relativt långsiktiga strategier för att bedöma rimligheten i kostnadsnivåer och arbetssätt, jämfört med mikroföretagen som snarare beskrev sig som tvingade till förändringarna för att undvika negativa konsekvenser för den personliga ekonomin.

Beskrivningen av omställningsarbetet i de mellanstora företagen skiljer sig således från mikroföretagen. I det följande avsnittet redogörs för hur erfarenheterna av omställningsarbetet beskrivs av de större företagen.

## De stora företagen

HOBBYVARUHUSET är ett gammalt företag som säljer varor och utrustning till för särskilda fritidsintressen och till småföretagare, med varuhus i hela landet (ca 100 butiker). Företaget har även en betydande e-handel för sina produkter. Karin och Elin, som arbetar vid personalavdelningen, berättade att sortimentet har varit stort och graden av specialisering har krävt goda fackkunskaper hos de anställda, för att kunna hjälpa kunderna. De förklarade också att företaget var speciellt eftersom många av de anställda har jobbat hela sitt arbetsliv där och personalomsättningen var mycket liten. Majoriteten av de anställda arbetade heltid och de som jobbade tillsvidare kompletterades under högsäsongerna med många extra, tidsbegränsat anställda.

I början av lågkonjunkturen köptes företaget av ett riskkapitalbolag, berättar Karin. Ledningen byttes delvis ut med representanter från investerarna och alla butiker gjordes om enligt ett nytt koncept och marknadsföringen förbättrades. Kostnaderna analyserades och flera stora förändringar skedde, enligt Elin, t.ex. att distributionen effektiviserades, sortimentet minskades och fokuserades samt administrationen centraliserades.

Bakgrunden till uppsägningarna beskriver Karin och Elin var den utdragna lågkonjunkturen som drabbade företagets försäljning. År 2012 gick varuhuset med oväntad förlust. Personalkostnaderna

kom då i större fokus och personalavdelningen och regioncheferna analyserade grundbemanningen, med hjälp av butiksheferna och ett nytt schemalagningssystem som kopplades ihop med en personalbudget. Karin och Elin förklarade att syftet var att minska personalkostnaderna men även att anpassa personaltimmarna bättre till kundflödena. Detta ansåg personalspecialisterna var en del av moderniseringen av företaget. "Tidigare har vi bemannat bort hela vår vinst", sa Karin.

Som en följd av förändringarna fick alla butiker i uppgift att minska antalet timmar. Samtidigt skulle de ha mer flexibilitet när det gällde antalet anställda som kunde finnas i butikerna, en process som Karin och Elin kallar för "bemanningsoptimering". Förändringarna förhandlades med facket som en omorganisation, berättar de, och mer än hälften av alla anställda fick nya anställningskontrakt. Anställningskontrakten innebar olika stora minskningar av arbetstiden ner till deltid, beroende på anställningstiden (LAS).

Denna "hyvlingsprocess", som Karin och Elin kallade det, innebar en lägre basbemanning under lågsäsong men med flexibilitet att höja bemanningen med befintlig personal vid högsäsong. För att kunna genomföra förändringen krävdes en förbättrad överblick över hela årets behov av bemanning hos butiksheferna. En riskanalys gjordes också för att förutse effekterna av neddragningen, t.ex. om öppettider påverkades eller risk för ensamarbete i butiken uppstod. Innan förhandlingarna arbetade personalspecialisterna tillsammans med cheferna för att tänka igenom olika tänkbara scenarier, beroende på hur arbetstiderna minskades och scheman konstruerades.

Enligt Karin och Elin valde många butiker att dra ner alla anställdas tid till 75 procent av heltid, så att minskningen fördelades lika på alla. Undantag från turordningsreglerna gjordes också för biträdande butikshefer och anställda med särskild högskoleutbildning och därmed specialistkompetens.

I neddragningsprocessen spelade Karin, Elin och deras kollegor vid personalavdelningen på huvudkontoret en aktiv roll genom att skapa rutiner och checklistor samt utbilda alla butikshefer i rutinerna och konsten att hålla svåra samtal och skapa turordningslistor. Personalavdelningen samordnade också så att underlaget för MBL-förhandlingarna var riktiga, betonade Karin och Elin. Karin hade viss erfarenhet av uppsägningar, "men inte alls i denna skala", som hon uttryckte det. Som exempel förklarade hon att varje person på personalavdelningen ansvarade för ca 20 förhandlingar med fackföreningarnas representanter, eftersom det rörde sig om så många butiker.

Enligt Karin och Elin togs omkring 15 procent av förhandlingarna upp till central nivå. De förklarade detta med att det berodde på att fackföreningen var emot neddragningarna till deltid och hellre ville att några anställda skulle sägas upp helt.

Fem av företagen i denna studie kan klassificeras som stora, i likhet med Hobbyvaruhuset, eftersom de hade fler än 250 anställda (se tabell 2, sid. 18). Ett genomgående mönster för dessa företag var att de alla hade personalspecialister anställda, vilka även var de som deltog som intervjupersoner. Ett återkommande tema var också att orsakerna till uppsägningarna beskrevs i termer av strukturomvandling och ägares krav på lönsamhet, precis som i fallet med Hobbyvaruhuset. Flera utav företagen ingick i större koncerner eller ägdes av internationella eller nationella investmentbolag, riskkapitalister och/eller var börsnoterade, som i sig är en del av det mönster som beskrivs som strukturomvandlingen i handeln. Uppsägningarna handlade nästan uteslutande om större omorganisationer och neddragningar i hela kedjan, som hos Hobbyvaruhuset. Beskrivningarna som följer är indelade efter de företag där uppsägningarna var en del av en bredare strukturomvandling, de som istället beskrev omställningsarbetet som konjunkturberoende samt hur de intervjuade personalspecialisterna som vid omställningsarbetet gav stöd till företagets chefer, själva fick stöd av framförallt arbetsgivarföreningens jurister.

### ***Strukturomvandlare***

I likhet med mikroföretagen beskrev tre av de stora företagen i studien uppsägningarna som en del av ett större skeende inom deras branscher, antingen med expansion eller med minskning och kamp för överlevnad som konsekvens. Men i de stora företagen var sammanhanget annorlunda. Istället för konkurrens i den lokala marknaden, talade de större företagen om kon-

kurrens på ett nationellt eller internationellt plan. I fallet med elektronikkedjan beskrevs t ex strukturomvandlingen med internationell konkurrens från stora kedjor och e-handel som en så självklar bakgrundsfaktor att det knappt nämndes vid intervjun. För kedjan som utgjorde fall i denna studie innebar omvandlingen en längre tids förändringar med nedläggningar och sammanslagningar av butiker. När ett specifikt fall diskuterades angavs efter upprepade frågor konkurrens från multinationella kedjor som trolig förklaring till att butiken hade lagts ned. Personalspecialisten beskrev hur den generellt sett unga, deltidsarbetande personalen, arbetade flexibelt för att täcka upp frånvaro och ledigheter. Däremot fanns hinder för säljare att arbeta i kassan, och vice versa, på grund av att lönesättningen var provisionsgrundad enbart för säljarna, menade personalspecialisten.

Personalspecialisten vid elektronikkedjan beskrev en vana vid uppsägningar på både det egna huvudkontoret och framförallt genom nedläggningar av butiker. Vid nedläggningar av butiker användes gemensamma turordningslistor när det fanns andra butiker i samma stad eller region. Detta beskrevs som en fördel, eftersom den utplärda personalen kunde behållas i så stor utsträckning som möjligt:

Vi blir ju flexiblar. /.../ [D]et är ju i sådana fall att vi vill kunna flytta personal mellan olika butiker, för att vi ser att det finns ett större behov på [butik X], då behöver vi ju kanske omplacera någon. På det sättet gör det att vår region blir större. Men där blir det ju en fördel för oss. Om man nu säger att vi ska stänga en butik så blir det ju en fördel i form av att vi har större möjligheter att hitta tjänster till alla om vi kan räkna med en butik till. (16)

Turordningsreglerna följdes även i stor utsträckning, menade hon. Anställda som sades upp på en mindre ort med bara en butik erbjöds istället förtur till jobb vid butiker på helt andra orter, även i ett grannland. Tillskillnad från de mindre företagen beskrevs de uppsagda med mindre oro för deras välbefinnande efter uppsägningarna. Uppfattningen var att de i allmänhet hade lätt att ställa om till att söka nya jobb, eftersom de var unga och många hade lätt för att skapa kontakter.

I hobbyvaruhuset (se vinjetten i inledningen till avsnittet) beskrevs detaljhandelns generella utmaningar som bakgrund till uppsägningarna, bland annat citerades statistik över ökande antal konkurser i hela handeln. Företaget genomgick en omfattande omvandling, enligt personalspecialisterna, delvis som ett resultat av nya ägarförhållanden, som de ansåg ville modernisera föräldrade "butikskoncept" i kombination med satsningar på e-handel, samt delvis förändrat sortiment. En förändring av denna dignitet krävde uppoffringar och smärtsamma konsekvenser, enligt personalspecialisternas beskrivning. De betonade ändå att de förstod att det var svårt för anställda som alltid jobbat heltid eller nästan heltid att gå ner i anställningsgrad:

Karin: Men det är ju väldigt tufft för dom som är ute i butik, alltså att bli nerdragna från...

Elin: ... att alltid jobbat 100 procent och sedan få gå ner till 70...

Karin: ... till 70-80 procent, det gör jättemycket på lönen, det är tufft, vilket gör att det också blir högre personalomsättning.

Elin: Ja, det kommer det att bli.

Karin: Ja, det är många som väljer att söka sig vidare, men det ser ut så i detaljhandeln, så det är svårt att få en 100-procentig tjänst.

Efter neddragningen förväntade de sig därför en högre personalomsättning. De beskrev också en oro för att personer som blivit missnöjda med sina arbetsförhållanden också skulle komma att prestera sämre, även om inga sådana tecken setts några månader efter neddragningarna verkstälts.

Dagligvarukedjan var det företag i studien som hade flest anställda. Företaget skiljde sig från de andra eftersom det varken drabbats av strukturomvandlingen eller lågkonjunkturen. Snarare beskrevs en stabil försäljning eller fortsatt expansion. Företaget kan ses som en "vinnare" i strukturomvandlingen, genom att det representerar en kedja som konsoliderat andra mindre kedjor och köpt upp fristående butiker för att skapa en rikstäckande kedja och ett känt varumärke. De uppsägningar som personalspecialisten beskrev handlade därför framförallt om nedläggningar av olönsamma butiker som tidigare köpts upp. På liknande sätt som hos elektronikkedjan såg personalspecialisten det som en fördel vid nedläggningar att behålla anställda som kände till deras rutiner, system och butikskoncept. Som regel fanns andra butiker på samma ort, vilket gjorde det möjligt eller tvunget enligt kollektivavtalen att använda gemensamma turordningslistor. Företaget kunde även erbjuda flytt till andra butiker i närheten.

### ***Konjunkturberoende***

I två av de stora företagen beskrevs orsaken till uppsägningarna i än mer distanserade termer, en lång kedja av argument som är svåra att ifrågasätta. I byggmaterialkedjan beskrevs till exempel den långa lågkonjunkturen leda till minskat byggande, som i sin tur minskade efterfrågan på företagets produkter i butikerna, vilket betydde att företaget behövde reducera antalet anställda. I byggmaterialkedjan hade personalspecialisten mindre vana vid uppsägningar och neddragningar, eftersom företaget fram till nyligen genomgått en stark expansionsfas. Företaget hade relativt nyligen köpts upp av en mycket stor europeisk koncern. De anställda beskrevs som huvudsakligen män med lång yrkeserfarenhet och specialistkunskap, som nästan uteslutande var tillsvidareanställda med heltidstjänster. Lågkonjunkturen som påverkade byggandet och en jämförelse som visade att företaget hade högre personalkostnader än konkurrenterna var förklaringen som personalspecialisten gav till företagets uppsägningar.

Precis som de andra storföretagen som drog ner gjorde byggvarukedjan först ett systematiskt arbete med scheman och en översyn av bemanningen i butikerna. Efter analysen varslades närmare 10 procent av alla anställda i företaget, uppskattade personalspecialisten. Hon berättade att en majoritet av butikerna i kedjan berördes och uppsägningsarbetet beskrevs därmed som betydande. I detta fall handlade uppsägningarna i huvudsak om att helt lämna arbetsplatsen och att butikerna klarade sig med färre anställda:

Det är ju inte så att en person är helt överflödig. Alltså så är det ju aldrig. Man kan ju alltid sysselsätta människor. Men man kommer ganska snabbt in i en vardag där de resurser man har anser man sig behöva. Och om man nu måste tänka efter, ja då blir man kanske också mer effektiv. Det kanske är så att man kan, 'ja men okej, då får vi kanske schemalägga lite annorlunda och vi kanske får göra dom här arbetsuppgifterna då istället för då'. (10)

Personalspecialisten vid byggmaterialkedjan berättade att efter flera naturliga avgångar, några pensioneringar och förhandlingar, sades slutligen bara 22 personer upp. I en mindre del av dessa följdes turordningsreglerna, enligt henne, eftersom många självmant ville bli uppsagda. Butikerna ville ibland göra egna överenskommelser om vem som skulle sluta. Arbetsgivaren argumenterade även för att några personer hade avgörande kompetens, för att frångå turordningsreglerna.

Personalspecialisten beskrev att hennes arbete med uppsägningarna bestod framförallt i att stödja cheferna på olika sätt och att delta i förhandlingarna. Hon förklarade att det var lättare för henne att delta i uppsägningsamtalen än för enhetscheferna som kände personalen väl. Hon betonade vikten av att butiksheferna insåg sitt arbetsgivaransvar trots närheten till sina anställda, vilket underlättades av att de förstod anledningen till neddragningarna. En konsekvens



av arbetet trodde hon var att butikscheferna lärde sig att vara noga med vilka som rekryterades i framtiden.

Klädkedjans situation liknade i stor utsträckning exemplet som illustrerades i början av avsnittet med hobbyvaruhuset, en ”hyvling” många av de anställdas tjänstgöringsgrad genomfördes. Anledningen var dock snarare den utdragna lågkonjunkturen, istället för större strukturomvandlingar. Strukturomvandlingen hade redan införlivats i detta företag genom en internationell expansion och börsnotering. Personalchefen förklarade att företaget ville sänka personalkostnaderna och samtidigt skapa scheman som stämde bättre överens med kundflödet, istället för varuleveransflödet. Personalchefen beskrev hur detta innebar att bemanningen ökades under obekväma arbetstid och på deltid, medan den minskades vid andra tider.

Skillnaden mot hobbyvaruhuset var att klädföretaget redan innan neddragningen hade många deltidsanställda med relativt låg tjänstgöringsgrad. Företaget hade också större naturlig personalomsättning och fler butiker i samma städer och regioner. Därför handlade en stor del av arbetet med uppsägningarna, för personalchefen, om att följa gemensamma turordningslistor med utgångspunkt ifrån LAS. De som hade längst anställningstid fick förtur till kontrakt med oförändrad tjänstgöringsgrad, även om det ibland innebar att anställda erbjöds byta arbetsställe till en annan butik:

Och jag hävdar ju till min död att vi har följt LAS i den utsträckningen vi kan. Medans Handels[anställdas förbund] tycker ju att vi har osthyvlat. Fast då säger jag, men då har vi osthyvlat enligt LAS, åtminstone. (17)

Personalchefen vid klädkedjan betonade svårigheterna och komplexiteten som magnituden i uppsägningsarbetet innebar. Bland annat tog neddragningen längre tid än förväntat, eftersom det först visade sig vara svårt för butikscheferna att förstå och genomföra den nya schemaläggningen och de anställda sedan skulle ges möjlighet att välja mellan olika omplaceringserbjudanden. Flera av förhandlingarna togs även till central nivå, när ombuden motsatte sig deltidsuppsägningarna. Sammantaget gjorde detta att omorganisationen var krävande för cheferna, inklusive personalchefen, och processen kritiserades internt. De anställda som var kvar i butikerna beskrevs dock som accepterande och fortsatt fokuserade på att ge god service till kunderna.

### *Stödjarna får stöd*

Relationen till Svensk Handel beskrevs av personalspecialisterna vid alla de stora företagen som mycket god. I flera fall hade företaget en särskild kontaktperson som de diskuterade och stämde av med vid behov. Vid eventuella oenigheter med arbetstagarombuden som gick vidare till central förhandling, träffade personalspecialisterna arbetsgivarorganisationens representanter även där. Relationen till fackföreningarnas ombud beskrevs också som god och viktig, även vid oenigheter:

Jag informerar facket om saker som vi gör för att jag tycker att det är bra om dom förstår hur vi jobbar. Så att om vi skulle hamna i någon slags oenighet nån gång så vet dom grunden till hur vi funkar. Vilket gör att det blir lättare för dom att förstå varför vi har gjort så. Sen kan det ju vara att de inte håller med om det ändå, och vi kanske får ändra på någonting eller vad det nu är. Dom vet i alla fall vad det är vi gör. Så att jag kan tycka att även om vi inte är skyldiga att informera dem så är det väl bra att vi har gjort det. (16)

Den enda kritik som riktades mot fackföreningsombuden var att deras arbetssätt varierar i olika delar av landet, vilket beskrevs som en utmaning för rikstäckande kedjor som då får olika tolkningar av lagstiftningen och överenskommelser att förhålla sig till. Detta gör det svårare att skapa rutiner för arbetet inom företaget. En av personalspecialisterna uttryckte kritiken som en

önskan om en ökad "professionalitet" hos ombuden som hon mötte i förhandlingarna. Ett annat problem var den tid det tar att samordna tider för berörda personer som deltar vid alla lokala förhandlingar, vilket är särskilt komplicerat vid uppsägningar och neddragningar i många butiker samtidigt inom en kedja.

De [anställda] går ju i ovisshet. De vet ju att nånting ska hända. De vet att vi ska dra ner, vad vet jag, totalt tjugo timmar i veckan kanske. Men de vet liksom inte vem det kommer och påverka. Vem som kommer drabbas. Och så ringer de till mig, hur lång tid tror du det tar? Ja, jag vet inte det är svårt att säga. För det beror helt på. Det kan gå till central förhandling och då kommer det ta flera månader.

I likhet med de mellanstora företagen beskriver de stora företagen organiseringen av TSL-försäkringen och omställningsstödet som relativt självklart och oproblematiskt. Personalspecialisterna beskrev liksom många av de andra företagen att de saknade information om hur det gått för de som blivit helt uppsagda och lämnat företaget. Intervjupersonernas berättelser innehöll även relativt lite information om vad som hänt i butikerna efter neddragningarna, troligen eftersom de alla arbetade vid kedjornas huvudkontor.

Sammanfattningsvis: Tillskillnad från de mindre företagen är det svårare att urskilja en enskild person som är närmast ansvarig för omställningsarbetet i de stora företagen. I de flesta är omställningsarbetet specialiserat och fördelat på ett flertal olika personer och roller, butikshefer, personalspecialister och andra ledningspersoner. Omställningsarbetarna är inte heller lika personligt involverade i arbetet. Istället för att det, som i mikroföretagen, är en del av den personliga ekonomin och företagets överlevnad, är det en del av personalspecialisternas och butikshefernas arbete att genomföra omställningen på ett så tillfredställande sätt som möjligt. Orsakerna till uppsägningarna är också mer distanserade. I flera fall hänvisar respondenterna till ägarnas lönsamhetskrav, som av olika anledningar inte varit tillfredställande. De stora företagen har också mer utvecklade och långtgående resonemang i sina förklaringar av varför företaget behöver säga upp personal.

Stödet från arbetsgivarorganisationen beskrivs åter igen som gott och likaså relationerna till de olika arbetstagarombud som personalspecialisterna träffar. Detta trots att de stora förändringarna och särskilt deltidsneddragningar oftare leder till konflikter, jämfört med i de mindre företagen. Mer distans och storlek leder till mer motsättningar. Fackföreningsombuden förväntas företräda de anställda, vilket uppskattas, samt bidra med stöd och information till dem.

Storleken på kedjorna innebär en särskild utmaning för personalspecialisterna på huvudkontoren när de arbetar med uppsägningar. Arbetsplatsernas utspriddhet innebär ett stort antal förhandlingar där både ombud och butikshefer behöver förberedas och samordnas. Personalavdelningarna verkar genom detta arbete få en ökad betydelse för företagen, just i tider av neddragningar och uppsägningar.

## **AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER**

Denna studies övergripande syfte har varit att bidra med ökad kunskap om arbetsgivarnas omställningsarbete inom detaljhandeln, genom att beskriva och analysera varför och hur uppsägningarna genomförs av företagen. I inledningen argumenterade vi för att stora delar av detaljhandeln har särskilda särdrag i förhållande till andra branscher och sektorer, tack vare användningen av en stor andel del- och visstidsanställningar. Strukturuomvandlingens konsekvenser innebär även förändringar som kan leda till ändrade bemanningsstrategier och uppsägningar.

Trots kritik om risk för osäkra arbetsvillkor och segmentering av arbetskraften i ett a- och ett b-lag, har bemanningsstrategier inom detaljhandeln ofta följt principerna för vad som kommit att kallas kärna-periferi-modellen. Det vill säga att en mindre kärna arbetar heltid med relativt förutsägbara och trygga villkor medan en stor del av de anställda arbetar flexibelt, och följer företagets behov av arbetstid och timmar. En av frågorna för studien var hur uppsägningar bidrar till eller förändrar detta mönster? Vi frågade oss även hur de personer som beslutar om och genomför uppsägningar upplever och förhåller sig till detta? Tidigare studier visar att uppsägningar av förklarliga skäl upplevs som obehagliga eftersom de potentiellt kan skada de som drabbas, ekonomiskt och/eller psykiskt. Detta bidrar till att arbetsuppgiften kan uppfattas som utmanande och kan kräva så kallade coping- eller distanseringsprocesser.

För att undersöka hur omställningsarbetet tar sig uttryck i praktiken har vi genomfört intervjuer i ett urval av 15 företag inom detaljhandeln som genomgått förändringar och sagt upp personal under perioden oktober 2010 till oktober 2012. Syftet var inte bara att bidra till ökade kunskaper om hur uppsägningar går till i ett fåtal företag, utan även att visa mönster som kan gälla inom fler företag inom detaljhandeln. Även om urvalet av intervjupersoner är för litet för att vara statistiskt representativt för hela detaljhandeln, är de mönster som vi beskriver trovärdiga och troligen återkommande även hos andra företag.

I det här avsnittet kommer vi att sammanfatta och diskutera studiens viktigaste slutsatser. Redovisningen utgår främst från studiens svar på de inledningsvis formulerade forskningsfrågorna: Vad karakteriserar omställningsarbete i detaljhandeln? Varför och hur genomförs uppsägningarna? Omställning i detaljhandeln diskuteras även utifrån övergripande frågor som gäller strukturomvandling, framförallt med avseende på konsekvenser av uppsägningarna för företagets bemanningsstrategier. Till sist sammanfattas och diskuteras vad som kan betraktas som studiens bidrag och vilka ytterligare frågor och reflektioner som studien ger upphov till.

## **Omställningsarbete i detaljhandeln**

Analysen visar att omställningsarbete i detaljhandeln följer ett gemensamt mönster. I föregående avsnitt redovisas mer detaljerat hur företagets representanter redogör för sina erfarenheter. Här följer en sammanfattning av de viktigaste iakttagelserna. Studien visade tre huvudsakliga teman som var karaktäristiska för omställningsarbetet i handeln.

För det första, företagen skiljer sig åt med avseende på hur de beskriver skälen till varför de genomför uppsägningar. Beskrivningarna av varför uppsägningarna genomförts är viktiga, inte nödvändigtvis för att de representerar de "egentliga" skälen till de förändringar som genomförts, utan för att de utgör grunden för hur företagen legitimerar beslutet om uppsägningar. Samtidigt är de ett uttryck för relationen mellan arbetsgivarna och de anställda. I de mindre företagen hänvisar ägarna till övergripande förändringar på marknaden eller den ökande konkurrensen. Detta argument skapar distans till det egna beslutet att säga upp personal, som ofta utgörs av nära arbetskamrater eller personliga vänner. Familjemedlemmar skyddades och den som är längst ifrån fick oftast lämna. I de nära och personliga relationerna är det viktigt att göra skälen till uppsägningen så opersonlig som möjligt, trots att beslutet ändå beskrivs som ett personligt misslyckande för ägarna.

I de något större företagen, som vi har kallat för de mellanstora, är beskrivningen av skälen till uppsägningarna mer komplicerad. Den är uppdelad i flera led, en kedja av argument. Arbetsgi-

varrepresentanter i den här gruppen beskriver uppsägningarna 1) som ett led i förändringar av organisationen, 2) som i sin tur är nödvändiga för att kunna hantera förändringar i efterfrågan och konjunkturen. Den här typen av motivering används som ett sätt att skapa acceptans bland de kvarvarande medarbetarna och för att motivera andra effektiviseringar av verksamheten. De mer komplicerade motiveringarna används också för att kunna motivera avsteg från turordningslistor i förhandling med fackliga ombud. I de allra största företagen är motiveringen till uppsägningarna än mer utförliga och komplicerade. Här hänvisas till ägarförändringar, strukturomvandling eller lågkonjunkturer som påverkar konsumenterna och förändrade sätt att planera och budgetera inom företaget. Förklaringarna kommuniceras också i flera led, från högsta ledning via regionschefer till butikschefer och till medarbetarna.

Studien visar alltså att ju större företag och ju mer komplex organisation, desto mer utförlig och komplicerad motivering gavs till uppsägningarna. Oavsett om det handlar om anpassning till minskad försäljning, organisationsförändringar eller ökad konkurrens får således företagens motivering av uppsägningarna effekten att göra uppsägningarna synliga och förståeliga för medarbetarna. Samtidigt blir beskrivningarna mer distanserade ju större företagen är, vilket även skulle kunna göra dem svårare att förstå. Ledningsgrupper diskuterar och butikscheferna utbildas för att själva förstå och kunna informera.

För det andra, företagen använder inte enbart uppsägningar som ett sätt att anpassa sig till kort-siktiga förändringar på marknaden, utan som ett led i en förändrad bemanningsstrategi. I flera fall sammanföll uppsägningarna med mer genomgripande strukturella förändringar, särskilt för de större företagen. Till exempel beskrevs neddragningar av heltidstjänster till deltidstjänster, som: ”en optimerad bemanning” och en slimmad organisation vilket ansågs leda till ökad effektivitet, vilket beskrevs som det moderna sättet att organisera butiksarbetet på grund av bland annat de ökade öppettiderna. De medarbetare som inte uppskattade eller fann sig i de nya organisatoriska formerna erbjöds omplacering eller fick lämna företaget, ibland med arbetsbefriad uppsägningstid. Studien visar således att uppsägningarna är ett tillfälle där arbetsgivare i handeln motiverar, planerar och verkställer nya anställningsvillkor, och kan därmed ses som ett sätt att förändra företagets bemanningsstrategi.

För det tredje, företagen organiserar omställningsarbetet på olika sätt. I de riktigt små företagen är omställningsarbetets utformning och genomförande av naturliga skäl främst beroende av ägaren. I flera fall visade det sig att uppsägningar genomfördes för första gången och av hänsyn till de anställda väntade butiksägaren in i det sista med att genomföra uppsägningarna. I de mellanstora företagen var fortfarande omställningsarbetet till stor del beroende butiksägare eller butikschefer, men verksamhetens storlek gjorde att man i flera fall såg sig tvungen att ta in hjälp utifrån, både för praktisk och juridisk rådgivning. I de allra största företagen var arbetet mer specialiserat och uppdelat mellan ledningen och personalspecialister, som utgjorde ett samlat stöd och etablera gemensamma rutiner för hela företaget.

Med ökad storlek kommer alltså också ökad specialisering, en utvecklad personalavdelning och organisatorisk distans. Personalspecialisterna arbetar på huvudkontoren som är fysiskt distanserade från butikerna där uppsägningarna oftast sker. Dessa specialister hade en betydelsefull roll i att skapa rutiner, förberedelser, utbildningar, scenarier, check-listor och underlag för förhandlingar som sammantaget ger möjlighet till det som i tidigare studier kallats för kognitiv distans och hanterbarhet för cheferna som skall möta de anställda direkt (Clair och Dufresne, 2004; Margolis och Molinsky, 2008). I de större företagen var det ovanligt att intervjupersonerna kunde redogöra för konsekvenserna av omställningsarbetet för enskilda medarbetare, berättelserna var generella och hypotetiska. I de mindre företagen talade man istället om det man visste om vad som hade hänt, i skuldmedvetna ordalag. I flera fall beskrevs det som för plågsamt att

hålla kontakten, som tidigare varit så nära. Specialiseringen och indelningen av ansvar för omställningsarbetet blir således ett sätt att distansera sig från de obehagliga konsekvenserna, ett sätt att undvika att ta personliga hänsyn, i likhet med tidigare studier av liknande situationer (Clair och Dufresne, 2004; Margolis och Molinsky, 2008). Distansering skapar samtidigt möjlighet att på ett tidigare stadium genomföra förändringar för att verksamheten skall överleva på sikt, jämfört med i mikroföretagen.

Studiens resultat visar alltså att företagen skiljer sig åt med avseende på hur de hanterar omställningssituationen. Som vi visat i ovanstående avsnitt finns det en kategori av små företag, som trots tidiga signaler väntar in i det sista med att genomföra omställningen. Vi kan kalla dessa företag "sengångare". Deras tolkning av omställningssituationen handlar till stor del om huruvida de kan överleva sin situation. Denna grupp av företag är mer positivt inställd till det omställningsstöd de får från omställningsorganisationerna. Vetskapen om att det finns tillgång till stöd för dem som drabbas av uppsägningen bidrar eventuellt till att minska obehaget och oron för beslutet.

Övriga två kategorier med medelstora och stora företag intar ett annorlunda förhållningssätt till omställningssituationen. De har åtminstone viss tidigare erfarenhet av omställningsarbete och är väl medvetna om kollektivavtal, lagstiftning och olika omställningsmetoder. Deras reflektioner handlar mer om olika förändringsmetoder såsom införandet av arbetstidscheman, årsarbetstid och om omställningsarbetet har bidragit till en ökad effektivitet. Denna grupp är också i allmänhet positivt inställda till omställningsstödet, TSL och coacherna och sina fackliga företrädare. Men det fanns också dessa företag som uttrycker viss kritik till omställningsstödet utformning och har förslag på förändringar. Ett karaktärsdrag när det gäller omställning i detaljhandeln är således att företagen kan delas in i två olika kategorier: en grupp som har begränsad erfarenhet av omställningsarbete och uppskattar det stöd de får genom omställningsorganisationer, samt en annan grupp som har tidigare erfarenhet av omställningsarbete, som har tydligare rutiner, upparbetade samarbeten med olika aktörer, facket, samt en beredskap, trots svårigheter, för vad uppsägningar innebär för de medarbetare som tvingas lämna verksamheten. De uppfattar det som att de har kapacitet att hantera situationen.

Det andra framträdande mönstret i företagens beskrivningar har att göra med hur omställningsarbetet uppfattas av personerna med vana att hantera omställning. Som analysen i avsnittet visar förutsätts att de som genomför arbetet är beredda att sätta företaget före personliga hänsynstagen, att man intar ett mer distanserat förhållningssätt till de anställda, i likhet med tidigare studier (Margolis och Molinsky, 2008; Clair och Dufresne, 2004). Detta utesluter dock inte, vilket fallbeskrivningarna visar, att de som genomför arbetet är engagerade i att genomföra arbetet på bästa möjliga sätt och i enlighet med lagar och överenskommelser, i vetskap om att uppsägningar är ett nödvändigt ont. Studiens resultat visar också att de större företagens respons på strukturuomvandling och lågkonjunktur är mer strategisk och med mer framförhållning, som en del av företagens strategiska förändringar, snarare än en direkt effekt av minskad efterfrågan på företagets produkter. Det kan röra sig om nedläggning av butiker med bristande lönsamhet eller omorganisationer med syfte att effektivisera butiker och försäljning. Studien visar alltså att omställning inom detaljhandeln inte bara innebär att ha en beredskap för omställningsarbetet i sig, utan förutsätter också att företagaren eller företagsrepresentanten, ibland som en deltagare i ett större system av flera inblandade parter, är beredd att möta utmaningen som det innebär med de negativa följderna av beslutet kan få för de anställda.

## Bidrag och fortsatta studier

Denna delstudie av varför och hur omställningsarbetet genomfördes har bidragit till den empiriska grunden för fortsatt utveckling av den omställningskompetens som företagen i detaljhandeln uppvisar. Omställningskompetensen och omställningsförmågan uppkommer i samarbetet mellan företagen, arbetsgivarorganisationer, fackföreningar och det trygghetssystem som finns uppbyggt. Studien bidrar till aktuell kunskap om på vilket sätt uppsägningar i handeln är ett viktigt fenomen i både befästandet och större förändringar av sektorns bemanningsstrategier. Strategin att använda sig av deltid verkar fortsätta och även öka i många av de undersökta företagen, trots de ansträngningar som gjorts inom sektorn för att öka heltidsarbetet.

Vår avsikt har varit att de fallbeskrivningar som finns återgivna i rapporten skall kunna användas vid utbildningar och/eller som underlag för reflektion och diskussion bland alla som arbetar med omställningsfrågor i handeln. Den första delstudiens resultat har även givit upphov till frågor för fortsatt forskning. Dessa frågor kommer att vara vår utgångspunkt vid valet av de fördjupande fallstudier som ingår i den fortsatta studien:

- Vad karaktäriserar chefers arbete med omställning, på olika nivåer och platser inom företagen och i relation till det stöd som finns utanför företagen? Hur beskriver och förstår de detta arbete, hur beskriver de genomförandet och konsekvenserna av olika sätt att genomföra det?
- Hur organiserar fackföreningarna inom Handeln för sin roll i omställningsarbetet? Hur beskriver och förstår de detta arbete, genomförandet och konsekvenserna?
- Hur beskrivs konsekvenserna av företagens omställning bland personer som blivit uppsagda, på hel- och deltid, samt de som arbetar kvar efter en omställning, samt de som stödjer personer att ställa om?

## REFERENSER

- Arman, R. (2014) Death metaphors and factory closure. *Culture and Organization*, 20(1), 23-29.
- Bergström, O. (2001) Does Contingent Employment Affect the Organization of Work? Approaches to the study of contingent employment, SALTSA, National Institute for Working Life, Report No 2:2001, Stockholm.
- Bergström, O., Broughton, A. och Triomphe, C.E. (2010). EU Synthesis Report, 27 National Seminars, Anticipating and Managing Restructuring, European Commission, Brussels.
- Bergström, O., Håkansson, K., Isidorsson, T. & Walter, L. (2007) Den nya arbetsmarknaden: - Bemanningsbranschens etablering i Sverige, Lund: Academia Adacta.
- Bergström, O. (2009). Anticipating and Managing Restructuring in Sweden. National Background Paper, International Training Centre ILO, Turin.
- Bergström, O. och Diedrich, A. (2008) The Swedish model of Restructuring, in: Gazier, B. och Brüggeman, F. (eds) Restructuring work and employment in Europe, Cheltenham: Edward Elgar.
- Carlén, S. (2007). Deltidsanställningar i handeln – en fråga om kön. Rapport, Handelsanställdas förbund.
- Clair, J. A., och Dufresne, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597-1625.
- Danilov, K. och Hellgren, J. (2010). Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln. HUR, forskningsrapport 2010:4.
- Daunfeldt, S.-O., Lord, S. och Rosén, E. (2008). Rätt till heltid – konsekvenser för handelssektorn. Rapport från Handelsns Utredningsinstitut.
- Dewitt, R. L., Trevino, L. K., och Mollica, K. A. (2003). Stuck in the middle: A control-based model of managers' reactions to their subordinates' layoffs. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 32-49.
- Ekstrand, K. och Johansson, T. (2013). "Like any other work task?' – How managers handle layoffs" [uppsats], Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- EMCC (2007). Trends and drivers of change in the European commerce sector: Mapping report. Dublin: European Monitoring Centre on Change.
- De Vries, M. F. K., och Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human relations*, 50(1), 11-50.
- Heltidsgruppen (2012). Heltidsgruppens slutrapport, rapport från en gemensam arbetsgrupp från Svensk Handel, KFO och Handelsanställdas förbund. Via: <http://www.svenskhandel.se/Fakta--rapporter/Rapporter/Ovriga-rapporter/>
- HUI (2010). Härifrån till framtiden – detaljhandeln i Sverige 2025. Stockholm: Handelsns utvecklingsinstitut (rapport).
- Kalleberg, A. L. (2001) Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Molinsky, A. och Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.
- Margolis, J. D. och Molinsky, A. (2008). Navigating the bind of necessary evils: Psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51(5), 847-872.
- Noronha, E., och D'Cruz, P. (2005). Achieving Downsizing Managerial Perspectives. *Global Business Review*, 6(1), 77-94.
- SCB (2011). Statistikdatabasen.