



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Konsten att sitta på två stolar samtidigt**

- En studie kring personalansvarigas erfarenheter och upplevelser av svåra samtal i arbetslivet

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 poäng

Hanna Birgerstam

Handledare: Lars Göran Wallgren

Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Abstract**

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2012

Handledare: Lars Göran Wallgren

Examinator: Annelie Goulding

Denna studie syftar till att undersöka chefers och personalansvarigas upplevelser och erfarenheter av olika typer av svåra samtal i arbetslivet. Studien avser dessutom att finna svar på hur man som chef eller personalansvarig både mentalt och praktiskt kan förbereda sig på att genomföra olika svåra samtal. Tidigare forskning visar på att upplevelsen för samtalsledaren kan skilja sig åt beroende på samtalsinnehåll. Sju personer på olika arbetsplatser har i studien intervjuats med semistrukturerade intervjuer. Denna tvärsnittsstudie skapar en bredare bild och djupare förståelse för hur svåra samtal i yrkeslivet kan upplevas. Intervjuguiden skapades utifrån frågor om hur man associerade till svåra samtal, hur man förbereder sig inför dem, vad man upplever under samtalen och hur de följs upp. Respondenterna hade olika erfarenheter av svåra samtal och fick själva bestämma vilka erfarenheter de ville berätta om. Erfarenheterna som delgavs under intervjuerna har analyserats utifrån en hermeneutisk ansats. De svar som gavs under intervjuerna, och som var vanligast förekommande, var de som fick representera resultatet, enligt en abduktiv ansats. Resultatet presenterades under fyra huvudteman och åtta subteman. Resultatet visar på att olika svar gavs i frågan om vad som upplevs som svåra samtal. Dock var respondenterna eniga om att samtal där någons personliga lämplighet på ett eller annat sätt utgjorde ett problem på arbetsplatsen ansågs vara ett svårt samtal. En av de mest framträdande känslorna som respondenterna sade sig uppleva var att de behöver axla en motstridig roll; att kunna förhålla sig tillräckligt känslomässigt distanserad och empatisk på samma gång. De flesta respondenter var överens om att de förbereder sig inför svåra samtal på olika sätt, främst mentalt men i en del fall också arbetsrättsligt. Samtliga respondenter menar att erfarenheten i svåra samtal inte kommer att göra dem direkt enklare att genomföra, men att deras egen upplevelse av obehag minskar i takt med att de har gjort det förr.

**Nyckelord:** Kommunikation, hermeneutik, upplevelser, svåra samtal, professionellt förhållningssätt

I arbetslivet finns många situationer där någon tvingas genomföra ett samtal som kan kännas extra svårt, påfrestande eller obehagligt. I många yrken tillhör dessa samtal vardagen. Det kan vara en läkare som tvingas ge sin patient ett besked om sjukdom, eller som behöver förklara för anhöriga att deras släkting har gått bort. Det kan också vara en biståndshandläggare inom socialtjänsten som tvingas meddela avslag om bistånd. Chefer och personalansvariga får ofta uppgiften att genomföra svåra samtal med sina anställda och kollegor. En del av dessa svåra samtal handlar om avveckling av personal, uppsägningar eller direkta avsked. Sverige är ett av de välfärdsländer som i dagsläget befinner sig i lågkonjunktur, detta till följd av att det råder en stadsskuldskris i Europa. En konsekvens av skuldskrisen blir att företag och olika typer av organisationer tvingas hålla nere sina kostnader för att klara sig genom krisen. Personalkostnaderna är en av organisationers allra högsta kostnader (Johanson & Johrén, 2009). I media har svenska folket kunnat följa bland annat Saabs och Volvos stora neddragningar av personal till följd av kostnadsbesparingar. Fokus för media har i sådana sammanhang vanligen blivit den eller de personer som tvingas lämna sin arbetsplats då de blivit uppsagda. Ljuset riktas mot vilka ekonomiska och emotionella konsekvenser denne person får. I den mån chefen eller den personalansvarige får yttra sig i sammanhanget, handlar det snarare om att deras försök till förklaring eller försvar av fattat beslut (Carlander, 2010; Kinding & Gotthardson, 2010). Vad som talas mindre om i sådana sammanhang, är att chefers och personalansvarigas beslut om exempelvis avveckling sällan är frivilliga. Ofta är personalneddragning det enda alternativet som återstår att göra i den mån ett företag skall klara av att hantera sin ekonomi, därav anses det ur ledningsperspektiv nödvändigt.

Svåra samtal i arbetslivet kan också handla om andra saker. I likhet med uppsägnings- och avskedssamtal, är många andra svåra samtal oberoende av yrkesbransch. Chefen eller den personalansvarige kan exempelvis tvingas meddela att en anställd underpresterar eller har ett dåligt uppförande. Ett samtal om att någon direkt missköter sina arbetssysslor eller om en anställds psykiska ohälsa, behovet av rehabilitering vid arbetsskada, sjukdom eller missbruk. Svåra samtal kan dessutom handla om olika typer av konflikter i en arbetsgrupp; mobbning, utfrysning eller om samarbete som av någon anledning inte fungerar.

Något som också talas mindre om är chefers eller de personalansvarigas upplevelse av att genomgå någon form svårt samtal eller lämna ett svårt besked till en anställd i någon av ovannämnda situationer. Detta är något som kan vara en minst sagt obehagligt uppgift, något som skapar mycket oro och obehag. För en personalvetare, eller en blivande chef eller personalansvarig är detta ett relevant studieområde eftersom *svåra samtal* är en återkommande arbetsuppgift. Det kan också tänkas vara en av de emotionellt svåraste uppgifterna som den blivande personalvetaren kan tänkas ställas inför i sin yrkesroll.

På de olika personalvetarutbildningarna på svenska universitet och högskolor ingår undervisning om olika former av samtalsstrategier. Dessa syftar till att hjälpa studenterna att förbereda sig inför olika former av svårare samtal i yrkeslivet som personalansvariga. *Professionella samtal* och *empatisk kommunikation* är några av dessa strategier. Råden som följer dessa strategier är i första hand utarbetade för att möta samtalspartners reaktioner under själva samtalet. Mindre fokus läggs på personen som skall leda samtalet, och hur denne skall övermanna sina egna känslor i situationen för att framföra sitt budskap professionellt och sakligt. Samtalsstrategier riskerar således att bli en paketlösning som skall fungera för alla i alla sammanhang. Forskningsfältet

kring hur personalansvariga klarar av att överlämna svåra besked verkar vara mycket begränsat. Med anledningen av ovan given problematik inriktar sig denna studie mot hur personalansvariga hanterar övergången mellan det svåra samtalets teori och praktik. Författaren hoppas finna svar på vilka emotionella svårigheter man som personalansvarig ställs inför vid svåra samtal och hur att lyckas hantera dem i situationen. Detta, oavsett om den personalansvarige har samtalsstrategier att luta sig tillbaka på eller inte. Med vetskap om vad den blivande personalvetaren kan förvänta sig från denna sortens svåra samtal, är förhoppningen att hon eller han ska känna sig mer förberedd att möta dem.

### *Tidigare forskning*

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning av teori och tidigare forskning som avhandlat upplevelser av svåra samtal i arbetslivet. Inledningsvis ges en förklaring av den hermeneutiska ansats som författaren har använt sig av vid tolkning av sin insamlade empiri.

*Hermeneutiskt perspektiv.* Hermeneutiken kallas för tolkningsläran och tar utöver de fem sinnen iakttagelser och den logiska analysen hjälp av inkännandet och empati för att uppnå förståelse för människors beteenden och handlingar. Hermeneutiken är en vetenskaplig ansats som är vanlig inom kvalitativa undersökningar och går ut på att förstå något, inte bara begripa något intellektuellt (Thurén, 2007; Widerberg, 2002). Särskilt inom historievetenskapen har hermeneutiken använts flitigt.

Tolkningen som görs för att förstå människors beteenden och handlingar vilar på en uppsättning antaganden eller förutsättningar, detta för att det skall finnas möjlighet till analys. Den första förutsättningen i hermeneutisk tolkningslära är att mening som skapas utifrån den tolkning som görs, bara kan förstås när den sätts in i ett speciellt sammanhang eller en kontext (Linell, 1995). Med olika förståelse för en kontext kommer också risken för feltolkning att öka. Den andra förutsättningen bygger på att tolkaren har en förförståelse som hämtas från egna upplevelser, minnen och kunskap. Denna förförståelse kommer att prägla hur en person tolkar andra människors beteenden och handlingar. Den tredje förutsättningen handlar om tolkarens personliga värderingar som den har med sig vid sidan av sin förförståelse. Värderingarna kommer i likhet med förförståelsen spela avgörande roll för hur vi tolkar och därmed förstår något eller någon som studeras. Problemet med dessa tre förutsättningar är att upplevelser och känslor sällan kan bli subjektivt testbara eftersom förutsättningarna förändras var gång en annan person gör en tolkning (Thurén, 2007; Widerberg, 2002).

Människor har en tendens att tillskriva varandra egenskaper, något som inom psykologin kallas för projektion. Thurén (2007) förklarar vidare att människor ofta använder sig omedvetet av projektion i tolkningssammanhang eftersom vi antar att andra människor upplever världen precis som vi själva gör. Widerberg (2002) lägger mot denna bakgrund tonvikt vid att en forskare som avser använda sig av hermeneutisk analys måste beskriva de tre ovan nämnda förutsättningarna eller antagandena som hon eller han tar med sig in i sin forskningsprocess. På så vis kommer den slutliga kunskapen enklare att kunna värderas.

*Vikten av kommunikationsträning.* Som nämnt inledningsvis, verkar forskningsfältet kring svåra samtal med en personalansvarig i fokus vara mycket begränsat. Det har gjorts andra studier med psykosocial- och pedagogisk inriktning kring andra typer av svåra samtal, då någon tvingas lämna ett svårt besked. Det har då

avsett antingen en relation i vårddyrket mellan antingen läkare eller sjuksköterska och en patient eller en anhörig (Barrett, Ellington & Kennedy Sheldon, 2006; Kvåle, 2007) eller relationen mellan lärare och elever i grundskolan (Molloy, 2003). En liknande kandidatuppsats (Mårtensson & Nygren, 2012) har funnits gällande svåra samtal i arbetslivet men denna utgår från andra teorier, studerar andra personer och ser i övrigt annorlunda ut i sin utformning. Följande två artiklar handlar båda om läkarens uppgift att kommunicera svåra samtal med sina patienter.

André m.fl. (1998) publicerade en forskningsstudie där vikten av god kommunikation mellan läkare och patient framhålls. Studien framtogs av personer som dels själva arbetade inom läkarkåren och dels av verksamma personer inom medicinsk pedagogisk och socialverksamhet. André med kollegor (1998) hade studerat tidigare forskning inom från olika länder i Europa och funnit att det finns både en praxis- och attitydskillnad gällande hur pass förberedda läkare anser sig vara i fråga om att meddela ett sjukdomsbesked. Detta till såväl patient som anhörig. Denna tidigare forskning baserades främst på olika enkätundersökningar. Resultatet visade på att Skandinaviska, tyska och holländska läkare har ett gemensamt sätt att meddela en diagnos till patienten och dess anhöriga. Läkare från Syd- eller Östeuropa liknar varandra på det sättet att de snarare lade större vikt vid att informera patientens anhöriga än att informera patienten själv (André m.fl., 1998). Författarna menar att detta är en viktig aspekt att iaktta som läkare i den mån man arbetar i multikulturella miljöer.

Ett annat av de många resultaten som framhålls i artikeln kommer från en forskningsstudie som André (1994) själv genomfört. Studien genomfördes med en kvalitativ metod i form av strukturerade intervjuer med 20 läkare, alla erfarna i yrket och som dagligen arbetade med cancerdrabbade patienter. Läkarna hade haft många svåra samtal med sina patienter, ofta hade de ett tråkigt besked i form av att deras sjukdomsbild hade förvärrats. Läkarna, som tvingas arbeta under ”motstridiga roller” i form av att agera auktoritet och samtidigt på ett nära och förtroendeingivande vis, hade flera strategier för att hantera dessa svåra samtal med patienterna. Strategierna hade som gemensam nämnare att de alla lyckades mobilisera läkarnas egna psykologiska försvar vilket gjorde att de med kunskap kunde hitta situationsanpassade lösningar, och därmed kunde övermanna sin olust till att lämna det svåra beskedet (André, 1994).

Slutsatsen i André med kollegors studie handlar om att kommunikationsträning i svåra samtal bör finnas som ett grundlig del i läkares utbildning, för att sedan med hjälp av handledning, tränas kontinuerligt i yrkeslivet. Författarna menar på att förtrogenhet i samtalstekniker kan underlätta svåra samtal, för både patienten och läkaren. Patientens reaktion kan bli mindre lidande och läkarens möjlighet att känna kontroll i situationen kan öka (André m.fl., 1998). Även om läkarens roll i sin karaktäristik inte är lik en personalansvarig persons roll, så har de båda uppgiften att genomföra svåra samtal med människor. Det är därför inte orimligt att tänka sig att man i båda rollerna kan uppleva liknande känslor.

Arnold m.fl. (2005) berör ämnet svåra samtal i det avseendet att läkare med god kommunikativ förmåga kan förbättra patienternas förståelse för sin sjukdom, förbättra patientens följsamhet till behandlingsmetoder. Detta skall i sin tur ge bättre möjlighet för läkarna själva att använda sin tid effektivt och öka sitt yrkesmässiga självförverkligande. Artikeln belyser inte huvudsakligen läkarnas upplevelser av att genomföra svåra samtal med sina patienter, men den har ändå en viss relevans för ämnet. Författarna beskriver vikten av särskilda samtalsstrategier för den ledande samtalsparten, det vill säga läkaren, och hur ett särskilt kommunikativt beteende kan

effektivisera tiden som läggs på dessa svåra samtal. De svåra samtal som nämns handlar dels om när ett cancerbesked skall överlämnas eller då ett redan känt sjukdomstillstånd har förvärrats.

Vidare beskriver Arnold m.fl. (2005) hur kommunikationsförmågan i läkaryrket är en viktig kompetens som bör övas upp vid sidan av den medicinska kunskapen. De ser detta som en slags andra ordning av färdigheter för att lyckas hantera den mängd av svåra situationer och svåra samtal som läkaryrket innebär. Det är inte bara för patientens skull som systematisk kommunikationsträning bör inrättas. Författarna som grundar sin artikel på empiriska undersökningar och expertpraxis, menar också på att man med tidigare forskning sett att läkare med god kommunikativ förmåga upplever mindre stress i arbetet och att risken för utbrändhet minskar. Således kommer detta att både direkt och indirekt påverka vilken upplevelse läkaren får av dessa samtal med sina patienter (Arnold m.fl., 2005).

*Svåra samtal i arbetslivet.* En viktig utgångspunkt för svåra samtal på arbetsplatsen är att relationen mellan samtalsparterna, ofta chefen eller den personalansvarige och den anställde, redan i sin natur är av vertikal karaktär. Med det menas att de inte kan handla utifrån samma förutsättningar därför att de har olika hierarkiska positioner. Detta kan också kallas för en *komplementär relation*, vilket också avser att den ene i relationen är i underläge och den andra i ett överläge (Engqvist, 1994).

I termen *svårt samtal* innefattas inte bara olika samtal som hålls inom ramarna för arbetslivet utan det kan också röra sig om vardagliga samtal som vi tvekar inför, då det ställer oss själva eller andra inför någon form av obehag (Engqvist, 1994; Stone, Patton & Heen, 2007). När vår självkänsla i någon mån kommer att beröras, eller när viktiga frågor för oss själva eller andra står på spel med en osäker utgång, är sannolikheten stor att vi kommer att uppleva det kommande samtalet som svårt (Stone m.fl., 2007). Samtidigt kommer det i slutändan att vara en persons individuella känsloupptäckning som är avgörande för vad som upplevs som ett svårt samtal. Svåra samtal kan på en arbetsplats vara av allmän karaktär, eller specifika för arbetsplatsen. I sjukvården kan ett svårt samtal äga rum mellan samtalsparterna läkare eller sjuksköterska och patienten eller någon anhörig. Samtalet kan exempelvis handla om att läkaren tvingas ge patienten ett besked om en svår sjukdom. Ett annat exempel på svårt samtal som är arbetsplatsspecifikt är som biståndshandläggare inom socialtjänsten tvingas ge ett negativt besked om biståndsstöd eller när en polis tvingas meddela en anhörig att en person är död. Som chef eller personalansvarig kan man regelbundet behöva bedriva en del svåra samtal. Dessa behöver inte vara arbetsplatsspecifika, de är snarare av den allmänna karaktären. Arbetsplatsmobbing, uppsägningar, omplaceringar, eller arbetsgruppskonflikter är några exempel på situationer som kan komma att kräva ett samtal med den personalansvarige, och många gånger upplevs detta som obehagligt och svårt (Carlander, 2010; Engquist, 1994; Stone m.fl., 2007).

Enligt Stone m.fl. (2007) är ett svårt samtal karaktäristiskt på det sättet att det kan delas in i tre komponenter, eller tre mindre samtalsdelar. Dessa tre samtalsdelar ställer samtalsparterna inför olika känslufokus och tankar. Dels fokuserar samtalet på frågor om vem som kan anses ha rätt och vem som kan anses ha fel, om frågor om vem som kan tänkas bära skulden och vilka avsikter som gömmer sig bakom olika uttalanden. Denna komponent i samtalet kallas för "*Vad hände?-samtalet*" (Stone m.fl., 2007). Vidare följer samtalsdelen som främst fokuserar på de känslor som uppkommer eller som redan har uppkommit i samband med samtalets innehåll. Denna komponent

kallas "Känslosamtalet" (Stone m.fl., 2007). "Identitetssamtalet" är den tredje och sista komponenten i svåra samtal och fokuserar på frågor som handlar om hur vi ser på, och upplever oss själva med avseende på vad som framkommer i det svåra samtalet. Denna teori är tillämpbar på så väl personen som blir föremål för ett svårt samtal, som på personen som lämnar det. Detta eftersom samtalsledaren också genomgår tankekväl om vad som är rätt och fel i situationen, vilka känslor hon eller han måste övermanna samt hur de upplever sig själva under det svåra samtalet (Stone m.fl., 2007).

*Inför, under och efter det svåra samtalet.* Att ge sig in i ett svårt samtal kräver förberedelse (Engqvist 1994; Kinding & Gotthardsson, 2010; Stone m.fl. 2007). En genomtänkt strategi eller metod för vad som skall sägas och hur den samtalsledande personen ska gå tillväga ökar möjligheterna för att genomföra det professionellt och utan att någon känner onödigt lidande efteråt (Engqvist, 1994). Vidare menar Engqvist, att den som ämnar hålla ett svårt samtal med någon i största möjliga mån måste undvika att beröva någon dess värdighet. Ett framgångsrikt förhållningssätt som samtalsledare är då att uppträda ärligt, tydligt och kongruent. Skälet till det är att det inte skall finnas utrymme för tvetydighet i samtalsledarens avsikter eller budskap. Dessutom ger det samtalet en viss stabilitet (Engqvist 1994; Stone m.fl., 2007).

Att axla den professionella rollen som sammanhanget kräver vid svåra samtal betyder också att man skall kunna skilja på sak- och personfråga. Med det menas att budbäraren av beskedet måste kunna skilja på sina känslor för personen det gäller och deras yrkesroll som nu kommer att försvinna (Kinding & Gotthardson, 2010). Förutom att den samtalsledande personen skall vara väl förberedd på vad hon eller han själv skall säga, är det en god idé att bjuda in samtalspartnern i samtalet genom att fråga vad denne vill ta upp. På så vis visas också ett intresserat förhållningssätt för den andre, vilket kan få den vertikala relationen mellan de båda samtalsparterna att bli mer avspänd (Engqvist, 1994).

Engqvist föreslår vidare att metakommunikation kan vara underlättande för samtalets styrning – i den mån samtalsparterna går igenom vilka regler som skall gälla för samtalet, vem som skall inleda och så vidare. Tidigt i samtalet bör den samtalsledande personen gå direkt på sakfrågan (Kinding & Gotthardsson, 2010). Detta gäller inte minst vid svåra besked knutet till en bedömning så som kritik, uppsägningar eller förelägganden. Vidare handlar det om att upprätthålla ett professionellt förhållningssätt. Detta bygger på att den samtalsledande personen klarar av att undertrycka sina egna känslor för att hjälpa sin samtalspart att hantera sina reaktioner och känslor i situationen (Carlander, 2010).

*Reaktioner hos den som lämnar ett svårt besked.* Svåra samtal kan dels syfta till att reda ut ett problem, så som en arbetsplatskonflikt, eller mobbning där situationen kan vara uttalad och given från början och där de båda samtalsparterna vet varför man avstämt möte. En annan situation uppstår i den mån den personalansvarig skall överlämna ett för samtalspartens hittills okänt, svårt besked om något. Det kan röra sig om kritik mot personens arbetsprestation eller uppförande, ett besked om omplacering eller uppsägning.

Carlander (2010) skiljer mellan två olika slags sammanhang för svåra besked. Det enda sammanhanget utgör sig i form av oväntad olycka, sjukdom, katastrof eller dödsfall där beskedet kommer helt oväntat för den som tar emot det. Det andra sammanhanget handlar om svåra besked kopplat till någon form av bedömning eller beslut som fattats, exempelvis lärarens betygsättning, om arbetsgivaren skall tillsätta en anställning, eller biståndshandläggarens beslut om ekonomisk hjälp. Oavsett vilken typ

av svårt besked det handlar om så tar sig samtalsledarens följdreaktioner i uttryck i form av rädsla, ilska, skam och skuld (Carlander, 2010).

En vanligt förekommande reaktion då man lämnar svåra besked är känslan av att man som samtalsledande person har misslyckats. Carlander ger en beskrivning av läkarens uppgift att lämna beskedet till en svårt sjuk cancerpatient. Läkarens ambition i sin yrkesroll är att lindra och bota men får istället ta ett steg i motsatt riktning då läkaren själv måste meddela att ett oväntat sjukdomstillstånd har inträffat. Som följd av detta ser läkaren sig själv som indirekt ansvarig för patienten och känslan av skuld förvärras i den mån patienten vänder sig anklagande mot honom/henne (Carlander, 2010).

Vid ett uppsägningssamtal finns det inte alltid mycket utrymme kvar för överenskommelser eller gemensamma lösningar mellan samtalsparterna. Beslutet om uppsägningen är i regel redan fattat från ledningen och det återstår nu att som chef eller personalansvarig överlämna beskedet till den anställde. Ett samtal om ofrivilliga avgångar orsakar ofta stor oro och aggressivitet hos den enskilde. Detta framför allt hos personen som nås av beskedet om att den skall sägas upp (Kinding & Gotthardson, 2010; Lenéer Axelson & Thylefors, 2005). Det kan dock även upplevas som väldigt jobbigt för den som tvingas lämna det svåra beskedet. Det kan till och med upplevas som en slags inre kris (Carlander, 2010; Cullberg, 2006). Inför ett sådant faktum att personalneddragningar måste göras, är det vanligen så att chefer känner sig vilsna och övergivna. Att lämna besked om uppsägning anses av många chefer till och med vara den allra svåraste situationen att hantera av de återkommande uppgifterna (Kinding & Gotthardson, 2010).

En vanligt förekommande känsla vid överlämnade av svåra besked är samtalsledarens lust att be om ursäkt för det hon eller han har att säga (Carlander, 2010; Kinding & Gotthardsson, 2010). Det är viktigt för samtalsledarens trovärdighet att förbli kongruent och inte skapa otydlighet i budskapet. För att den samtalsledande personen skall lyckas övermanna känslan av behöva be samtalsparten om ursäkt, krävs det även här att personen håller sig till de sakliga skälen som ligger till grund för beslutet eller det svåra beskedet (Carlander, 2010; Kinding & Gotthardson, 2010). Det betyder dock inte att samtalsledaren inte kan visa förståelse för samtalspartens känslor i situationen. Det går bra att beklaga beskedet utan att samtidigt be om ursäkt (Kinding & Gotthardson, 2010).

*Rädsla för konflikter.* Förutom att det är en obehaglig uppgift i sig att lämna ett besked om uppsägning, behov av rehabilitering eller andra svåra besked så finns det fler faktorer som kan försvåra budbärarens egen reaktion. Sådana faktorer handlar om försvårande omständigheter för personen det gäller. Det kan röra sig om att man har en personlig relation till personen man skall lämna det svåra beskedet till, vilket därmed också sätter vänskapen på prov. Kinding och Gotthardson (2010) menar på att det bästa sättet att motarbeta sådana känslor av konflikträdsla är att skilja mellan sin professionella yrkesroll och sin privata roll. Samtalsparten kan reagera med aggressivitet, sorg eller skam på det vi säger under det svåra samtalet. Det är lätt hänt att den samtalsledande personen upplever att starka känslor blir svåra att hantera. I en sådan situation är det lätt hänt att den samtalsledande personen då ger någon form av rekommendationer för hur samtalsparten som just mottagit ett svårt besked skall reagera; *"Du behöver inte bli orolig för neddragningen, då det inte kommer att drabba din anställning hos oss"* (författarens eget exempel). Risken att samtalsparten reagerar med just oro är då överhängande (Carlander, 2010). En konsekvens av dessa reaktioner hos människor som ibland tvingas överlämna svåra besked blir att de distanserar sig allt



för mycket från sina känslor varpå de istället blir passiva och mekaniska i överlämnandet av beskedet. Ett annat sätt att undvika att konfrontera sina egna känslor som budbärare av ett svårt besked är att man undviker sådana situationer över huvud taget (Carlander, 2010).

### *Syfte och frågeställning*

Huvudsyftet med studien är att undersöka chefers och personalansvarigas upplevelser av olika typer av svåra samtal med sina anställda. Vidare syftar studien till att hitta möjliga orsaker till upplevelsen av obehag vid samtalen och hur man som chef eller personalansvarig både mentalt och praktiskt kan förbereda sig på att genomföra svåra samtal. Ur resultatet avser författaren svara på följande tre huvudfrågeställningar:

- Vilka samtal är det som personalansvariga upplever som svåra samtal?
- Vilka känslor det är som den personalansvarige personen upplever i under ett svårt samtal?
- På vilka sätt förbereder sig personalansvariga på svåra samtal?

## Metod

För att kunna beskriva och synliggöra vilka känslor chefer och personalansvariga upplever under svåra samtal i arbetslivet valdes en kvalitativ metod för undersökningen. Fördelen med att använda sig av kvalitativ metod ligger i möjligheten att studera ett fenomen som annars, i princip är oåtkomligt så som ett fenomenets karaktär eller egenskaper (Silverman, 2006, Widerberg, 2002). Studien genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Valet av antalet intervjuer hölls öppet med målet att uppnå empirisk mättnad (Trost, 2010). Efter sju intervjuer upplevdes att svaren var återkommande i tillräckligt stor utsträckning och att respondenterna slutade förmedla ny kunskap.

### *Respondenter*

Urvalet togs fram genom en kriteriemall. Det fanns inget krav om att personerna skulle ha erfarenhet av särskilda svåra samtal, t.ex. rehabiliteringssamtal. Det fanns heller inget krav på att de skulle ha en personalvetenskaplig utbildning. Däremot skulle personerna ha många års erfarenhet av att genomgå svåra arbetslivsrelaterade samtal i ett eller flera avseenden. Personerna som medverkade i intervjun kontaktades genom rekommendationer från arbetsgivare, vänner och bekanta till studiens författare. Personerna som medverkar i intervjun är dock helt oberoende av varandra i meningen att de inte har någon arbetsrelation eftersom de arbetar på vitt skilda arbetsplatser.

De sju personerna som slutligen valdes ut hade alla tidigare erfarenhet av, eller som är idag verksamma inom HR-området. Deras titlar varierar allt mellan HR-chef till HR-partner och System engineer manager, dessa kommer härnäst i studien att omtalas med samlingsnamnet personalansvariga. Personerna som intervjuades arbetar inom både privat och offentligt sektor. Två personer arbetar med personalfrågor i kommunal regi, en arbetar i byggbranschen, en inom motorindustribranschen, en inom

försäkringsbranschen, en på ett fraktbolag och den siste inom telekommunikationsbranschen. Förutom variationen av branscher, strävades också efter att låta både kvinnliga och manliga respondenter medverka. Detta med förhoppningen om att få bredare perspektiv i resultatet. Personerna som deltog i studien har olika utbildningsbakgrund. Flera av dem har studerat på eftergymnasial nivå, andra inte. Några har en personalvetenskaplig utbildning, en var utbildad civilingenjör, en var socionom. Deras åldrar varierade mellan 36-52 år. Respondenterna har utlovats skyddad identitet i studien, varför de har tilldelats fingerade namn; *Patrik, Eva, Mia, Sara, Pia, Joel, och Emelie*.

### *Instrument*

Intervjuguiden skapades utifrån de valda teoretiska perspektiven och behandlar följande fyra teman; *Association, Förberedelse, Upplevelse, och Uppföljning*. Huvudsyftet med intervjuerna var att få respondenterna att själva sätta ord på sina erfarenheter av svåra samtal. Hur de upplever dem, varför de upplever dem som svåra, hur de gör för att hantera dessa samtal samt om de följs upp efteråt. Intervjuguiden skrevs med ett antal öppna huvudfrågor som skulle utgöra grunden för intervjun och som skulle säkerställa validiteten.

*Association*. Detta tema utgjordes av öppna frågor där respondenterna spontant fick svara vad de först associerade till kring frågor som ”*Vad associerar du till när du hör ”svåra samtal”?*” och ”*Vad associerar du till när du hör ”professionellt förhållningssätt”?*”

*Förberedelse*. Temat Förberedelse följdes av frågor kring hur respondenterna förberedde sig inför svåra samtal. En sådan fråga kunde lyda: ”*Hur förbereder du dig inför svåra samtal, mentalt och praktiskt?*” och ”*Tar du någon hjälp av samtals-tekniker?*”

*Upplevelse*. Detta tema handlade om att ringa in respondenternas upplevda känslor och inre reaktioner under de svåra samtalen. Exempel på frågor som ställdes i samband med detta tema var: ”*Vilka känslor kan du fyllas av under ett svårt samtal?*”, ”*Skiljer upplevelsen sig åt om man känner personen privat/har en närmare relation till, som man har samtal med?*” och ”*Hur gör du för att övermanövrera dina egna känslor under samtalet?*”

*Uppföljning*. Slutligen, under detta tema ställdes frågor som handlade om vad som händer efter ett svårt samtal har genomförts och hur respondenterna upplevde att samtalet gick, till exempel; ”*Får du som personalansvarig någon stöttning efter att samtalet ägt rum?*” och ”*Förändras upplevelsen av svåra samtal i takt med erfarenheten, tycker du?*”.

Utifrån vad som framkom ur dessa svar fanns sedan ett flexibelt utrymme för följdfrågor; några av dessa var strukturerade och på förhand nedskrivna och några var utforskande frågor som krävdes för att få en bättre förståelse för personens svar. Kvale & Brinkmann (2009) kallar detta tillvägagångssätt för explorativ intervjuform, medan Silverman (2006) och Widerberg (2002) kallar det semistrukturerade intervjuer.

## Procedur

Personerna kontaktades första gången genom mail där författaren i korthet presenterade studien och dess syfte. Efter att ha fått ett accepterande om deltagande i studien bokades tid för intervjuer. En intervju utfördes via telefon, övriga vid fysiskt möte med respondenterna. Tidigt under studiens början valde författaren att skifta fokus från erfarenhet av samtal kring enbart uppsägningar – till att undersöka erfarenhet av svåra samtal i vid mening. Detta gjorde att den första intervjun enbart kretsade kring upplevelsen under svåra samtal då författaren inte hann förbereda denna person ordentligt på det nya fokusområdet. Inför de andra intervjuerna förbereddes studiepersonerna bättre genom att ge dem ämnesrelaterade frågor att fundera kring inför intervjun. Dessa ämnen var *Association*, *Förberedelser*, *Upplevelse* och *Uppföljning*.

För att personerna skulle känna ett förtroende för författaren under intervjun hade de försäkrats om att deras namn och arbetsplats skulle behandlas konfidentiellt i studien (se *Forskningsetiska ställningstaganden* nedan). På så sätt skulle de känna att de kunde vara ärliga i sina svar. Intervjuerna pågick under drygt tre veckor. Ett par dagar innan intervjuerna skulle genomföras sändes mail till respondenterna där de ombads fundera på sina erfarenheter av svåra samtal; vad de själva upplevde som svårt i samtalen, vilka känslor de upplevde under ett sådant samtal och hur de gör för att hantera sina egna känslor under samtalsgången. Vilken eller vilka erfarenheter som skulle tas upp under intervjun var helt och hållet upp till respondenterna själva att bestämma. Detta gjorde att resultatet i slutändan täckte in ett brett spektrum av olika slags svåra samtal. Dels eftersom respondenterna hade olika erfarenhet av svåra samtal med också för att de har olika definitioner av vad som överhuvud taget upplevdes som ett *svårt samtal*. Med stöd från manualen kunde dock intervjuerna styras i den riktning som var avsedd för studiens syfte.

Tiden för intervjuerna varierade mellan 25-45 minuter. Att tiden skilde sig så mycket mellan intervjuerna berodde på flera saker. En del av respondenterna behövde mer tid på sig att formulera sina erfarenheter, en del delgav erfarenheter långt utanför den ställda frågan men som ändå var av intresse för studiens syfte. I så stor utsträckning som möjligt försökte författaren låta bli att avbryta personen som blev intervjuad eller att lägga in ord i munnen på dem, eftersom önskan var att få deras egna beskrivningar av sina upplevelser.

Kvale och Brinkmann (2009) förklarar svårigheten i intervju som metod att intervjuaren skall kunna hantera det aktiva lyssnandet genom att inte enbart höra det hon vill höra. Med andra ord så tolkar intervjuaren vad som yttrats under intervjun och skapar meningen enbart från den lyssnande parten eftersom fokus i en intervju enbart ligger på den responderande personen som i efterhand inte har möjlighet att ändra det som sagts. Linell (1995) kallar detta dialogiska synsätt på kommunikation för samkonstruktion av mening. Samkonstruktionen bygger på något som kallas för *"mutual trust"*, det vill säga att när samtalsparterna kontinuerligt bekräftar varandra genom upprepning, frågor, reparation, ansiktsuttryck med mera, så tar de samtidigt sin relation och sin ömsesidiga förståelse för samtalsgången in i beräkningen (Linell, 1995).

Intervjuerna spelades in med bandspelare, detta med medgivande från respondenterna. Vartefter en intervju var färdig påbörjades transkribering och analys utifrån vad som sagts. Därefter börjades resultatet sorteras utifrån tematisk metod som Widerberg (2002) föreslår för kvalitativa intervjustudier. Vartefter allt fler teman växte fram ur resultatet kunde en analys påbörjas (Wallgren & Johansson Hanse, 2011)

## *Etiska ställningstaganden*

Med rekommendationer från Vetenskapsrådet (2002) har etiska ställningstaganden gjorts före, under och efter studiens gång. Dessa etiska ställningstaganden grundas i individskyddskravet vars huvudsyfte är att skydda samhällets medlemmar från otillbörlig insyn i dess livsförhållanden, något som kan upplevas som både förödmande och kränkande. Vetenskapsrådet uppmanar forskare att alltid göra en vägning av värdet av det förväntade kunskapsstillskottet mot möjliga risker att utsätta berörda undersökningsdeltagare för negativa konsekvenser.

*Informationskravet.* Då första kontakten togs med undersökningsspersonerna informerades de om undersökningens syfte, deras uppgift i projektet och vilka villkor som gällde för deras deltagande. Enligt Informationskravet skall undersökningsspersonerna även upplysas om att deras medverkan var frivillig, men detta var underförstått eftersom de kontaktades i form av en förfrågan om de *ville* vara med i studien.

*Samtyckeskravet.* Samtyckeskravet handlar om de deltagarnas rätt till självbestämmande om, hur länge och på vilka villkor de skall delta. De skall också känna att de kan avbryta sin medverkan utan att det drabbar dem med negativa följder eller påtryckningar från forskaren. I studien gavs samtycke från de intervjuade om följande villkor för medverkan; att de skulle låta sig bli intervjuade genom telefon eller vid fysiskt möte för att delge sina erfarenheter om upplevelser vid svåra samtal. De gav sitt samtycke gällande att materialet skulle användas för vetenskapligt syfte och att de hade rätt till anonymitet gällande sig själva som personer och sin arbetsplats. Slutligen gav de sitt samtycke till att låta intervjuerna spelas in för möjligheten att använda deras citat som verktyg för analys.

*Konfidentialitetskravet.* Vad det gäller konfidentialitetskravet så har de medverkande respondenterna utlovats anonymitet i studien och för att kunna underlätta för läsaren har deras namn ersatts med fingerade sådana. Likaså har deras arbetsplatser hållits anonyma i studien. Det som framgår istället är vilka branscher personerna är verksamma inom, hur många som är kvinnor respektive män, deras ålder, titel och utbildningsbakgrund. Detta för att visa på en av flera variabler som skulle kunna ha betydande roll för resultatets variation

*Nyttjandekravet.* Det insamlade materialet från intervjuerna och om de medverkande personerna kommer endast att användas för forskningsändamål i denna studie. Även detta uttrycktes redan vid första kontakten med personerna där syftet klargjordes med undersökningen. Således kommer det inte att utlånas för andras icke-vetenskapliga syften.

## *Dataanalys*

Studien utgörs av en kvalitativ undersökning med hermeneutisk ansats. Dataanalysen har genomförts med abduktiv metod (Alvesson & Skoldberg, 2007). Utifrån insamlad data gjordes jämförelser med den teoretiska bakgrunden. De transkriberade intervjuerna lästes flera gånger i försök att skapa en helhetsbild av dess innehåll. På detta vis pågår en slags cirkulär process som skiftar fokus mellan det allmänna och det enskilda (Wallgren & Johansson Hanse, 2011). Därefter lästes varje transkriberad intervju noggrant för sig och vissa centrala begrepp ringades in i svaren

under vart och ett av de fyra teman *Association*, *Förberedelse*, *Upplevelse* och *Uppföljning* som intervjuerna utgick från. Efterhand kunde mönster anas i svaren, då begrepp återkom eller omnämndes i andra men likvärdiga termer. Dessa gemensamma beskrivningar, omnämningar och uttalanden fick utgöra det samlade svaret på var fråga. Vidare kategoriserades svaren i subteman under sina huvudteman. På så vis blev det lättare att överblicka svaren på studiens ursprungliga frågeställningar, samt vilka för resultatet i övrigt, intressanta och i någon mån relevanta iakttagelser som framkom ur insamlad data. När väl resultatet var indelat i huvud- och subteman kunde citat väljas ut som fick representera vart temas samlade svar.

## Resultat

Resultatet representeras av de huvudsakliga och gemensamma svaren från respondenterna. Resultatet presenteras under intervjuens fyra teman. Varje huvud- och subtema porträtteras med ett representativt citat från någon av respondenterna. Tematiseringen har gjorts med inspiration från Widerberg (2002) och Wallgren & Johansson Hanse (2011). Författaren har kombinerat valda av teman utifrån att låta framställningsformen bestämma huvudteman, detta gjordes redan vid framtagandet av intervjumallen. Avsikten med just dessa huvudteman var att finna svar på de huvudsakliga frågeställningarna. Åtta subteman har istället valts utifrån ett empirinära förhållningssätt, där datan filtrerades genom att låta studiens huvudsakliga syfte sortera bort det ovidkommande och istället ringa in det väsentliga och centrala i respondenternas svar, enligt så kallat abduktiv metod (Widerberg 2002).

Tabell 1.

HR-personers upplevelser och erfarenheter av svåra samtal

Huvudkategorier	Subkategorier
1. Association	1.1 Svåra samtal 1.2 Professionellt förhållningssätt
2. Förberedelse	2.1 Mental och praktisk förberedelse 2.2 Samtalstekniker
3. Upplevelse	3.1 Känslor 3.2 Hantering av känslor
4. Uppföljning	4.1 Stöd och handledning 4.2 Erfarenhetens betydelse

### 1. Association

#### 1.1 Svåra samtal

Respondenterna var eniga om att *svåra samtal* kan handla om en mängd olika typer av samtalssituationer. Konflikter mellan kollegor, omplaceringar, uppsägningar, erinran om dåligt uppförande, problem utgörandes av personliga skäl är alla exempel på

vad som associerades med svåra samtal. Det vanligast förekommande svaret var dock samtal där någons personliga lämplighet på ett eller annat sätt utgjorde ett problem på arbetsplatsen och där ett samtal med denne person blir en nödvändig åtgärd i försök att rätta till problemet.

*”Framför allt är svåra samtal när understödd personal inte funkar i gruppen det handlar ofta om personligt beteende vilket är det svåra, det är mycket lättare att ha ett samtal om prestation eh men när en person personlighetsmässigt inte funkar på ett företag det är då det är ett svårt samtal tycker jag. Självklart också när det behövs, på grund av omorganisering, och omplacering eller uppsägning men då är det ändå en annan faktor. Så att väldigt ofta försöker man att hitta nånting som gör att man inte sårar personen så långt det går och ändå få fram det som inte är bra då.”* (Eva, 49, HR-manager)

Respondenterna uttryckte även att *svåra samtal* kunde associeras till något av en mer generell innebörd. På detta gavs en återkommande beskrivning; när respondenterna i egenskap av personalansvariga, tvingas lämna ett tråkigt besked till en enskild person där man vet att konsekvenserna av detta besked kommer att bli betydande för personens framtid. Slutligen var det också flera av respondenterna som talade om att de associerade maktövertag mellan personalvetaren och medarbetaren som en karaktäristisk del för *svåra samtal*.

## 1.2 Professionellt förhållningssätt

I frågan om vad man associerade till *professionellt förhållningssätt* som en del i hur att förhålla sig som personalansvarig under ett svårt samtal var respondenterna ganska eniga. Att kunna gå rakt på sakfrågan och att hålla sig till ämnet var det mest förekommande svaret. Respondenterna beskrev också *professionellt förhållningssätt* som att man i egenskap av personalvetare i huvudsak ska agera representant för företaget eller verksamheten och därmed föra samtalet i riktning mot ”verksamhetens bästa”.

*”Ja alltså vi som HR-person eller personalare måste alltid ha rent mjöl i påsen man måste alltid bete sig på ett korrekt sätt... Att man ska bete sig korrekt, att man ska bete sig efter de normer och policys och riktlinjer som företaget har (...) att man har respekt för individen och man ska på nåt sätt va den större människan i såna här situationer för man har på nåt sätt ett maktövertag ändå eftersom man representerar arbetsgivaren men att man är respektfull och beter sig korrekt helt enkelt.”* (Sara, 36 år, HR-partner)

Vad som också beskrevs som ”andra sidan av myntet” av ett *professionellt förhållningssätt* var att man skall agera med stor respekt och visa empati för personen som man håller samtalet med, något som Sara, ovan, beskriver som ”att vara den större människan”. Respondenterna menade att det är viktigt att inte gå till personangrepp utan hålla sig saklig och använda sitt maktövertag på ett så sätt medvetet och ansvarsfullt sätt.

## 2. Förberedelse

### 2.1 Mental och praktisk förberedelse

Respondenternas svar visade på att det finns olika sätt att förbereda sig. En respondent föredrog att inte förbereda sig alls, vare sig det gällde samtalstekniker, upplägg eller rent mental förberedelse. Istället menade denna respondent att det blev lättare att genomföra samtalet om respondenten var sin medarbetare följsam och kunde möta denne vartefter samtalet tog sig nya riktningar. Samma respondent menade också att en sådan öppenhet i samtalen bäddade för att inte stöta på oväntade överraskningar såsom starka känslomässiga reaktioner eller något annat som hon inte var förberedd på att hantera om respondenten istället hade haft en egen inre ”agenda” att förhålla sig till.

*”Det jag kanske förbereder mig med är väl då praktiska saker... man måste fundera på vad måste jag göra, vad får jag säga så det är den rent praktiska... eh.. alltså många svåra samtal handlar ju om den anställdes situation, förhållandet kanske kommer ändras och då gäller det att man har på fötterna vad som gäller men sen förbereder jag min nog inte så mycket känslomässigt (...). Efteråt så blir jag oerhört trött så då märker man ju hur oerhört mycket sånt här tar på en... och man får liksom inte bryta ihop liksom utan man måste vara stark.” (Pia, 37, HR-chef)*

När det kom till den rent praktiska förberedelsen var de flesta respondenter dock eniga. Detta i den bemärkelsen att de i samtal som rörde omplaceringar och uppsägningar, rent arbetsrättsligt ville vara fullständigt på det klara med vad deras samtal skulle få för konsekvenser. De ville också vara helt säkra på att de undersökt precis alla andra möjliga lösningar innan de kunde meddela medarbetaren ett uppsägningsbesked.

*”Att förbereda sig är att ha alla fakta på bordet, det är ju egentligen förberedelsen. Jag sitter ju inte och (imiterar) djupandar för det är ju inte det, utan jag som person måste ju vara närvarande i mötet och känna in på något sätt även om inte jag kan hjälpa den personen eller ge den det resultat som den vill ha så ska jag ju ändå på något sätt... ha den medkänslan kan man säga, empatin, att det här inte blir bra för den individen (...). Så det handlar om att stå fast och hålla sig lugn i det man vill framföra och inte börja försvara sig och överförklara och sådana saker (...). Det är att träna sig på en sådan sak.” (Mia, 52 år, personalspecialist inom rehabilitering)*

Som personalspecialisten Mia beskriver att hon tränar på att förhålla sig lugn i samtalet, så var det många av de andra respondenterna som beskrev samma sak. Flera sade sig förbereda sig mentalt genom att fundera ordentligt på och skriva ned precis det de ville säga under samtalet. Varje gång de sedan läste igenom vad de ville säga, så blev de allt säkrare tryggare och lugnare i sig själva och kunde hantera medarbetarens ibland känslomässiga motreaktion eller ström av frågor som kom med samtalet. Detta omnämndes i olika former av samtal, både samtal om rehabilitering, uppsägningar, misskötsel och svåra samtal i generella termer.

## 2.2 Samtalstekniker

De samtalstekniker som omnämns av respondenterna var av varierande slag, men det fanns framförallt några som flera sade sig använda sig av. Om det svåra samtalet som skulle hållas bestämdes från ledningens sida, vilket ofta handlade om ett beslut eller en bedömning av en medarbetare, så tillkallade man mötet snabbast möjligt. Respondenterna var överlag eniga om att detta kändes mest respektfullt mot medarbetaren. De menade att det undanröjer risken att det startas rykten och oro innan det kommer till medarbetarens kännedom. Flera av respondenterna talade om vikten att själv säga så lite som möjligt efter det att man lämnat exempelvis ett tråkigt budskap, för att låta medarbetaren hämta sig och ta in budskapets betydelse. Många menade också på vikten av att anta ett jag-budskap, vilket menas med att de inte lägger orden i mun på medarbetaren eller fördömer denne, utan talar utifrån vad man själv har sett, känt och upplevt.

*”Jag kallar till möte snabbt, ofta dagen därpå efter att beslut har fattats. Sen är jag i samtalet rakt på sak, utan kallprat och blir sedan tyst direkt och inväntar personens reaktion. Ofta kommer frågor och en del kan jag svara på, andra inte... jag brukar säga ”-Jag har ett tråkigt budskap att framföra”... Jag försöker undvika att gå in i dialog om ”varför” för det blir lätt att personen tar åt sig väldigt personligt. Istället brukar jag snabbt erbjuda ett paketerbjudande med uppsägningstid, outplacement med mera och de flesta tackar ja till det.” (Patrik, 49 år, System Engineering Manager)*

## 3. Upplevelse

### 3.1 Känslor

Det fanns ett par tydliga mönster i hur respondenterna svarade på frågorna om hur de själva upplever svåra samtal. Nästan alla av respondenterna uttryckte att de ofta kände en sorg för medarbetaren som de tvingats lämna ett svårt besked till, eller som av annan anledning blev föremål för svåra samtal. Orsaken bakom sorgen trodde de hade att göra med att de kunde sätta sig in i medarbetarens situation och förstå vilka svårigheter han eller hon stod inför eller gick igenom i samband med vad som lyftes under samtalet.

*”Man tänker ju på individen hur ska hon klara sig, jag sa upp en 45-årig kvinna som jobbat tio år här och som det vart problem med från dag ett och hon har flyttats runt på olika avdelningar och allting och jag känner hur ska hon klara sig ute i arbetslivet och man känner medkänsla med den personen (...). Man känner att man är engagerad, man känner empati och man känner för den personen i den situationen. Kanske inte skuld, men kanske för det är ju inte jag som tagit beslutet men man tycker synd om den personen för en del kanske blir helt förstörda man har förstört hela livet för dem” (Sara, 36 år, HR-partner)*

Sorg omnämndes främst i samband med samtal om uppsägningar och omplaceringar som vilade på andra grunder än av personliga skäl eller misskötsel. Vid samtal om sådana problem kunde respondenterna istället känna att de lämnade ett beslut som verkligen var sakligt grundat och som var rätt och riktigt. Då kände de att de hade



något mer stabilt att luta sig mot. Flera av respondenterna förklarade hur *tufft* det är att genomföra olika typer av svåra samtal, särskilt som när de kan ha förberett sig på flera sätt, som ovan nämnt. Flera av dem förklarar att man som personalvetare eller chef arbetar med och emot två olika krafter, två olika personligheter där den ena delen av en själv är den privata delen och den andra delen är den professionella delen. Den privata, mer empatiska delen vill säga och tycker en sak men det kan stå i konflikt för vad den mer rationella och professionella delen vill säga och detta är vad som gör att samtalet är både svårt och känslomässigt *tufft*.

*”Det finns ju en privat känsla som... och sen finns det ju en officiell eller jobbrelaterad känsla, jag menar jag är ju en privatperson men har också ett uppdrag här, det är därför jag är anställd då och ibland så hänger ju de här inte ihop då så e det ju då, eh... så det är väl dom två som bubblar litegrann och där får man ju väga då hur mycket skall man lägga på den privata delen då (...). Och jag som tar företagsrollen... det blir liksom lite bad guy, så...”* (Joel, 45 år, ledare på skadecenter)

Flera respondenter i likhet med Joel, beskrev sig själva och sin roll under svåra samtal som just *”the bad guy”*. De beskrev denna syn på sig själva genom sin roll som budbäraren av ett tråkigt besked eller som samtalsledaren som tvunget måste ta parti för verksamhetens bästa. I kombination med att de tvingas undertrycka sina egna känslor, menar flera av respondenterna, gör att de kan framstå som känslolokala i situationen. Något de i egenskap av privatperson egentligen inte vill förlika sig med.

### 3.2 Hantering av känslor

I beskrivningen av hur respondenterna säger sig hantera sina känslor för att hantera att styra samtalet återkom beskrivningen av vad som utmärker ett professionellt förhållningssätt. De var allihop överens om att de i eget inre försvar får skydda sig mot sin sorg eller medkänsla gentemot medarbetaren. Detta gör de genom att sätta verksamhetens behov i fokus och att påminna sig själva om att detta ingår som ett moment bland deras arbetsuppgifter.

*”Ja, har man alltså... nånstans så har man ju bestämt sig för att man vill ha det jobbet som man har och gillar det, och jag brukar ofta tänka att jag har ett uppdrag, jag har det här uppdraget för företaget och nån har valt mig för att de tror att jag är bäst på att göra det här annars hade de valt nån annan... och då kan jag agera med det mandatet i ryggen”* (Joel, 45 år, ledare på skadecenter).

Flera av dem uttryckte också att de öppet kunde förklara för medarbetaren under samtalet att de inte uppskattade beskedet de var tvungna att lämna, att de beklagade nyheten eller budskapet de var tvungna att ge, men att det ingår i deras arbetsuppgifter att ta samtalet med dem. Andra av respondenterna menade på att just ett sådant erkännande av känslor gör att man förlorar den viktiga distansen mellan sig själv och medarbetare som krävs för att upprätthålla sin professionella roll. De menade istället på att de gick in i en kyligare roll för att de där kunde behärska att sätta verksamhetens bästa i fokus och lyssna mindre till sina egna känslor för medarbetaren.

*”Det är att återvända till manus, och det är ju övning... första gångerna går det ju inte (skratt), för då lyssnar man ju mycket och säger ”-Ja, men vi får lyssna på det här ett varv till...” alltså, då backar man och så får man inte gjort det man skulle ha gjort och så får man börja om och det blir en lång process... vilket inte blir bättre, men det känns ju så då. (Emelie, 39 år, personalspecialist)*

Ett par av respondenterna uttryckte också att man i så stor utsträckning som möjligt undviker situationer som skulle försvåra ens egen upplevelse ytterligare, så som att hålla svåra samtal med nära kollegor. De uttryckte även i detta avseende att om man blir för mycket ”kompis” med sina medarbetare eller så är risken stor för att man hamnar i en väldigt olustig situation den dagen man tvingas ge en nära kollega ett dåligt besked. För att på det sättet slippa förstöra goda relationer, undvek man att genomgå samtal med de kollegor som stod en närmast.

#### 4. Uppföljning

##### 4.1 Stöd och handledning

Vid frågan om respondenterna efter avslutat samtal får någon vidare handledning eller något stöd att ventilera och diskutera vad som skedde under samtalet och hur man som personalansvarig upplevde det var svaret nekande i samtliga fall. Orsaken bakom detta var ofta att det inte fanns resurser för ett sådant stöd. Däremot var det många av respondenterna som sade sig vilja ha någon slags regelbunden stöttning eftersom svåra samtal ibland blir så påfrestande. Istället för systematiskt stöd eller handledning tog respondenterna antingen sina familjer eller kollegor till hjälp att prata om vad man upplevde under samtalet.

*”Det tror jag också är en framgång att man får ventilera vad man har varit med om att man får prata om det och lite tid för återhämtning (...). Det här är ju en form av stress som byggs upp i en och då skulle jag vilja ha verktyg tillatt kunna bearbeta såna här saker för jag känner ibland men det går upp och ned beroende på vilken arbetsbörda jag har men ibland tar det överhanden eftersom man håller på med människors liv”. (Sara, 36 år, HR-partner)*

##### 4.2 Erfarenhetens betydelse

När det gällde vilken betydelse erfarenheten har i inverkan på hur svåra samtal upplevs för den personalansvarige, kunde ett huvudsvar ur resultatet utläsas. För det första sa alla respondenter att svåra samtal aldrig blir enkla att genomföra. Detta på grund av att det alltid kräver mycket tankeverksamhet, energi och praktisk förberedelse, och detta oavsett hur erfaren man blir. Däremot, menar samtliga respondenter, blir det lättare för en själv som personalansvarig och samtalsledare att uthärda situationen. Det blir också enklare att genomföra samtalet på det sättet de avsåg och få sagt vad de vill. Erfarenheten ger en ett större självförtroende i tanken om att man har klarat av svåra samtal förr, och att man är beredd på de flesta reaktioner och frågor som medarbetaren kan tänkas svara med.

*” Jag blir tystare och tystare... och min upplevelse är väl... jag känner mig nog mer och mer teknisk. Första gångerna är det ju jobbigt men sen så tänker man ”Ja, det är jobbigt, men det är inte min roll att ta hand om det här jobbiga utan min roll är det här, att ha hand om detta”. Och sen finns det ju faktiskt en del samtal där min roll faktiskt är att ta hand om det jobbiga eller åtminstone försöka reda i det... vid konflikthantering till exempel. Men där har vi också externa parter som går in och hjälper oss. Men erfarenheten har betydelse. Man mår bättre och bättre efter varje samtal man gjort”. (Emelie, 39 år, personalspecialist)*

Ett annat svar som flera av respondenterna gav i fråga om erfarenhetens betydelse, var att de upplever sig allt mer kunna skilja på sig själv och professionen. De uppgav att de lär sig acceptera skillnaden som finns mellan ens privata känslor och de krav som ställs på en i ens professionella roll. Samtidigt som de sade sig utveckla förhållningssätt för att visa på både empati och tydlighet i vilket budskap och mål med samtalet man har. Några av respondenterna förklarade också att man med ett mer utvecklat självförtroende som växer i takt med erfarenheten lär sig hantera det faktum att man själv inte heller har alla svar som medarbetaren frågar om. Detta illustrerade respondenterna genom exempel som att de vågar vara mer tysta, vågar vända på resonemanget och fråga medarbetaren *Hur de skulle ha gjort i deras ställe?* Eller *Har du några egna lösningar?* Detta är förhållningssätt som flera av respondenterna menar kommer med erfarenheten i och med att man blir säkrare på sin egen roll, vad som förväntas av den och hur man behärskar den.

## Diskussion

Studien syftar huvudsakligen till att undersöka chefers och personalansvarigas upplevelser av olika slags svåra samtal i arbetslivet. Vidare syftar studien till att finna möjliga orsaker till obehaget vid samtalen och hur man som chef eller personalansvarig både mentalt och praktiskt kan förbereda sig inför dessa svåra samtal. Följande frågeställningar avsågs besvaras:

- Vilka samtal är det som personalansvariga upplever som svåra samtal?
- Vilka känslor det är som den personalansvarige personen upplever i under ett svårt samtal?
- På vilka sätt förbereder sig personalansvariga på svåra samtal?

*Vilka samtal upplevs som svåra?*

*Samtal med personliga grunder.* Svåra samtal är inte ett entydigt begrepp, istället utgår de från den subjektiva bedömningen som görs utifrån individens egna erfarenheter och känslor. Dessa avgör sedan vilka samtal som upplevs som svåra i arbetslivet. Samtal som upplevs som svåra kan dock ha någon av följande innebörder; att det antingen har med en persons lämplighet att göra, både vad det gäller prestationsavseende eller personlighetsavseende. Detta anses bli ett svårt samtal för den personalansvarige då man tvingas ge kritik som riktar sig till en medarbetare personligen. Respondenterna menar på att risken är större att man utsätter denna medarbetare

för ett större lidande om det finns personliga grunder till kritiken. De upplever att det är svårt att framföra budskapet på rätt sätt så att inget onödigt lidande eller missförstånd skapas.

*Samtal som inte förs dagligdags.* Stone m.fl. (2007) beskriver att det som karaktäriserar svåra samtal ofta inbegriper att något viktigt står på spel. Det kan jämföras med respondenternas andra svar på vad de upplever som svåra samtal; nämligen samtal som inte förs dagligdags, utan som avviker från den vardagliga kommunikationen med chefer och anställda. Dessa samtal handlar oftast om konflikter på arbetsplatsen, privata svårigheter, rehabiliteringssamtal och uppsägningssamtal. Gemensamt för samtliga samtal är just vad Stone m.fl. beskriver, att något viktigt står på spel och att utgången ofta är oviss. Enbart när ett beslut gäller uppsägning kan sägas att utgången är definitiv.

*När utgången av samtalet är oviss.* Många av respondenterna menade på att samtalet blir svårt när något viktigt står på spel för de inblandade personerna och när utgången ännu är osäker. Stone m.fl (2007) talar också om en av det svåra samtalets mindre komponenter, det så kallade "Vad hände-samtalet"? Han beskriver att denna del av samtalet bland annat kretsar kring frågor av vem som har rätt och vem som har fel. Man kan tänka sig att denna del i samtalet blir extra framträdande när utgången är oviss. När det fortfarande finns utrymme för medarbetaren att argumentera mot den personalansvarige, skuldbelägga honom eller henne och på så vis förskjuta den kritik eller det besked som ges i samtalet kan tänkas att det upplevs som särskilt svårt. Då blir samtalet snarare en kamp om definitionen av problemet, snarare än ett lösningsfokuserat samtal. När utgången av samtalet istället är definitivt finns inte samma utrymme för medarbetaren att argumentera emot. Då kan istället den personalansvarige fokusera på att få medarbetaren att acceptera beskedet eller beslutet eller arbeta mot en lösning.

### *Vilka känslor det är som upplevs under svåra samtal?*

*Empati.* Vilka känslor som upplevs av respondenterna under svåra samtal är varierande och beror delvis på situationen, alltså vad som skall talas om. Dels beror det på vem medarbetaren är som de skall ingå samtalet med och hur denne person beter sig och reagerar under samtalet. Respondenterna upplevde sig ofta kunna känna empati för medarbetaren som de samtalar med, oavsett vad frågan gäller.

*Oro.* Oro var en annan känsla som nämndes i samband med svåra samtal. Oron väcktes ofta vid känslan av att respondenterna inte hade förberett sig arbetsrättsligt ordentligt eller vid avsaknad av information som gjorde att de inte ansåg sig ha alla "pusselbitar" av situationen.

*Sorg.* Sorg upplevde respondenterna i situationer där en medarbetare faller offer för ett beslut som är fattat, och som till en början kommer ge dem negativa konsekvenser. Sorgen grundades i känslan av att medarbetaren inte "gjort sig skyldig" till beslutet som fattats, utan som tvingades acceptera en omorganisering, nedskärning eller förändring av helt andra skäl. Såväl känslan av empati, oro och sorg för medarbetaren bekräftar Carlanders (2010) beskrivning av vilka känslor som den samtalsledande personen kan uppleva under svåra samtal i olika arbetsrelaterade situationer men som är känslor av en mer allmän karaktär.

*Motstridiga roller.* Respondenterna upplevde även att de ständigt måste hantera både sin privata roll och sin arbetsroll, som ofta innebär blandade känslor gentemot medarbetaren, situationen och samtalet. De lät dock den privata rollen vara mer

framträdande i svåra samtal och försvarade detta i sitt inre med att samtalet tillhörde deras arbetsuppgifter och därför var nödvändigt. Denna beskrivning av motstridiga roller i egenskap av personalansvarig kan jämföras med hur André med kollegor (1994) beskriver läkarens tudelade roll. Dels ska läkaren figurera som en förtroendeingivande person, dels ska han eller hon utgöra en auktoritet som högst beslutande och mest kunnig inom området med befogenhet att fatta beslut. Den personalansvarige behöver måhända inte vara den högsta auktoriteten på en arbetsplats, men som Engqvist (1994) beskriver, så är de hierarkiskt överpositionerade medarbetaren i det svåra samtalet. Som flera av respondenterna uttryckt så *"är de inte mer än människor"*, när de syftar till att man kan känna medkänsla för medarbetaren i samtalet. Detta är den privata känslan som finns bakom rollen som personalansvarig och som komplicerar hur man känner i samtalssituationen. En tredje parameter kan om möjligt försvåra rollkonflikten ännu mer. I egenskap av personalansvarig kan tänkas att man agerar som den som skall uppmärksamma organisationens mjuka värden. Därmed blir en sådan person extra lyhörd för medarbetarnas åsikter och välmående under svåra samtal och detta skulle kunna försvåra de redan motstridiga känslorna ännu mer. Detta skulle kunna jämföras med Stone's m.fl. (2007) resonemang om att svåra samtal innebär en inre diskussion om vad samtalet och situationen gör med vår identitet, i det så kallade *"Identitetssamtalet"*.

Carlander (2010) beskriver läkarnas känsla av misslyckande då de tvingas lämna ett negativt besked till en patient. I jämförelse med denna studie framträdde inga sådana känslor. Respondenterna sade sig istället uppleva empati de gånger då de behövde lämna ett svårt besked till en medarbetare, men att detta inte kopplades ihop med skuld och känsla av misslyckande. Detta dels eftersom de anser sig ta ett avsteg från det personliga ansvaret när beskedet eller beslutet som lämnats inte fattats av dem själva. Dessutom uttryckte respondenterna att de kände förtroende för sin ledning i sitt beslutsfattande, varför beslutet som ibland behövt överlämnas inte har upplevts som ogrundat.

*Att övermannas sina egna känslor.* Kinding & Gotthardsson (2010) menar på att en chef eller personalansvarig kan beklaga ett besked och visa empati för medarbetaren under ett svårt samtal utan att samtidigt be personen om ursäkt. Några av respondenterna menade på att det är okej och till och med kan vara en fördel att öppet visa på sina ambivalenta känslor för medarbetaren, att man på så vis blottar sin privata sida. De sa att risken annars är stor att man framstår som en känslolös "robot", vilket kan skada personen man talar med ännu mer. Andra av respondenterna motsade sig denna öppenhet och menade på att det dels blir förvirrande för medarbetaren att chefen eller den personalansvarige å ena sidan säger något men tycker något annat. Dels, är detta något som känns oprofessionellt, då den privata rollen tydligt skall åtskiljas från den professionella yrkesrollen. Dock var det ingen som upplevde att de ursäktade sig, vilket Carlander (2010) beskriver är en stor risk under svåra samtal. Med dessa olika syner på godtagbart förhållningssätt i svåra samtal kan man som forskare drabbas av känslan av att det är en oerhört svår balansgång att uppträda professionellt. Samtidigt kan tänkas att även det professionella förhållningssättet i viss mån handlar om en subjektiv bedömning. Det kan också tänkas att det spelar stor roll för samtalets innehåll hur den personalansvarige tillåts agera och att professionellt förhållningssätt bygger mer på "magkänsla" än på regler. På så vis måste kanske personalansvariga personer finna sin egen bild av hur de bäst kan samkordinera professionalitet och etik.

Både Carlander (2010) och Kinding & Gotthardsson (2010) återkommer till vikten av att förhålla sig till sakfrågan under svåra samtal. Detta bekräftades av

respondenterna i frågan om hur de övermannar sina egna känslor under samtalet. Respondenterna menade på att om den personalansvarige håller sig till sakfrågan så har man fog för det man vill säga, och oftast kände de att beslutet som chef eller ledning fattat, var rimligt och sakligt grundade. Dessutom gav det styrning i samtalet. Ett ytterligare sätt som respondenterna tog till för att hantera sina egna känslor är att fokusera på att de har ett yrkesuppdrag i och med samtalet och att de är där i egenskap att representera företaget/verksamheten.

*Att känna sig som "The bad guy".* En konsekvens av undantryckandet av sina egna känslor i situationen är att de personalansvariga fick ta på sig rollen som "the bad guy". Detta uttryckte flera av respondenterna ordagrant. Kanske är det så personalansvariga personer blir sedda i situationer av svåra samtal. Trots allt är det ofta så att personalansvariga personer inte är den ytterst beslutsfattande funktionen, utan enbart fungerar som budbäraren av ett ibland tråkigt besked. Den personalansvarige som i egenskap av organisationens budbärare och "sköld" utåt kan tänkas förväxlas med vem som egentligen fattat beslutet och att denna person därigenom kommer att framstå i dålig dager gentemot personen som den personalansvarige ingår samtalet med. Detta kan jämföras med vad Buckman (1984) beskriver som en av läkares största rädslor, nämligen att patienten eller i detta fall medarbetaren kommer att anklaga läkaren personligen för beskedet som lämnas, trots att detta inte är denna personens beslut. Mot den bakgrunden kan enklare förstås hur respondenterna kan uppfatta sig sin yrkesroll såhär.

#### *På vilka sätt kan man förbereda sig inför svåra samtal?*

*Praktiska och mentala förberedelser.* Respondenterna hade olika syn på förberedelser inför svåra samtal. Förberedelser kunde vara av såväl mentalt som praktiskt slag. Mentala förberedelser var att inom sig ordentligt fundera på samtalet skall gå ut på och vad som skall sägas till medarbetaren. En annan mental förberedelse var att gå in i rollen som personalansvarig och acceptera den påfrestande situation man stod framför. Respondenterna kunde, för att underlätta detta, intala sig att situationen var helt acceptabel, den är en del av deras arbetsuppgifter och att de klarat av det förr. Praktiska förberedelser var att läsa på det arbetsrättsliga; att ha prövat alla möjliga vägar för medarbetaren innan någon exempelvis sades upp, vilket ansågs vara det yttersta medlet att ta till. En annan förberedelse var att ta hjälp av samtals tekniker under och efter samtalet. Att framföra sitt jag-budskap i egenskap av personalansvarig och ibland som budbärare för obekväma beslut som fattats av en ledning ovan en själv. Att låta tystnaden tala och vända på kritiska frågor från medarbetaren genom att låta dem själva förklara hur de skulle ha gjort i personalvetarens ställe. Detta kan också liknas vid Engqvist (1994) råd om att bjuda in samtalspartnern eller medarbetaren till att delta i vad som ska tas upp under samtalet. Sådan metakommunikation gör dels att den personalansvarige visar sitt intresse för sin samtalspart samt att samtalspartens åsikt eller upplevelse då också anses som viktig.

*Förberedelser är oftast av godo.* De flesta av respondenterna menade att förberedelser är av godo, då de behåller ett lugn inom sig och en lugn framtoning gentemot medarbetaren under samtalet. Detta gör det lättare att förhålla sig till "manus", alltså det man som samtalsledande person är ute efter att säga under samtalet. Just dessa förberedelser understöds av både Engqvist (1994), Kinding & Gotthardsson (2010) samt Stone m.fl. (2007) som alla understryker på vikten av förberedelse i svåra samtal.

Engqvist (1994) menar på att möjligheten att agera professionellt i situationen under samtalet ökar med mer förberedelse. Då är det en intressant aspekt, att se till det svar som en av respondenterna gav. Denna respondent brukar knappt förbereda sig alls inför svåra samtal. Istället menade respondenten att det blir lättare att vara medarbetaren följsam i samtalet om respondenten inte på förhand har tänkt ut allt som skall sägas och hur hon ska bete sig. I den mån respondenten agerar vart efter samtalet tar nya vändningar, går det att vara mer flexibel i bemötandet och slippa känna känslan av att "tappa tråden" om medarbetaren reagerar på ett oonat sätt. Synen på förberedelserna kan också antas ha en grund i den personalansvarigas självsäkerhet. Ju tryggare den personalansvarige är i det hon eller han ska säga, desto mer kan tänkas att den personalansvarige vågar släppa sin inplanerade agenda för hur att bete sig i samtalet. Förberedelser verkar dock - enligt de flesta respondenter och av forskning att döma, ha sina fördelar. Den största fördelen tycks vara att den personalansvarige har en viss struktur att hålla sig till. Det kan underlätta på så vis att det blir lättare att hålla kvar siktet mot målet för samtalet och inte låta medarbetarens reaktioner få styra samtalet in i sidospår.

*Mindre förberedelser med erfarenhet.* En sista tanke kring förberedelserna är att självförtroendet och säkerheten kan ligga i den erfarenhet av svåra samtal som den personalansvariga samlar på sig. Det kan vara så att förberedelserna rent praktiskt och mentalt kan tänkas minska i takt med erfarenheten. Samtliga respondenter uttryckte just att det blir enklare att genomföra svåra samtal – men inte vad det gäller samtalet som sådant, då det kräver tid, eftertanke och att de sätter sig in i situationen ordentligt. De menade dock på att den personalansvariges anspänning minskar i takt med erfarenheten och att upplevelsen på så sätt blir mindre obehaglig och dramatisk. Respondenterna kunde inte spontant uttrycka hur de förberedde sig, men när de fick tid att tänka kunde de verbalisera sina förberedelser som idag verkar sitta "i ryggraden".

### *Slutsatser*

De slutsatser som kan dras kan inte kallas generella eftersom resultatet utgår från en kvalitativ studie. Däremot kan representativa slutsatser dras utifrån just dessa respondenters samlade erfarenheter och känslor kring svåra samtal i yrkeslivet.

Vad som upplevs vara svåra samtal beror på inte bara på vem den andra samtalsparten är, utan också på den personalansvarige själv. Det spelar roll vilket självförtroende denne personen har, dennes förmåga att förhålla sig till saken, vilken erfarenhet denne har av sådana samtal samt vilken relation denne har till personen som ingår i samtalet. Det beror också på vilken situation båda samtalsparter befinner sig i och vilka orsaker som ligger till grund för samtalet, som kommer att avgöra hur svårt det kommer att upplevas. Respondenterna var dock eniga om tre svar i frågan om vad som upplevs vara ett svårt samtal; dels när samtalet bygger på personliga grunder, dels de samtal som införs dagligdags och därtill när utgången av samtalet är oviss.

De känslor som främst drabbar respondenterna är dels empati för medarbetaren och dels oro över att de inte förberett sig tillräckligt vad avser det arbetsrättsliga. Dessutom upplever respondenterna att de måste anta en motstridig roll under svåra samtal. Detta genom att lyssna till både sina privata känslor och samtidigt förhålla sig professionell och känslomässigt distanserad utifrån verksamhetens bästa. Slutsatsen eller rekommendationen som skulle kunna dras av detta är att den personalansvariga får

försöka agera efter vad hon eller han själv upplever är mest riktigt efter en noga avvägning mellan verksamhetens önskemål och personens egna känslor av empati.

De sätt som respondenterna väljer att förbereda sig på är av såväl praktiska som mentala plan. De mentala förberedelserna handlar främst om att komma fram till vad de vill ha ut av samtalet och vad man ämnar säga. De praktiska förberedelserna ligger i såväl samtalstekniker som i att vara påläst på det arbetsrättsliga. Förberedelser förespråkas av de flesta respondenter. Det finns dock de respondenter som föredrar att inte vara lika förberedda eftersom det kan hämma möjligheten att vara flexibel i bemötande och kommunikation. Slutsatsen i detta ligger att det inte finns några gyllene regler eller garantier för att ett samtal skall bli bra om den personalansvarige bara har förberett sig. Gissningsvis kan den personalansvarige med erfarenhet och självförtroende våga experimentera och känna sig fram mer i svåra samtal utan stöd av förberedelser och en *mental agenda*. Förberedelser verkar dock fungera som ett praktiskt stöd, särskilt för mindre erfarna personalansvariga personer i svåra samtal.

Respondenterna menar på att erfarenheten av svåra samtal påverkar hur samtalet upplevs. Slutsatsen är att samtalen alltid kanske kommer att upplevas som svårare än annan arbetsrelaterad kommunikation eftersom det ges färre tillfällen för träning i sådana samtal som inte tillhör dem man för dagligdags. Med träning och genom erfarenhet är sannolikheten dock stor att dessa samtal kommer upplevas som mindre obehagliga.

### *Metodologisk reflektion*

Svårigheten i att uppnå reliabilitet och replikerbarhet i en kvalitativ studie utförd med hjälp av semistrukturerade intervjuer ligger i den individuella tolkning och innebörd av datan som görs av personen som skall analysera intervjuerna. Det som är karaktäristiskt för intervjuer är att datan inte ligger som ett faktum och därmed låter sig bli manipulerat av den innebörd och mening forskaren lägger in för att förstå det (Wiberberg, 2002). Eftersom studien gjordes utifrån en hermeneutisk ansats så innebär det att resultatet vilar på vissa förutsättningar som är unika för författaren och respondenterna. Dels i det avseende att mening och förståelse skapas utifrån den kontext som vi befinner oss i och denna kontext kan ha olika betydelse från person till person. Med olika förståelse för den aktuella kontexten kommer också risken för feltolkning att öka. När nya forskare undersöker ämnet har de också en särskild och unik uppfattning om hur de tolkar en kontext och således blir risken överhängande för nyansskillnader i resultatet. Vidare bygger den hermeneutiska ansatsen på tanken om att vi gör tolkningar baserade på vilka förkunskaper och personliga värderingar vi har. Eftersom studien undersöker personliga upplevelser och känslor var det inte vid frågeformuleringarna vid intervjuerna klart vilka svar som söktes. Istället ställdes färre öppna frågor som gjorde att respondenterna själva kunde välja vilka erfarenheter och känslor vid svåra samtal som de ville tala om. Problemet med dessa förutsättningar blir att upplevelser och känslor är svårt att göra subjektivt testbara eftersom förutsättningarna förändras var gång en annan person gör en tolkning.

Sju personer valdes ut att delta i studien. Två variabler kan vara av betydande vikt för vilken variation resultatet gav. Det första problemet är att dessa personer är handplockade och inte slumpmässigt utvalda. Ett avsteg från ett slumpmässigt urval i vidare mening betraktas som försvårande möjligheter att kunna dra generella slutsatser. Detta är dock inte syftet med undersökningen, då denna kvalitativa studie istället ämnar



att undersöka olika fallbeskrivningar. Tillvägagångssättet valdes eftersom det var det mest tidspraktiska. Fler respondenter med mer distanserad eller av helt oberoende koppling till författaren kontaktades också, men flera av dessa avböjde att delta i studien. En orsak till detta kan vara att respondenterna känner en viss lojalitet till den författare som skall bedriva undersökningen när man har en direkt eller indirekt koppling till personen. De sju personer som tillslut valdes har dock ingen beroendeställning till författaren vad det gäller svåra samtal eller yrkeslivet i övrigt. De har också helt oberoende ställningar av varandras yrkesliv, varför det tillslut ändå kändes tillförlitligt att undersöka dem.

Den andra variabeln som skulle kunna ifrågasättas för studiens resultat är mängden respondenter som deltagit i undersökningen. Att känna uppnådd empirisk mättnad är i viss mån en subjektiv bedömning. Att gränsen ändå valdes att dras vid sju personer var därför att det kändes hanterbart under den tidsrymd som givits, samt att resultatet i de enskilda intervjuerna tidigt började nå gemensamma mönster samt att svar på frågeställningarna kunde utläsas av resultatet. Således anser författaren att studien uppfyllt sitt syfte och uppfyller forskningskravet på validitet.

Referensramen i studien utgörs av en kvalitativ grund. Som tidigare nämnt, blir det därför betydligt svårare att dra generella slutsatser. Särskilt svårt blir det med en så pass begränsad urvalsgrupp. Fler variabler skulle kunna betraktas vid utläsande av resultatet vid en större studie, så som utbildningsbakgrund, kön, ålder och arbetsplats. Detta valdes dock att uteslutas ur diskussionen just eftersom underlaget kändes för magert för att kunna dra några generellt gällande slutsatser ur. Vid nya studier inom forskningsområdet kan dock tänkas att det med fler respondenter kan ge nya mönster, eller åtminstone fler nyanser.

### *Studiens bidrag till forskningsområdet*

Studiens resultat överensstämmer till stor del med de teorier som finns gällande de känslor som upplevs i samband med svåra samtal av olika slag. Studien har dock med sitt perspektiv utifrån personalansvariga personer, bidragit med en ny infallsvinkel för forskningsfältet. Tidigare forskning har främst fokuserat på andra yrkesgrupper och således bidrar denna studie med en öppning för en ny vetenskaplig grund.

### *Förslag på framtida forskning*

Att i framtiden forska inom området svåra samtal kan göras på en mängd sätt. Ett sätt är att låta urvalsgruppen vara större, då kan man finna fler nyanser i resultatet och med större säkerhet våga dra generella slutsatser. Ett annat sätt är att studera fokusgrupper för att sedan göra jämförelser mellan exempelvis kvinnor och män, åldersgrupper, utbildningsbakgrunder och arbetsplatser. Ett annat förslag är att jämföra skillnader och likheter vid kategorisering av urvalsgrupper. Ytterligare förslag är att forska vidare inom, vilket denna studie inte huvudsakligen inriktat sig mot men som ändå togs upp under intervjuerna, var om personalvetarna själva får något stöd och handledning i takt med de svåra samtalen. Respondenterna i denna studie svarade alla att de idag inte fick sådant systematiskt stöd på grund av uteslutande resurser för sådant ändamål. Däremot trodde de att sådant stöd skulle vara till hjälp i deras arbete. En studie kring hur vanligt samtalsstöd för den personalansvarige är, eller hur sådant stöd skulle kunna utvecklas vore också intressant att forska kring.

## Referenser

- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2007). *Tolkning och reflektion* Lund: Studentlitteratur.
- André M. (1994). *Facing death. Physicians difficulties and coping strategies in cancer care* [dissertation]. Umeå: Umeå universitet, Medicinska Fakulteten.
- André, M., Aspegren, K., Berglöf, B., Bolund, C., Nordengren, J., Sauter, S., & Westrin, C. (1998). Läkare måste utbildas i att ge svåra besked. *Läkartidningen*, 95, 1547-1552.
- Arnold, R., Baile, F., Black, A., Fryer-Edwards, K., & Tulsky, J., (2005). Approaching difficult communication tasks in oncology. *A Cancer Journal for Clinicians*, 55, 164-177.
- Buckman, R. (1984). Breaking bad news: why is it still so difficult? *British Medical Journal*, 288, 1597-1599.
- Carlander, J. (2010). *Att lämna svåra besked*. Gothia Förlag AB: Stockholm.
- Cullberg, J (2006). *Kris och utveckling. Samt katastrofpsykiatri och sena stressreaktioner*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Engqvist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen: Chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Johanson, A., & Johrén, U. (2009). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber.
- Kennedy Sheldon, L., Barret, R., & Ellington, L., (2006). Difficult communication in nursing. *Journal of Nursing Scholarship*, 38, 141-147.
- Kinding, A., & Gotthardson, G. (2008). *Ledarrollen vid uppsägningar – en handbok för chefer*. Malmö: Liber.
- Kvale, S., & Brinckmann S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a upplagan). (Tohrell, S., övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Kvåle, K., (2007). Do cancer patients always want to talk about difficult emotions? A qualitative study of cancer inpatients communication needs. *European Journal of Oncology Nursing*, 11, 320-327.
- Lenéer Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Linell, P. (1998). *Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. Philadelphia; Amsterdam: Jon Benjamins Publishing.
- Mischler, E. (1986). *Research Interviewing. Context and narrative*. Cambridge, MA; Harvard University Press.
- Molloy, G. (2003). Det nödvändiga samtalet. *Utbildning och Demokrati*, 12, 77-91.
- Mårtensson, F., & Nygren J., (2012). *Chefer och personalansvarigas upplevelser av svåra samtal*. Självständigt arbete 15 högskolepoäng, Fördjupningskurs 1, vårterminen 2012, Örebro universitet: Institutionen för humaniora, utbildnings och samhällsvetenskap, Örebro.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S., (2007). *Svåra samtal – hur man pratar om det som betyder mest* (Waltman, K. övers.). Malmö: Forma Publishing Group AB & Ica Bokförlag.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2:a upplagan). Malmö: Liber.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.

- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 17 maj, 2012, från [http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska\\_principer\\_fi\\_x.pdf](http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska_principer_fi_x.pdf).
- Wallgren L., & Johansson Hanse, J. (2011). The motivation of information technology consultants: The struggle with social dimensions and identity. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 21, 555–570.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.