

Anställningsskyddets avsedda och oavsedda konsekvenser: Företagarnas perspektiv

Arbetsmarknadsprogrammet, oktober 2018

Anställningsskyddets avsedda och oavsedda konsekvenser: Företagarnas perspektiv

Lotta Stern, Linda Weidenstedt och Georgios Sideras

Oktober, 2018

Sammanfattning

Lagen om anställningsskydd är omdebatterad och skapar friktioner på svensk arbetsmarknad. Å ena sidan finns arbetsgivare som vill ha flexibla företag och rätten att leda och fördela arbetet för att främja verksamheten. Å andra sidan finns arbetstagare som vill ha trygga anställningar och rätt till en icke-godtycklig behandling. På aggregerad nivå får lagstiftningens avsedda och oavsedda konsekvenser förhållandevis mycket utrymme i debatterna såväl som inom forskningen, där studier exempelvis visar att ett strikt anställningsskydd hämmar företagets produktivitet. Mer sällan ställs frågan hur lagstiftningen tillämpas och upplevs fungera lokalt och i praktiken, det vill säga ute på företagen.

Den här studien syftar till att bidra med sådan konkret och lokal kunskap i syfte att undersöka avsedda och oavsedda konsekvenser av anställningsskyddets utformande i företagets dagliga verksamhet. Frågan undersöks genom tolv intervjuer med företagsledare i medelstora tillverkande företag med erfarenhet av att avsluta anställningar. Företagsledarna fick berätta om vad som hände, hur och när processen initierades, och när – men också hur – de upplevde att processen fungerade.

Resultaten visar att företagsledarna principiellt har en positiv inställning till anställningsskydd, men upplever att lagstiftningen inte fungerar väl i praktiken. Exempelvis står turordningsreglerna i konflikt med företagsledningens fokus på att vid arbetsbrist behålla rätt kompetens. Vidare menar de att avslut av anställningar på grund av personliga skäl är näst intill omöjligt.

Rapportens slutsats mynnar ut i att anställningsskyddslagstiftningen – sett ur ett företagsledningperspektiv – har viktiga oavsedda konsekvenser: Man kan frångå turordningsreglerna, men det är dyrt. Man kan avsluta anställningar som inte fungerar, men bara genom låtsad omorganisering och skapad arbetsbrist. Sammanfattningsvis framkommer många, av lagstiftaren oavsedda, oförutsedda, och oönskade, konsekvenser ur intervjuerna som framkallar frågan i vilken utsträckning lagstiftningen i praktiken uppfyller sitt egentliga syfte.

Författarnas tack

Ett antal personer och organisationer har bidragit till den här rapportens tillkomst. Forskningsmedel från Svenskt Näringsliv och flera dess medlemsorganisationer har gjort det möjligt för Georgios Sideras att arbeta med den utmanande uppgiften att hitta lämpliga deltagare till studien och den mer uthållighetskrävande uppgiften som transkribering av intervjuer innebär.

Vi har också fått stor hjälp av samordnare, förhandlare och statistiker på Svenskt Näringsliv för att hitta företagsledare att intervjua. Stort tack till er!

De intervjuade företagsledarna själva förtjänar självklart vårt varmaste tack. Tack för tid, engagemang och den tilltro ni visat genom att dela med er av era berättelser. Utan er, ingen rapport! Forskare på Ratio har vid flera tillfällen diskuterat rapporten på olika interna seminarier, men utöver denna kollegiala granskning har rapportens kvalitet förbättrats av att två forskare granskat den på ett synnerligen utmärkt sätt. Stort tack till Patrick Joyce på Ratio, som har läst och bidragit med kloka synpunkter på rapporten. Stort tack också till Tina Forsberg, vid Stockholms universitet, som med sin betydande kompetens inom kvalitativ forskning bidragit till att förbättra rapporten. Såklart är alla kvarstående svagheter endast författarnas ansvar.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattning | 2 |
| Författarnas tack | 3 |
| 1. Introduktion | 5 |
| Syfte..... | 6 |
| Frågor rapporten belyser..... | 8 |
| 2. Metod | 8 |
| Urvalsram | 8 |
| Tillvägagångssätt vid intervjuerna | 10 |
| Kodning, analys av intervjumaterialet och begränsningar | 11 |
| Begreppet "företagsledare" | 12 |
| 3. Resultat | 13 |
| Relationer till facken – som organisation eller som individer? | 13 |
| Anställningsskyddets legitimitet – behövs lagstiftningen? | 14 |
| Uppsägning på grund av arbetsbrist: turordning vs. kompetens | 17 |
| (O)rimligheten i att följa turordningsreglerna | 19 |
| (O)rimligheten i att omplacera..... | 22 |
| Att frånga turordningslistan..... | 24 |
| Turordning eller kompetens?..... | 27 |
| Uppsägning på grund av personliga skäl | 28 |
| Personliga skäl 1: Misskötsel av arbetet..... | 29 |
| Personliga skäl 2: Beteende med negativa konsekvenser för arbetsmiljö och organisationskultur..... | 31 |
| Personliga skäl 3: Våld, rädsla och vårdslöshet..... | 33 |
| Personliga skäl 4: Brist på kompetens och underprestation..... | 36 |
| Kontentan: Uppsägning av personliga skäl "finns inte"? | 38 |
| Direkta och indirekta kostnader av LAS..... | 40 |
| Avgångsvederlag för att frånga turordningslistan: en etablerad norm..... | 41 |
| Kostnader i minskad trivsel och dålig produktivitet | 43 |
| Moraliska kostnader | 44 |
| 4. Slutsatser: Avsedda och oavsedda konsekvenser av LAS | 45 |
| Referenser | 49 |
| Appendix 1: Bakgrundsinformation till intervjupersoner | 50 |
| Appendix 2: Intervjufrågor | 51 |

1. Introduktion

Att ha en trygg anställning torde vara något som anställda uppskattar. Att ha en flexibel organisation torde vara något som arbetsgivare uppskattar. Avvägningen mellan dessa båda nyttor påverkas av hur samhällets institutioner utformas. Institutioner är de spelregler som råder inom nationer och som har avgörande betydelse för nationers framgång (North 1991). Institutioner kan vara lagstiftning, kollektivavtal, men också välförankrade kulturella normer (Meyer och Rowan 1977; Powell och DiMaggio 1991).

Institutionerna på den svenska arbetsmarknaden har överlag varit framgångsrika. Den svenska modellen har skapat arbetsfred, välbefinnande, stabilitet och trygghet. Men trots en samsyn kring modellens förtjänster finns det olika perspektiv på en del av spelreglerna som ingår. En sådan spelregel är arbetsrättslig lagstiftning som ofta är föremål för såväl debatter som förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter. Retoriken kring anställningsskyddet skapar motsättningar mellan parterna på arbetsmarknaden. Ett exempel är mars 2009 då Svenskt Näringsliv avbröt förhandlingarna med LO och PTK om ett nytt huvudavtal där turordningsreglerna var en av punkterna där man var oense (Calleman 2011). Svårigheten att komma överens kring lagen om anställningsskydd (LAS) har därför ibland förts fram som ett hot mot den svenska modellen (Nycander 2010).

Förenklat kan retoriken kring LAS beskrivas så här: Arbetsgivarsidan påpekar att reglerna som syftar till trygga anställningar, i synnerhet LAS, försämrar företagets flexibilitet och gör det omständligt och kostsamt att anpassa verksamheten utifrån förändringar i efterfrågan eller nya kompetensbehov. En hel del ekonomisk forskning stöder perspektivet och visar att strikt lagstiftning hämmar produktivitet (se forskningsöversikter av Cahuc 2011; Skedinger 2008; Uddén Sonnegård 2018) samt skapar inlåsnings effekter bland anställda (Furåker 2010). Arbetstagersidan påpekar att ett antal genomförda reformer redan har ökat flexibiliteten, med införandet av provanställning på sex månader, allmän visstidsanställning, hävningen av förbudet mot bemanningsföretag och införande av två-personers-undantagsregeln för företag under 10 anställda. Också här finns forskningsstöd som hävdar att anställningsskyddet i Sverige är flexibelt (se Calleman 2011, Numhauser-Henning och Rönnmar 2010-11; Rönnmar 2004). Gällande införandet av tvåundantaget i LAS visar exempelvis von Below och Skogman-Thoursie (2010) att reformen inte ökade sysselsättningen i mindre företag men väl personalomsättningen; inte heller verkar företagen anpassa

antalet anställda för att kunna nyttja undantaget (von Below och Skogman-Thoursie 2008). Arbetsrättsliga studier finner vidare att i bedömningen av balansen mellan företagsledningsrätten och anställningstryggheten prioriterar Arbetsdomstolen (AD) oftare företagsledningsrätten, och noterar att tillämpningen av lagen om anställningsskydd inte ger anställda det skydd som motiverade att lagen infördes (Calleman 2000; 2011; Numhauser-Henning och Rönmar 2010-11).

En slutsats man kan dra av denna korta forskningsgenomgång är att det finns stor variation gällande det empiriska underlag som resultat framträder ur och gällande vilka utfall som studeras. Sammantaget är det möjligt att samtliga forskare har rätt, givet deras tillvägagångssätt och det utfall som studeras. När OECD jämför länders anställningsskydd dras dock fortsatt slutsatsen att Sveriges lagstiftning tillhör de striktare regelverken internationellt i termer av tillsvidareanställningar. När det gäller tidsbegränsade anställningar har Sverige istället ett förhållandevis flexibelt regelverk (OECD 2013).

Mångfalden av de effekter som forskningen har etablerat kan förstås i termer av avsedda och oavsedda effekter. Lagstiftaren utformar institutioner, det vill säga spelregler, i syfte att åstadkomma vissa mål; målet med LAS är att minska utrymmet för arbetsgivares godtycke och skapa trygga anställningsvillkor. Detta är vad sociologer kallar det sociala handlandets medvetna funktion. Men utöver dessa avsedda konsekvenser leder regelverken emellanåt även till oavsedda och oförutsedda, omedvetna konsekvenser (Merton 1936; Boudon 1982), såsom lägre produktivitet eller fortsatt godtycke. Hur lagstiftningen kring anställningstrygghet formuleras och hur den förhandlas i praktiken har många olika konsekvenser för såväl anställda som företag. Det finns därför anledning att närmare undersöka hur spelreglerna omsätts lokalt från teori till praxis och vilken upplevelse omsättningen skapar i termer av balans.

Syfte

Frågor om lagstiftningens avsedda och oavsedda konsekvenser på aggregerad nivå får förhållandevis mycket utrymme i debatterna och inom forskningen. Mer sällan ställs frågan hur lagstiftningen tillämpas och upplevs fungera lokalt och i praktiken, det vill säga ute på företagen (enkätundersökningarna som redovisas ovan i tabellen är ett undantag). Den här studien syftar till att bidra med sådan konkret och lokal kunskap i

syfte att undersöka avsedda och oavsedda konsekvenser av anställningsskyddets utformande i företagens dagliga verksamhet.

I denna första rapport undersöks frågan genom intervjuer med företagsledare om deras erfarenheter av anställningar och uppsägningar i samband med LAS. Genom intervjuer, där frågorna kretsade kring avslutande av anställningar, bad vi företagsledare med erfarenhet av att avsluta anställningar utveckla och återskapa arbetsgången, vad som hände, hur och när processen initierades, och när – men också hur – de upplevde att processen fungerade. Rapporten fokuserar därmed inte på frågor rörande hur lagstiftning ur ett juridiskt perspektiv borde ha tolkats, förståtts eller använts. Givet fortsatt finansiering kommer projektet fortsätta utvecklandet av lokal kunskap genom att genomföra motsvarande intervjuer med fackliga företrädare, personer som förlorat sin anställning, men också med anställda som fortsätter arbeta inom en verksamhet där individer har sagts upp.

Projektets utgångspunkt är att ett fokus på den lokala nivåns kunskaper och erfarenheter har teoretiska och empiriska fördelar. Teoretiskt är det av värde att studera hur parter, i föreliggande fall företagsledare, menar att (semi-dispositiv) lagstiftning och kollektivavtal tillämpas och påverkar tillämpningen av LAS i praktiken. Ur ett (ny-) institutionellt perspektiv saknas kunskap om hur centralt utformade och delvis tvingande spelregler uppfattas av och påverkar aktörer på lokal nivå. I relation till tidigare forskning kan ett bidrag bestå i att föra fram konkreta orsaker till oavsedda konsekvenser, som exempelvis att LAS hämmar produktivitet.

Empiriskt är det av värde att systematiskt undersöka företagsledares erfarenheter, tillvägagångssätt och upplevelser av hur processer kring anställningar och dess upphörande fungerar i praktiken. Företagsledare är de aktörer som av olika skäl beslutar om att avsluta anställningar, och i egenskap därav hanterar lagstiftning, förhandlar med facket och möter medarbetare som av olika skäl står i begrepp att förlora sitt arbete. Vårt projekt syftar till att bidra med kunskap kring processernas omsättning i praktiken såsom de upplevs av företagsledare som har både verksamhets- och personalansvar. Ett fokus på företagsledares upplevelser av hur LAS fungerar i praktiken kan vara av nytta för att öka förståelsen kring hur den tänkta balansen upplevs ur deras perspektiv. Ett fokus på "normalstora" företag bidrar med viktig kunskap om förutsättningar på denna lokala nivå som sällan hörs i debatten kring arbetsrättens funktionssätt.

Frågor rapporten belyser

Intervjuerna handlar om LAS i vid bemärkelse och i rapporten redogörs för företagsledares perspektiv på frågor som:

- Anställningsskyddets legitimitet – behövs lagstiftningen?
- Hur såg processen ut och hur resonerade företagsledare i samband med uppsägningar på grund av arbetsbrist?
- Hur hanteras personliga skäl för uppsägning i fall där den anställda är tillsvidareanställd?

I slutsatser och diskussion fördjupar vi några av de slutsatser vi drar kring avsedda och oavsedda konsekvenser av LAS.

2. Metod

Urvalsram

I inledningsfasen av projektet intervjuade vi en erfaren förhandlingschef på Svenskt Näringsliv för att få en grundläggande inblick i dennes arbete, samt vilka skillnader som finns mellan branscher, företag mm. Förhandlingschefen menade att den typen av råd företag efterfrågar vid kontakt med sina arbetsgivarorganisationer i samband med upplevda behov av att avsluta anställningar, skiljer sig i två avseenden från varandra: storlek på företaget och företagets bransch. Eftersom en kvalitativ undersökning, i motsats till kvantitativa undersökningar, baseras på ett mindre urval med djupare information beslutades att urvalet skulle vara homogent gällande bransch och storlek. Vi valde därför tillverkande företag vars anställda utgörs av både arbetare och tjänstemän, och som således har potentiell erfarenhet av att förhandla med olika fackliga parter och kollektivavtal – något vi var nyfikna på om det gjorde skillnad i erfarenheter kring avslut av anställning.

Vidare beslutade vi oss för att företagen skulle ha mellan 20 och 80 anställda. Anledningen till att rikta in oss på detta mellan-segment i storlek var att sannolikheten att företagsledningen har erfarenhet av att avsluta anställningar ökar med fler anställda, samtidigt som den något mindre storleken också betyder att företagsledare har nära till både företagets resultat och personalen. Eftersom vi är intresserade av balansen mellan arbetsgivarens företagsledningsrätt och de anställdas skydd syntes

berättelser från företagsledare med närhet till båda dessa nyttor vara av särskilt stort intresse. Slutligen ställde vi krav på att företagsledarna skulle ha egen erfarenhet av att avsluta anställningar, helst från de senaste två åren, för att komma åt det konkreta handlandet snarare än abstrakta tyckandet och spekulationer.

Att finna företag som passar urvalsramen vad gäller storlek, bransch och nutida erfarenhet av att avsluta anställningar visade sig inte vara enkelt. Därför anammades en mycket pragmatisk inställning i sökandet efter intervjupersoner där vi använde oss av både egna och andras kontakter för att nå ut till företag. Genom att exempelvis söka upp företag som tidigare deltagit med intervjupersoner inom ramen för Ratios lönebildningsprojekt fick vi kontakt med ett företag som passade urvalsramen. Vidare fick vi hjälp av regional samordnare på Svenskt Näringsliv, som träffar företagsledare i små och medelstora företag i olika regioner av Sverige, och på så vis kontakt med ytterligare tre intervjupersoner. Vi fick även hjälp av en statistiker på Svenskt Näringsliv som tidigare arbetade med en egen enkät om LAS, som gav respondenterna möjlighet att lämna kommentarer. Vi resonerade att de som hade lämnat kommentarer kunde antas vara mer än genomsnittligt intresserade av frågan, och bad statistikern att nå ut till de respondenter som uppfyllde våra urvalskrav gällande storlek och bransch för att fråga om de godkände att deras kontaktuppgifter förmedlades till oss. Detta förfarande ledde fram till tre intervjuer.

Vidare försökte vi att använda oss av ett så kallat snöbollssystem, vilket innebar att vi frågade intervjupersoner om de i sin tur kunde bistå med kontakter. Detta gav ytterligare en intervju. Slutligen fick vi kontakt med några intervjupersoner via förhandlare som arbetar med rådgivning till företag inom tillverkningsbranschen; här har Trä- och Möbelföretagen (TMF), Industriarbetsgivarna och Innovations och kemiindustrierna (IKEM) varit vänliga nog att hjälpa oss. Detta förfarande skapade möjlighet till ytterligare fyra intervjuer. I slutändan genomfördes 12 intervjuer med företagsledare

Sammantaget har urvalsstrategin därmed varit pluralistisk. Många av företagen som kontaktades eller rekommenderades kunde eller ville i slutändan inte ställa upp eller föll ur urvalsramen då de var för stora eller inte hade konkreta erfarenheter att berätta om. Rekryteringsprocessen var utmanande och vår avgränsning ledde till att vi vid flera tillfällen fick exkludera företag som hade velat bidra. Bland intervjupersonerna har de flesta erfarenheter av avslut från de senaste två åren, men ett fåtal har istället berättat om äldre erfarenheter.

Samtliga företag i studien har tecknat kollektivavtal. Försök att inkludera även företag utan kollektivavtal lyckades inte, eftersom det visade sig att hela 87 procent av företagen med 20-49 anställda täcks av kollektivavtal (Kjellberg 2017) och inom små företag som har från 1 till 49 anställda är täckningsgraden inom industrin högst av alla branscher (Kjellberg 2017).

Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Inför varje intervju informerades företagsledare om villkoren för deltagandet (se appendix). Intervjuerna skedde i enlighet med gängse forskningsetiska riktlinjer kring samtycke och individskydd (Vetenskapsrådet 2002; 2011). Då intervjuerna berör ett förhållandevis känsligt ämne är samtliga uppgifter om intervjupersonerna, som fått fingerade namn och företag, anonymiserade.

Eftersom frågor om avslut av anställning kan ses som känslig materia försökte vi etablera tillit och avdramatisera intervjun genom att som första alternativ försöka arrangera en intervju där intervjupersonen beslutade om plats. Majoriteten av intervjuerna ägde rum på företaget. Vid dessa tillfällen föreslogs alltid att träffen inleddes med en gemensam lunch och att tid avsattes för en rundtur innan intervju. I några fall var det inte möjligt att hålla intervjun på företaget: En intervju ägde rum på Ratio då företagsledaren råkade befinna sig i Stockholm just då. I två andra fall var personliga möten inte möjliga, vilket resulterade i en intervju som hölls i form av en videokonferens och slutligen intervjuades en person per telefon. Från Ratios sida var alltid två personer närvarande vid besöksintervjuerna, liksom på videokonferensen, där en person höll i intervjun och medsittaren såg till att inspelningen fungerade och deltog genom att fånga upp eller be om detaljer kring intressanta aspekter som kom upp. Vår uppfattning är att intervjupersonerna överlag var ärliga och uppriktiga i sin vilja att dela med sig av erfarenheter av olika slag.

Besöksintervjuerna varade mellan 45 och 90 minuter. Videokonferensen och telefonintervjun blev något kortare och mindre detaljerade. Intervjuerna följde en semi-strukturerad frågeguide för att säkerställa en viss kontinuitet genom intervjuerna medan det samtidigt lämnades utrymme till samtal om oväntade, ovanliga eller för oss nya frågor (se appendix för frågeguide).

Intervjuerna fokuserade på frågor om praktiken kring avslutandet av anställningar. Under intervjuerna eftersträvades konkretion; att företagsledarna återskapade arbetsgången, hur och när processen initierades, vad som hände och när

det hände, men också hur de upplevde att processen fungerade i praktiken och hur de upplevde samverkan med motparten under förhandlingar och informellt. Syftet med att fokusera intervjuerna kring en konkret händelse är att i så hög utsträckning som möjligt stävja den tendens till "social önskvärdhet" som handlar mer om hur man *bör* göra istället för att prata mer om hur man faktiskt gjorde. Ett ytterligare syfte med tillvägagångssättet är att i berättelser få mer detaljer kring den tid och kraft som arbetet med omställning av verksamhet tar.

Kodning, analys av intervjumaterialet och begränsningar

Alla intervjuer transkriberades, det vill säga det talade materialet omsattes till text. När samtliga texter fanns tillgängliga kodades materialet med hjälp av datorprogrammet Dedoose, vilket innebär att olika återkommande teman identifieras och markeras med så kallade koder – som i sin tur hjälper att skapa mindre databaser av textutdrag (eller citat). Samtliga författare deltog i arbetet med att koda materialet och varje intervju kodades av minst två personer. Materialet kodades både med utgångspunkt i frågeguiden och de teman vi i förväg hade identifierat som intressanta, och med hänsyn till nya eller oväntade teman och mönster som upptäcktes under arbetets gång. En första kodningsgenomgång resulterade i en grovindelning, som handlade om inställning till anställningsskydd, fackliga relationer, arbetsbrist, personliga skäl och kostnader, bland annat. Därefter detaljkodades varje delområde mer noggrant. På så vis skapades flera nya teman, som exempelvis samarbetsproblem, missbruk, hot och våld. Citaten fick ofta fler än ett kodord, exempelvis kunde ett textutdrag kodas som personliga skäl, missbruk, och fackliga relationer för att beskriva samma del av en intervjupersons berättelse.

Arbetet med intervjuerna syftade till att induktivt komma fram till gemensamma aspekter i berättelserna utan att alltför mycket negligera det unika i varje intervjupersons berättelse. Resultatet av detta arbete – den färdiga rapporten – blev till en början mycket citatrikt, vilket ledde till ett avvägande i vilken utsträckning citaten bidrar till transparens i redogörelsen av vad i berättelserna som lett till den analys som lyfts fram i rapporten, och i vilken utsträckning citaten tog överhand och borde reduceras för att spara läsaren. Lösningen blev en mellanväg, vilket innebär att vi begränsade antalet citat för att belysa och styrka ett resultat till max två.

Som all forskning har även denna rapport begränsningar. De intervjuade företagsledarna har inte alltid erfarenheter av att både säga upp anställda på grund av

arbetsbrist och personliga skäl, vilket får genomslag i resultatredovisningen där citat blir ojämnt fördelade beroende på vilka erfarenheter de intervjuade har att berätta om. Vidare är reflektioner kring generaliserbarhet på sin plats: Givet både att de företagsledare som valt att delta har konkreta erfarenheter och att de valt att delta gör att det finns skäl att tänka att våra intervjupersoner är mer engagerade i frågan än genomsnittet av företagsledare. Detta ska förstås tas i beaktande vid läsning av rapporten. Det är kanske inte de "typiska" berättelserna som framkommer i intervjuerna, vilket ger en bias i resultatet. Å andra sidan ger engagemanget, kopplat till den egna erfarenheten, mycket information om hur det går till i praktiken. I en kvalitativ studie av detta slag är denna rikedom i information en styrka. Men det betyder att det inte går att generalisera intervjupersonernas berättelser om sina erfarenheter.

Begreppet "företagsledare"

Vi benämner samtliga intervjupersoner som "företagsledare". Med företagsledare avses en person vars arbetsuppgift innebär att ha direkt ansvar över processer där anställda har sagts upp på grund av övertalighet eller av personliga skäl. Benämningen företagsledare används därmed som en funktion, inte en formell titel. Formella titlar på intervjuade personer är VD, HR-ansvarig, sälj- och personalchef, produktionschef, bland andra.

3. Resultat

I resultatdelen presenteras syntesen av vår analys i fem underrubriker. En inledande del handlar kort om relationer till facken för att ge inblick i bakgrunden till de intervjuade företagsledarnas resonemang. Därefter följer en analys av företagsledarnas generella inställning till anställningsskydd, samt en redogörelse av praktiken kring avslut av anställningar på grund av arbetsbrist och personliga skäl. Avsnitten inkluderar resonemang om hur företagsledarna upplever att lagstiftningen fungerar i praktiken och vilka konsekvenser de menar att lagstiftningen har. Slutligen behandlas teman kring kostnader i samband med avslut av anställning.

Relationer till facken – som organisation eller som individer?

Relationer till facken har betydelse för företagandets villkor i Sverige. Därför undrade vi inledningsvis om relationen till en lokal facklig klubb skulle ha inverkan på samarbetet kring avslut av anställning. Den frågan kunde dock inte besvaras eftersom det bland de intervjuade bara finns ett företag med en lokal klubb. Frånvaron av lokala klubbar innebär dock inte att det inte finns någon facklig närvaro alls. På flera företag finns lokala representanter som sprider facklig information och som deltar vid löneredringar, men de deltar inte i förhandlingar om uppsägningar.

När de intervjuade företagsledarna pratar om relationer till facken i samband med LAS innebär det således inte en relation till fackligt engagerade anställda på arbetsplatsen utan till centrala fackliga förhandlare. Detta gäller även för det enda företaget i materialet som har en lokal klubb: Stefan (företag 1) berättar att den lokala klubben inte är en aktiv del i förhandlingar om arbetsbrist, utan dessa förhandlingar hålls med centrala förhandlare på orten. Stefan menar att det dels beror på bristande kompetens lokalt men också att det blir för känsligt att förhandla om uppsägningar av kollegor.

I termer av relationer till fackföreningar har de intervjuade erfarenheter av förhandlingar kring LAS med ett antal olika parter: IF Metall, facket för skogs-, trä- och grafisk bransch (GS), Unionen, och Sveriges ingenjörer är några av de representerade fackliga parterna i intervjuerna. Under analysprocessen av materialet uppdagades att företagsledare anser sig ha relationer till *individer* snarare än till fackföreningar i stort. Dessa relationer till de centrala förhandlarna beskrivs som varierande i kvalitet, vilket Anders lyfter fram som störande i relation till regelverket kring LAS:

Det som stör mig är att det har blivit så personrelaterat. Att det funkar ibland men det funkar inte ibland liksom. Om man tittar tillbaka så ter det ju sig väldigt konstigt att man kan ha förhandlingar med en person och det funkar jättebra och man kommer överens, medan i nästa fall så är det tvärstopp – och det sitter på individnivå.
Anders, företag 2

Anders menar att han tidigare haft förhandlingar med en central facklig ombudsman som värnade om personalen men också förstod branschen. På senare år menar han att det kommit in "paragrafryttare" som kan lagen men inte förstår produktionens villkor. För att möta paragrafryttarna tar han å sin sida hjälp av sin arbetsgivarorganisation. Han beskriver förhandlingsrelationerna som mindre pragmatiska och istället mer "legalistiska", vilket enligt Anders gör det svårare att komma framåt.

Även Linda är av den uppfattningen att relationer till facken i stor utsträckning präglas av den centrala, fackliga företrädaren. Hon berättar att företaget har haft samma förhandlare i fem år nu och att man har kämpat för att kunna ha kvar personen för att man ansåg att relationerna var bra – medan det andra gånger inte alls var konstruktiva relationer:

Vi har varit med om [situationer], där det har varit fackliga företrädare som bara försöker hitta fel och sätta käppar i hjulet (...). Men den [vi har nu] har vi stridit för att ha kvar (...). Så det finns alla varianter. (...) Det är en individfråga.
Linda, företag 9

Överlag ser de intervjuade företagsledarna facken som en naturlig del i arbetet med att driva företag i Sverige och för det mesta har man goda relationer med facken. Men företagsledarna är också rätt eniga om att kvaliteten på relationerna beror på ömsesidig förståelse – där de menar att facken i vissa fall krånglar till saker som inte företagare upplever som stora eller kontroversiella. Denna korta inblick i de intervjuades relationer till facken hoppas vi underlättar förståelsen av berättelserna som vi redogör för i de följande analys-delarna.

Anställningsskyddets legitimitet – behövs lagstiftningen?

En fråga som ställdes i slutet av varje intervju var hur den intervjuade personen skulle reformera LAS om hen själv hade makt att göra så. Av svaren framgår att det finns en stor konsensus bland företagsledarna att regler kring anställningsskydd behövs och fyller en viktig funktion. Bland våra företagsledare är det en av tolv personer som säger att det borde räcka med uppsägningstid. Därmed uttrycker de allra flesta att ett

anställningsskydd behövs, både för att skapa förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare, men även för att skydda de anställda mot företag som "missbrukar" rätten att säga upp personal. Samtidigt påpekar företagsledarna att spelreglerna som formuleras i LAS skapar många hinder till ett effektivt anställnings- och avslutningsbeteende – som de skulle ändra om de hade möjlighet. Slutsatsen är att bland de intervjuade ses något slags anställningsskydd som en självklar spelregel, men de är inte nöjda med hur utformningen i dagens lagstiftning fungerar i praktiken:

Nej alltså, det är klart att det måste finnas ett skydd för arbetstagare, en säkerhet som reglerar hur man som arbetsgivare kan säga upp folk och såhär Det måste finnas ordning. Men jag tycker inte att den är så, jo faktiskt, när jag tänker på det, jag tycker den är lite, lite skev därför att, att säga upp på grund av arbetsbrist, det är inget som helst problem. Om vi ska vara krassa då, det är liksom arbetsgivaren som beslutar om huruvida arbetsbrist råder eller inte, i princip, oavsett. Men om det är personliga skäl, det är nästan omöjligt, alltså det är nästan omöjligt att bli av med någon som är väldigt besvärlig på arbetsplatsen.
Patrik, företag 4

Jag tycker ju inte att det inte ska finnas någonting för det tror jag inte är bra för arbetstagarna, utan även om jag företräder arbetsgivaren så tror jag inte att det... Nej, det tror jag inte att det skulle bli bra. Det skulle bli alldeles för mycket oro på arbetsplatserna. (...) Man känner liksom att man inte har schyssta anställningsförhållanden för att jag kan få sparken imorgon. Då blir man inte så lojal mot arbetsgivaren heller.
Sofia, företag 3

Flera företagsledare talar om vad som kan kallas Sveriges "oförlåtande arbetsmarknad", som bidrar till att anställda är mycket oroad över att förlora sitt jobb och arbetsgivare blir tveksamma att anställa en person som har blivit uppsagd från sitt tidigare jobb. Skulle en uppsägning inte innebära en så betydande stämpling som det idag upplevs göra, vore det lättare att hitta nya jobb snabbt – och bidra till ökad flexibilitet:

Jag som arbetsgivare är inte behjälpt av att jag kan göra mig av med folk och anställa någon nästa dag. För jag tror att då kommer vi fram till en arbetsmarknad där ingen känner sig trygg och där vi kanske till och med hamnar i situationer där folk hela tiden jagar nya jobb. (...) Jag tror vi hade behövt ha en mer förlåtande och förstående arbetsmarknad där det är lättare att byta jobb. Där det är ok att vara arbetslös, där det är ok att byta bransch, där det är ok att vara 55+ och det är ok att komma direkt från gymnasiet eller gå ur skolan och ändå liksom "men jag har en kompetens".
Stefan, företag 1

Vår enda trygghet, vår enda riktiga trygghet på jobbet är det arbete vi utför, att någon vill köpa det vi gör. Får vi då in någon som inte duger till det, så kan den inte vara kvar och det ska man inte bromsa, för att det är ändå bara ett slag i luften. Förr eller senare så slår det tillbaka, alltså verkligheten kommer ifatt, man kan inte ha folk som inte vill eller kan, vilket det nu handlar om. Så jag skulle väl önska hellre att man hade en arbetsmarknad där en arbetsgivare säger till en

yrkesman eller kvinna, "jaså, du fick sparken därifrån, men kom och börja hos mig då. Så får vi se om det går bättre hos oss." Nu i Sverige så säger man "har du fått sparken, då är jag inte intresserad, det måste ha varit något väldigt allvarligt." Vem vinner på det?

Karl, företag 6

En analys av de här resonemangen påminner om den forskning som finns som betonar just hur en strikt anställningsskyddslagstiftning kan ha den oavsedda konsekvensen att arbetsgivare blir mindre benägna att ta risker i sina anställningsbeslut. Ur företagsledarnas perspektiv är risk-aversionen något som kan tänkas hämma kompetensmatchning och också företagandets dynamik. I förlängningen menar de att detta är något som också är negativt för potentiella medarbetare, som inte får chansen på arbetsmarknaden.

Uppsägning på grund av arbetsbrist: turordning vs. kompetens

Slutsatsen från ovanstående avsnitt är att anställningsskydd har en hög teoretisk legitimitet – men de intervjuade uttrycker missnöje med hur anställningsskyddet fungerar i praktiken. I det här avsnittet presenteras mer detaljerat hur företagsledarna upplever att processen kring avslut av anställningar på grund av arbetsbrist fungerar. För att underlätta förståelsen av den följande analysen i kontext av lagstiftningen inleds avsnittet med ett urval av lagtexten som är särskilt relevant för uppsägningar på grund av arbetsbrist. Urvalet består av de mest centrala delarna av lagtexten och avsnitt som inte är relevanta har ersatts med "(...)".

Uppsägning från arbetsgivarens sida

7 § Uppsägning från arbetsgivarens sida skall vara sakligt grundad.

En uppsägning är inte sakligt grundad om det är skäligt att kräva att arbetsgivaren bereder arbetstagaren annat arbete hos sig. (...)

Turordning vid uppsägning

22 § Vid uppsägning på grund av arbetsbrist skall arbetsgivaren iaktta följande turordningsregler.

(...) Har arbetsgivaren flera driftsenheter, fastställs en turordning för varje enhet för sig. Enbart den omständigheten att en arbetstagare har sin arbetsplats i sin bostad medför inte att den arbetsplatsen utgör en egen driftsenhet. Om arbetsgivaren är eller brukar vara bunden av kollektivavtal, fastställs en särskild turordning för varje avtalsområde. Finns det i ett sådant fall flera driftsenheter på samma ort, skall inom en arbetstagarorganisations avtalsområde fastställas en gemensam turordning för samtliga enheter på orten, om organisationen begär det senast vid förhandlingar enligt 29 §.

Turordningen för de arbetstagare som inte undantagits bestäms med utgångspunkt i varje arbetstagares sammanlagda anställningstid hos arbetsgivaren. Arbetstagare med längre anställningstid har företräde framför arbetstagare med kortare anställningstid. Vid lika anställningstid ger högre ålder företräde. Kan en arbetstagare endast efter omplacering beredas fortsatt arbete hos arbetsgivaren, gäller som förutsättning för företräde enligt turordningen att arbetstagaren har tillräckliga kvalifikationer för det fortsatta arbetet.

Källa: www.lagen.nu

Vid ett första ögonkast verkar en uppsägning på grund av arbetsbrist vara en del av lagstiftningen som är självförklarande och otvetydig: I fall där det inte längre finns tillräckligt med arbete för en anställd och där följaktligen en tjänst eller funktion inte längre behövs kan arbetsgivaren inleda uppsägningar på grund av arbetsbrist. Situationer som innebär arbetsbrist kan komma till genom arbetsbrist i termer av för

få uppdrag eller kunder – och därmed en övertalighet bland de anställda. Vidare kan arbetsbrist bli till genom omstruktureringar i organisationen, exempelvis på grund av införandet av ny teknik som ersätter anställda genom datorisering/robotisering eller genom nya företagsstrukturer såsom *lean* eller *empowerment*. Trots att detta låter rätt intuitivt finns det dock begränsningar, restriktioner och regleringar som gör uppsägningsprocessen på grund av arbetsbrist mer komplicerad än så. Talet är här självfallet om turordningsreglerna. Enligt 22 § anställningsskyddslagen innebär turordningsreglerna "att i valet mellan flera anställda inom turordningskretsen har den med längst anställningstid bäst rätt" (Glavå 2018:29), det vill säga, det är inte den anställda vars tjänst eller funktion kommer att tas bort som per definition blir uppsagd utan arbetsbrist som skäl till uppsägning sätter igång en process där anställdas kompetenser samt anställningstid vägs mot varandra:

Om emellertid en tjänst/funktion som innehas av en person med lång anställningstid tas bort, förutsätter fortsatt anställning att personen ifråga är tillräckligt kvalificerad för att överta ett arbete från någon med kortare anställningstid. (...) Oavsett anställningstid kan en arbetstagare vars arbetsuppgifter försvinner aldrig slå ut en senare anställd vars arbetsuppgifter vederbörande inte har tillräckliga kvalifikationer för att utföra. (ibid.)

Det är just den avvägningen mellan anställningstid och kompetens som företagarna i studien beskriver som problematisk. Utgångspunkten till uppsägningar på grund av arbetsbrist beskriver några företagare som en fråga om överlevnad: Omstruktureringar och borttagning av tjänster/funktioner anses nödvändiga för företagets fortlevnad. Stefan och Anders beskriver läget innan beslutet om uppsägningar som kritiskt för att företagen skulle överleva:

Vi konstaterade tillsammans vid årsskiftet att nu har vi haft övertalighet under 10-12 månader då vi har väntat på att vi ska få en tillväxt i försäljningen och den har inte riktigt kommit som vi har velat och då sa vi att nej, nu måste vi göra någonting, vi måste vara proaktivt annars så riskerar vi hela bolagets överlevnad. Så vi beslutade att vi skulle börja titta på det här i januari.

Stefan, företag 1

De [förra ägarna] hade startat företaget, de kände alla här ute, de tyckte det här var jobbigt att gå in i en tvist med personalen om hur företaget egentligen skulle behöva se ut. Och jag har ju varit extern och det har varit mycket lättare för mig att komma in och stöpa om företaget. Och då hade man en plan vart vi skulle, sen korrigerades den. Jag kommer inte ihåg om det kan ha varit 20 personer eller något i första läget, och jag började alltså första mars. Så sedan var det en ganska hård genomgång utav personalen. Jag fick ju ha ett gäng som jag trodde på här inne som jag fick sitta och diskutera med också. Hur ska det se ut det här? Vilka är bra, vilka är dåliga, vilka kan och vad kan de och vad kan de inte, tillför de någonting i verksamheten?

Anders, företag 2

För andra företag och företagare handlar uppsägningarna kanske inte (än) i första hand om överlevnad, utan om höga kostnader och stora förluster – som naturligtvis även de kan leda till en överlevnadsfråga längre fram. Alex beskriver utgångsläget för företagets uppsägningar på grund av arbetsbrist som en fråga om för stora kostnader för personal som innebar att företaget gick med förlust:

Alex: *Vi bestämde oss att vi skulle dra ner och då talade jag om det för metallfacket och sen så ringde vi till Metalls ombudsman i [regionen]. (...)*

Ratio: *Ok, och hur kom ni fram till det då? Gick det för dåligt eller var det liksom mer att...*

Alex: *Det gjorde det. Vi hade för mycket folk. För mycket kostnader. Vi gjorde stora förluster.*

Ratio: *Och hur kom det sig att det blev 8 [som skulle bli uppsagda]?*

Alex: *Det kommer jag inte ihåg i detalj men det slutar ju med att du måste ha en viss bemanning för att kunna hålla produktionen igång. Så att jag menar om du har behov av 2 svarvare och du har 4 då ska 2 bort.*

Ratio: *Så ni gjorde någon typ av behovsinventering i samarbete med detta?*

Alex: *Oh, ja.*

Alex, företag 7

Företagsledarna redogör här för en situation där företagen under en längre period har befunnit sig i övertalighet, man har väntat på tillväxt och uppdrag som inte har infunnit sig och där företagen går med förlust på grund av en för stor arbetskraft.

I sina berättelser om processen som följer på ett konstaterande av arbetsbrist och förhandlingar kring att etablera principer för uppsägningar kunde det urskiljas några återkommande teman kring hur lagstiftningen och turordningsreglerna upplevs fungera ur ett företagsledningsperspektiv. Dessa beskrivs i de följande avsnitten.

(O)rimligheten i att följa turordningsreglerna

Arbetsgivare har vid uppsägningar på grund av arbetsbrist två möjligheter: Att följa turordningsreglerna eller att (försöka) frångå dessa i förhandlingar med facket. I en av intervjuerna berättar Magnus hur företaget följde turordningen vid uppsägningar på grund av arbetsbrist:

Magnus: *Vi har, ska vi se, hösten 20XX blev vi tyvärr tvungna att säga upp 4 stycken kollektivanställda på grund av att vi hade dålig ordning då och dålig beläggning och då tog vi den diskussionen med IF Metall, både här lokalt och sektionen här i [orten]. Och sen i princip, ja vi körde rakt av med den som hade kortast anställningstid, de fick tyvärr lämna.*

Ratio: *Så ni följde turordningen?*

Magnus: *Ja det gjorde vi. (...)*

- Ratio:* Följde ni turordningen för att ni kände att det även passade ihop med era behov eller var det så att du gärna hade blivit av med andra anställda istället för dem som sen fick gå?
- Magnus:** Nej vi följde den för att vi inte hade behovet utan det passade företaget ändå, så vi hade den kompetensen ändå utan de fyra. (...)
- Ratio:* Du funderade aldrig på att avvika från turordningskretsarna?
- Magnus:** Nej. Magnus, företag 10

Vad som utmärker denna berättelse i jämförelse med alla andra i den här studien, är att man vid tillfället för uppsägningarna på det här företaget inte upplevde att man skulle förlora kompetens om man följde turordningsreglerna. Det rörde sig snarare om ett tydligt exempel på att man hade för många arbetstagare med likadana kompetenser och då valde man att "*köra efter spelreglerna som finns.*"

I de andra intervjuerna som rör arbetsbrist i den här studien upplevdes det inte som en självklarhet att man skulle följa turordningskretsen. I de fall där avsteg gjordes föregick beslutet av vilka som skulle sägas upp av en noggrann utvärderingsprocess. Företagsledarna menar att det är ett stort ansvar gentemot företaget och de anställda att fatta rätt beslut om vilka anställda som ska sägas upp. Stefan ger en detaljerad beskrivning av en sådan process som enligt honom tog ungefär två månader:

Jag vill betona att vi försöker göra så bra som möjligt, så det börjar med att göra en riskanalys. Vad vi egentligen belyste var, var vi var och vart vi var på väg och hur vi trodde att det skulle kunna bli när vi satt en sådan här plan i verket. Jag inventerade också min personal: Vad hade de för kompetens? Jag gjorde inte det öppet utan jag gjorde det genom att intervjua de cheferna jag har, och en del tidigare chefer också som jag har kontakt med. Just för att få liksom en helhetsbild, vem gör vad och hur ser du på saker och ting. Sedan satte vi oss ner med ett vitt papper och sa, hur skulle vi vilja att den här organisationen ser ut?

Jag tog in alla chefer som jag har omkring mig och sa att här har ni alla anställda, här är positioner som finns. Så började de använda lapparna och försökte att placera ut dem. Det gjorde jag med inköpschefen, montagechefen och mina två produktionsledare Sedan fanns en samsyn och naturligtvis hade jag bakat in en del fallgropar: Där var inte plats till alla lapparna! Jag hade tagit bort ganska många positioner, så det var väldigt många lappar som blev utan, för att få igång en diskussion. Ofta var det så att, om jag hade tio lappar, så hade vi fem väldigt klara, de satte man ut ganska fort. (...)

Och utifrån det så skapade jag mig en egen bild av hur jag ville ha det. Jag hade naturligtvis en bild när jag satte mig ner. Jag visste att 3-4 ville jag rationalisera bort ur 2 aspekter. Dels utifrån att rent faktiskt, hur mycket jobb har vi att göra, och sedan så för att skapa en ny stämning i produktionsteamet. Det handlar lika mycket om att bygga en bra struktur bland personalen efteråt som att ha rätt antal människor.

Och när jag hade gjort det så hade vi en gemensam sittning alla cheferna tillsammans med vår VD och gick genom och ventilerade vad vi tyckte och vad vi tänkte och kom till konsensus där vi konstaterade, okej det är fyra namn som vi tycker hade varit bäst att ta [bort]. Stefan, företag 1

Stefan beskriver en iterativ process med olika informationskällor, utvärderingar, och resonemang fram och tillbaka mellan behov och kompetens, för att få fram den slutgiltiga bilden: Fyra personer skulle sägas upp. Vad som också framgår ur utdraget är ett – ur företagsledarens perspektiv – självklart fokus på att hitta en lösning som är bäst för företaget, både i termer av produktion och lönsamhet, men till lika stor andel även i termer av en fungerande arbetsmiljö. Som Stefan säger: "*Dels utifrån att rent faktiskt, hur mycket jobb har vi att göra, och sedan så för att skapa en ny stämning i produktionsteamet. Det handlar lika mycket om att bygga en bra struktur bland personalen efteråt som att ha rätt antal människor.*"

Tillvägagångssättet Stefan beskriver kan ses som ett slags mönster som återkommer i de flesta av intervjuerna där företagsledare har valt att frångå turordningsreglerna. Det vill säga, kartläggningen över vilka som ska sägas upp drivs inte i första hand av tankar på turordningsreglerna utan av tankar kring den bästa lösningen för ett välfungerande företag. Anders uttrycker detta mer koncist när han berättar om en liknande process:

Sedan var det en ganska hård genomgång utav personalen. Jag fick ha ett gäng som jag trodde på här inne som jag fick sitta och diskutera med: "Hur ska det se ut det här? Vilka är bra, vilka är dåliga, vilka kan och vad kan de och vad kan de inte? Tillför de någonting i verksamheten? Så en del gick väl i turordningen, men en del [undantog] vi också från turordningen. Anders, företag 2

Sofia å sin sida leder ett företag där åldersfördelningen i arbetsstyrkan är ojämn, med många äldre som arbetat länge. Enligt henne skapar uppsägningen av de unga, som ska gå först enligt turordningslistan, problem längre fram när ett större antal anställda går i pension relativt samtidigt:

Vi hade liksom ett stort glapp där mellan 40 och 60 för att man hade gjort stora neddragningar under 80-talet och då hade man gått på LAS. Då försvann alla de yngre och det blev de här som är 60 idag, de var inte så gamla då. (...) Så vi hade ganska många personer som var över 60 år och väldigt få personer som var yngre än 40. Och därmed så tänkte vi såhär: Jaha, ska vi gå enligt LAS då kommer alla de att försvinna och vi får behålla våra äldre medarbetare, vilket i och för sig inte är fel, men de ska gå i pension ändå, så då kommer vi inte ha... Alltså det blir så konstigt. Sofia, företag 3

Det Sofia implicit syftar till är att det för hennes företag skulle vara fördelaktigt att jämna ut åldersglappet men att detta inte anses möjligt på grund av turordningen.

Det blev tydligt att de intervjuade företagsledarna, förutom Magnus, ansåg att det inte var möjligt eller rimligt att enkom följa turordningsreglerna, eftersom de då med

stor sannolikhet hade varit tvungna att säga upp anställda vars kompetens de ansåg behövdes i företaget, på kort eller lång sikt.

Eftersom turordningsreglernas princip om "sist in-först ut" är välkänd ställde vi följdfrågor om huruvida företagsledarnas beslut att frångå principen var kontroversiella bland medarbetarna. Anders som förhandlade med facket om att göra fem undantag svarar att så inte var fallet: "*Nej absolut inte, absolut inte. Personalen vet ju oftast också vilka det är som inte bidrar i verksamheten så det där var inga konstigheter, utan snarare tvärtom.*" Anders svar är viktigt om man vill förstå hur företagsledare resonerar kring turordningsreglerna, eftersom det ökar vår förståelse av hur de hanteras i praktiken. Enligt Anders perspektiv innebär avvikelser från turordningsreglerna att företaget behåller produktiva medarbetare som inte bara chefer utan även andra anställda menar är bäst lämpade för uppgiften. Också Stefan menar att avvikelserna från turordningslistan var helt okontroversiella bland övriga anställda på företaget. I rimlighetens namn är det viktigt att påminna om att det här är företagsledarens synsätt som inte nödvändigtvis överensstämmer med de anställdas syn. Trots det är det intressant att de är tvärsäkra på att övriga anställda ser urvalet av vilka som ska sägas upp som helt legitimt.

(O)rimligheten i att omplacera

Omplaceringskyldigheten som formuleras i anställningsskyddslagen (7 § 2 LAS) formulerar att arbetsgivare istället för att säga upp anställda ska omplacera dem under förutsättning att möjligheten finns till om/upplärning inom rimlig tid. Trots att lagstiftningen tar hänsyn till företagets storlek i bedömningen av omplaceringskyldighetens omfång ("ju större företag desto längre sträcker sig arbetsgivarens omplaceringskyldighet" Lagen.nu), så beskriver några företagsledare problemen med kravet på omplacering – och därmed indirekt antingen ett bibehållande av eller avsteg från turordningskretsen:

Har man 5 000 arbetsplatser, det är klart att det är lättare att omplacera än när man är 30. Alltså, är man 15 på produktion och 15 ute på kontoret och då har alla på kontoret specifika arbetsuppgifter. [Det är] jättesvårt att omplacera för oss.
Erika, företag 5

Vi har väl haft ett antal konflikter givetvis och det är ju kring kompetens som man ofta hamnar, där man pekar på att arbetsgivaren tycker att ja men de här personerna har lång erfarenhet och det går inte att lära upp någon annan på rimlig tid då, som man säger. De ska kunna lära sig det här rimligt inom tre till sex månader. Och det kan vara förödande att göra det, att har chansat på en

sådan grej och så blir det fel. Det vågar man nästan inte göra, då blir det så att då pekar man ju ut den här människan i det här läget att nej, jag vill bli av med dig för att du inte kommer att passa här, jag är helt övertygad om det (...). Jag hade en ganska tydlig analys på varför just dem och varför det var omöjligt att omplacera dem. Och hur mycket det skulle kosta att, i utbildningssyfte, få igång dem.

Anders, företag 2

Medan Erika påtalar storleksproblemet som begränsar möjligheten till omplacering argumenterar Anders att det ibland inte är ett alternativ för företaget att försöka omplacera eller om/vidareutbilda anställda. Detta på grund av att han upplever det som en alldeles för stor risk att satsa på en person på en ny position – utan att veta hur den personen kommer att prestera framöver på den nya positionen, till skillnad från den som har tjänsten idag som är utbildad och har erfarenhet inom just detta arbete.

I andra företag är det omöjligt att omplacera på grund av en mycket lång upplärningsperiod, som i Karls fall, där det tar flera år att lära sig jobbet: "*Det finns ingen som kan vårt jobb när de kommer hit. Utan, får de jobba i sex år här, så kan de lite sen.*" Stefan, slutligen, menar att de ekonomiska kostnaderna som krävs för att kompetensutveckla är alltför stora:

(...) jag hade en ganska tydlig analys på varför just dem och varför det var omöjligt att omplacera dem. Och hur mycket det skulle kosta att, i utbildningssyfte, få igång dem.

Stefan, företag 1

Analysen av intervjuerna indikerar att följandet av turordningsreglerna med påföljande omplaceringar i många fall inte anses vara rimligt ur ett företagarperspektiv. Företagsledarna menar att kostnaderna det innebär att säga upp en medarbetare som kan jobbet – och sedan lära upp en annan medarbetare som har arbetat längre men med andra sysslor – är alltför höga. Ur intervjupersonernas syn är följden av att inte kunna avsluta anställningar baserat på vad som skulle gynna företaget en försämrad grundläggande kompetens i företaget över tid. Sammantaget kan slutsatsen dras att det för de flesta intervjuade företagsledare inte är tänkbart att följa turordningsreglerna eftersom ett sådant tillvägagångssätt skulle innebära att företaget i alltför hög utsträckning förlorar viktig kompetens.

Trots att det i anställningsskydds-lagstiftningen finns utrymme för kompetensfrågan, menar företagsledare att det i praktiken är svårt att övertyga facken med just argumentet om kompetens eftersom de kan kontra argumentet med förslag/fordran om vidareutbildningar och/eller omplacering. Som framgår ur bland annat Anders berättelse ovan anses detta ofta som riskabelt ur företagsledarens

perspektiv eftersom det är oklart vad den anställda kommer att kunna prestera under nya omständigheter – och så tar vidareutbildning och/eller upplärning tid. Företagsledarna anser att de ekonomiska konsekvenserna av omplacering, upplärning och vidareutbildning är för stora för företag som i stor utsträckning känner av den ekonomiska belastningen av en anställd som inte bidrar (än).

Att frångå turordningslistan

Som beskrevs ovan ser inte företagsledarna följandet av turordningsreglerna som en självklarhet utan de tänker i första hand på och prioriterar verksamheten – och fattar beslut om vilka anställningar som ska avslutas efter en (mer eller mindre) noggrann utvärdering av anställdas bidrag till verksamheten. Inte sällan leder detta till önskemål om att frångå turordningslistan. I situationer där kollektivavtal finns – vilket är fallet i alla företag som ingår i den här studien – kan avsteg från turordningslistan förhandlas med facken. Nedan beskrivs hur företagsledarna menar att dessa förhandlingar kan se ut, hur de upplever att de fungerar och vad det innebär för dem i praktiken att göra avsteg från turordningslistan.

Anders, som blev anställd för att få företaget på fötterna, berättar att han var tvungen att i flera omgångar avsluta minst 40 anställningar. Om en av dessa omgångar berättar han det följande:

Anders: *Visst, en del gick väl ut i turordningen där men en del så rundade vi också turordningen. (...) Jag skulle gissa på att vi gjorde fem avsteg ungefär.*

Ratio: *Och på vad baserade ni den här listan?*

Anders: *Nej men det finns ju bara kompetens. De befattningar som skulle vara kvar ska inneha följande kompetenser och han [från facket] förstod ju det. Och då var det lite lättare men det är återigen så att ska du kringgå LAS-listan så får man stoppa in x antal månadslöner, så att det är ju ofta en dyrbar process att göra det.* Anders, företag 2

Anders påtalar här en vanlig konsekvens av att frångå turordningslistan: Att betala för avsteg genom att lägga på några månadslöner. Anställda har en uppsägningstid som varierar mellan en och sex månader, beroende på hur länge man varit anställd. Ett avgångsvederlag betalas ut utöver uppsägningstiden. Inte sällan blir anställda också arbetsbefriade under perioden, om verksamheten tillåter det. Det innebär att uppsagda medarbetare under uppsägning kostar företaget pengar utan att de bidrar till verksamheten. Arbetsbefrielse anses generellt vara rimligt med tanke på uppsägningens effekt på motivation och välmående, som Karl argumenterar på frågan när en

uppsagd person slutade arbeta på företaget: "*Det var nog omgående. (...) Det är ingen som vill jobba vidare efter att man har tagit upp den här diskussionen.*"

Att frånga turordningen innebär alltså kostnader som omfattar flera månadslöner för arbetsgivaren, där kostnaden ökar med längden på anställningstid. Det verkar troligt att företagsledare under dessa omständigheter inte lättfärdigt sluter sådana överenskommelser, utan att motivationen bakom dessa beslut är välgrundad. Anders förklarar att det är hans tro på företagets bidrag till, och roll i, branschen som ligger till grund för att han är villig att betala höga summor för att få till rätt sammansättning av anställda:

Anders: *Så vi köpte ut personal i flera omgångar.*

Ratio: *Och trots att det är så dyrt så är det ändå så att du känner att det har varit värt att göra?*

Anders: *Ja, absolut.*

Ratio: *Varför?*

Anders: *Nej men det handlar väl om att man tror på företaget och dess fortlevnad helt enkelt. Att man har en plats, att verksamheten har en plats hos de kunderna som man servar och det finns en långsiktighet i det.*
Anders, företag 2

Sofia har en liknande berättelse från en tidigare arbetsgivare hon haft, som visar hur större företag med mer resurser kan hantera uppsägningar genom generösa erbjudanden om avgångsvederlag:

Våra ägare talade om att, så här många ska ni ta bort. Så att det var ju där vi förhandlade med facken om då. Men så var ägaren ganska frikostig med tillskott utav medel så att vi fick ju ganska mycket pengar att komma överens med facket om lösningar för personalen om man kunde avyttra frivilligt eller pensionslösningar eller folk som ville studera. Så egentligen så frångick vi ju LAS där. (...)

När vi började så visste vi ju inte att vi skulle få de här pengarna. Så att först så var det ju diskussioner kring turordningslistan och eventuella undantag som man skulle kunna göra då. (...) Det är Metalls standard tänkte jag säga. Turordningen är det som gäller och ingenting annat. Men sen så fick vi ju pengarna och då lättade det tongångarna. Och de tyckte att om vi kunde ge bra erbjudanden om pensionslösningar och de själva fick välja om de skulle sluta eller inte så var det ju en helt annan grej då.
Sofia, företag 3

Det blir tydligt i Sofias berättelse att hon upplever att facken är villiga att acceptera undantag från turordningslistan, förutsatt att de anställda får en tillräckligt bra kompensation. Stefan berättar hur han å sin sida upplevt en något hårdare ton i förhandlingarna med sin fackliga motpart:

Stefan: *De börjar med att ha sex månaders uppsägningstid och sen så har de då förhandlat sig till ytterligare 4. Så de fick ett väldigt, i min värld väldigt, väldigt, väldigt bra deal.*

Ratio: *Ok. Men det är inte enligt LAS?*

Stefan: *Nej det är inte enligt LAS. Men det är lite grand för att vi frångick LAS och sen kan man alltid då säga, vi ville inte hamna i en situation där vi i princip hamnar i domstol för att argumentera huruvida de hade kunnat ta någon annan position som fanns.*

Ratio: *Och använde facket det som en...*

Stefan: *Ja, det använde de som ett tydligt påtryckningsmedel, att: generösa villkor eller så går vi vidare med det här.* Stefan, företag 1

Medan Patrik (företag 4) resonerar att LAS "är som det är, det är ett faktum, det är svenskt väder, det går liksom inte klaga att det är kallt på vintern. Bor vi i Sverige så är det kallt på vintern.", och man enligt hans logik därmed som företagsledare är tvungen att acceptera läget, så framför företagsledarna i materialet flera negativa konsekvenser av denna "svenska vinter". För mindre företag innebär dyra avgångsvederlag – speciellt i situationer då de behöver säga upp anställda på grund av arbetsbrist – att den problematiska finansiella situationen förstärks ytterligare.

Det finns även berättelser om mycket mer harmoniska uppsägningsprocesser och förhandlingar med facken – utan nämnvärda kostnader. Alex berättar om ett fall där hans företag var tvunget att skära ner arbetsstyrkan, vilket innebar uppsägningen av åtta anställda. Alex erfarenheter av samarbeten med facket är mycket positiva, han menar att IF Metalls förhandlare och han själv aldrig fällde hårda ord och hade väldigt konstruktiva diskussioner. Han beskriver att facket förstår hur ett litet företag fungerar och att man behöver ha kompetensen på rätt ställe för att överleva: "De [facket] vet väl själva vad gubbarna kan och inte kan". Vidare berättar Alex att förhandlingarna med Metall utmynnade i några dagars förlängning av uppsägningstiden men inga avgångsvederlag, trots avsteg från turordningen:

Vi betalade ingenting. Nej det gjorde vi inte. Jag vet inte om det var någonting med uppsägningstider på någon eller hur det var men egentligen var det inga sådana utbytesförhandlingar. Vi köpte väl inte ut någon. Nej, det enda var möjligtvis att man ville ha några dagar. Jag har ett svagt minne av att alla fick sin anställning avslutade den sista som det kanske inte hade behövt vara. Så, om det var med i någon deal eller inte, det vet jag inte. Inget av något större värde i alla fall. Alex, företag 7

Kvaliteten på förhandlingar och relationer till de fackliga motparterna verkar i stor utsträckning bero på enstaka individer och deras inställning till och förståelse av företagets behov, så väl som företagets värde som arbetsgivare på arbetsmarknaden.

Turordning eller kompetens?

Uppsägningar på grund av arbetsbrist innebär automatiskt att företagsledarna måste befatta sig med frågan om turordningslistan. Å ena sidan finns möjligheten att följa turordningslistan och därmed säga upp de senast anställda. Som framgår ur intervjuerna innebär detta emellertid att företagsledare menar att man därmed inte sällan blir tvungen att göra sig av med viktig kompetens.

Å andra sidan innebär beslutet att frånga turordningslistan förhandlingar med facken om villkoren för de anställda som enligt turordningslistan inte skulle vara näst på tur. Som citaten visar kan dessa förhandlingar ibland innebära flera månaders arbetsbefriad uppsägningstid samt flera månaders avgångsvederlag. Dilemmat består således i att företagarna upplever att de kan välja mellan två mindre önskvärda scenarion: att bli av med den mer konkurrenskraftiga kompetensen eller att bli av med betydande summor pengar. Sofia på företag 3 sammanfattar detta koncist:

Följer man turordningslistan då är det ju inget problem. Sedan om man vill göra på något annat sätt, ja då kan det bli bekymmersamt. (...) Finns det pengar (...), då är det enklare. Finns det inte det? Då förstår jag att man kanske tycker att det här är jäkla jobbigt att jobba med. För då måste jag ju säga upp alla de här som jag precis har anställt. (...) Där försvann kompetensen. Sofia, företag 3

Uppsägning på grund av personliga skäl

Under artikel 7 av lagen om anställningsskydd stipuleras att "uppsägning från arbetsgivarens sida skall vara sakligt grundad", men berättelserna av de intervjuade företagsledarna visar att vad som anses vara "sakligt grundat" i relation till personliga skäl är mycket oklart. I lagtexten ges i princip ingen vägledning till vad som ska räknas till sakliga personliga skäl, men i förarbeten till lagen och ur Arbetsdomstolens prejudicerande domar har enligt den ideella webbtjänsten lagen.nu följande kriterier utkristalliserats:

Personliga skäl

En uppsägning p.g.a. personliga skäl ska som huvudregel grunda sig på en bedömning av arbetstagarens lämplighet till att utföra arbetet och inte på enstaka fall av misskötsamhet. Undantaget är om förseelsen är så pass allvarlig att arbetstagaren har visat sig klart olämplig till fortsatt arbete. Typsituationer där en uppsägning p.g.a. personliga skäl kan bli aktuell är t.ex.:

Misskötsamhet – Exempel på misskötsamhet är arbetsvägran, olämpligt uppträdande, olovlig frånvaro m.m. För saklig grund för uppsägning krävs en dokumenterad olämplighet hos arbetstagaren att sköta arbetet. Som nämnts ovan är enstaka tillfällen av misskötsamhet inte en saklig grund för uppsägning.

Samarbetssvårigheter – Dessa måste vara av allvarlig karaktär och uppsägning kan inte bli aktuell innan arbetsgivaren har undersökt alla möjligheter till omplacering av arbetstagaren.

Onykterhet – Även här gäller som huvudregel att endast upprepade förseelser leder till uppsägning. Om arbetstagaren bedöms vara alkoholist kan uppsägning dock inte bli aktuell då det räknas som sjukdomstillstånd, vilket normalt inte är skäl för uppsägning.

Sjukdom – Uppsägning till följd av sjukdom är som regel inte ett godtagbart skäl om det rimligen kan antas att arbetstagaren kommer att tillfriskna. Det anses inte heller godtagbart att säga upp en arbetstagare så länge denne får sjukpenning från Försäkringskassan. Arbetsgivaren har ett rehabiliteringsansvar och kan i princip inte säga upp en anställd som rehabiliteras. Skyldigheten sträcker sig dock inte längre än till att åtgärderna ska syfta till att arbetstagaren ska kunna återgå till arbete hos arbetsgivaren, men inte nödvändigtvis med samma arbetsuppgifter.

Brottslighet – Stöld, förskingring, trolöshet mot huvudman, misshandel och hot är vanligtvis grund för uppsägning. Undantag är om det rör sig om en bagatellartad förseelse eller om den bedöms ursäktlig. Enbart en misstanke om brott är inte tillräcklig grund för uppsägning. Om arbetstagaren begått brott utanför tjänsten ska en avvägning göras mellan arbetstagarens intresse av att behålla sitt jobb och arbetsgivarens intresse av att avbryta anställningen.

Konkurrerande verksamhet – Att bedriva konkurrerande verksamhet med arbetsgivaren är i allmänhet ett brytande av lojalitetsplikten en arbetstagare har gentemot sin arbetsgivare, vilket normalt utgör grund för uppsägning. Det krävs dock att konkurrensen tillfogar arbetsgivaren en mer påtaglig ekonomisk skada. Även planer på att starta en konkurrerande verksamhet kan betraktas som illojalitet mot arbetsgivaren.

Källa: www.lagen.nu

I berättelserna förekommer det sex olika exempel på fall av personliga skäl: Misskötsel på grund av missbruk och otillåten frånvaro, våld, stöld, men också mer komplicerade skäl som personer som orsakar arbetsmiljöproblem och anställda som underpresterar av olika skäl. Elva av de 12 företagsledarna har erfarenhet av personer som de själva eller andra personer i företaget av olika skäl har bedömt inte har fungerat i verksamheten och där man kommit fram till att anställningen behövde avslutas. Av de elva menar fyra företagsledare att regelverket har fungerat som lagstiftaren avsett. Övriga företagsledare har antingen misslyckats med att avsluta anställningen eller använt arbetsbrist strategiskt.

Personliga skäl 1: Misskötsel av arbetet

I flera fall berättade företagsledarna om anställningar som avslutats på grund av att en anställd misskötte sina arbetsuppgifter. Flera av dessa fall har att göra med missbruk. Missbruk i sig bedöms inte som saklig grund för uppsägning men många av de beteenden som följer av missbruk så som olovlig frånvaro och misskötsel av arbetsuppgifter, kan, efter arbetsgivarens insatser kring rehabilitering, omplacering etc., vara saklig grund för uppsägning av personliga skäl. Sofia berättar om sina erfarenheter av att förhandla med facket kring avslut av anställning av en medarbetare som missköter arbetet på grund av missbruk:

Ja, jag har erfarenhet av att förhandla med facket kring uppsägning på grund av personliga skäl. När det är någon som missbrukar kommer man först överens om vad man ska göra som arbetsgivare då. Försöka rehabilitera dem och lyckas det, ja men då är det ju fine. Lyckas det inte då kommer ju diskussionen om att du inte har skött din rehabilitering, du har inte lyckats ta dig tillbaka till arbetet, du fortsätter dricka alkohol eller vad det nu är och missköter arbetet osv. Och då förhandlar man ju med facket hela tiden. Det brukar fungera bra för att de [fackliga företrädarna] vet ju oftast om de här personerna. Deras personer också.

Sofia, företag 3

Att försöka rehabilitera en missbrukande medarbetare framstår som en långvarig process som kräver tid och energi och många kontakter med den fackliga parten. Linda berättar följande om ett fall av missbruk som förekom under hennes tid som VD på företaget där en anställd med narkotikaproblem försvann av och till, och dessutom var påverkad på arbetstid och som slutligen säs upp på grund av personliga skäl.

Det höll ju på ett par år egentligen. Sedan försvann han ju, vi trodde inte han levde och det var riktigt illa. Och varningar och otillåten frånvaro, alltså vi spaltade ju upp allt det här, vad vi har gjort. Men det var en som hade missbruksproblem. Jag har hjälpt honom, jag har letat efter honom och han har

legat avtuppad i tjänstebilen och det har varit knark i bilen och det har varit riktigt illa. Så där hade jag inga problem överhuvudtaget för facket förstod nog. Vi hade gjort allt vi kunde för att försöka hjälpa honom. Han var på behandlingshem, jag har varit ute och letat efter honom i bilen, kört honom till ambulansintaget med bilen och tagit hand om honom. Många sådana turer, men till slut så gick det inte längre. Han har även varit i kontakt efteråt, han är clean idag och har nog velat försöka komma tillbaka, men där har förtroendet liksom... Det var ju jättejobbigt. Så då hade jag även ganska mycket hjälp från teknikföretagen. Att man fyller i rätt blankett och att man gör på rätt sätt.

Linda, företag 9

I båda fallen har förhandlingarna med facket präglats av ömsesidig förståelse och utmynnat i lösningar som parterna enats om utan större meningsskiljaktigheter. Det framgår att problemen försiggått under flera år, varit välkända på arbetsplatserna såväl som hos facken och att upprepade insatser gjorts utan framgång. Misskötseln är också uppenbar; den anställda har inte arbetat alls. Här framstår det som att samsyn råder kring att företagen har saklig grund att säga upp personerna på grund av personliga skäl.

Om än processen som beskrivs ovan kring uppsägning på grund av misskötsel av arbete vid långvarigt missbruk kräver tid och kunskap, framstår tydligare mönster av vad som räknas som saklig grund här än vad som gäller vid andra personliga skäl. Anders berättar exempelvis om en anställd som missköter arbetet, där det fanns misstanke om missbruk men där den anställda inte ville kännas vid problematiskt bruk av alkohol. Anders berättar om hur han upplevde situationen:

Det var ett problem eftersom personen i fråga hade alkoholproblem och vi kunde inte riktigt sätta tummen på det. Då skulle man ta personen på bar gärning. Nej, han funkade inte heller i sin roll och han satt lite isolerad i organisationen. Jag var tvungen att säga upp honom. Han hade dock ett väldigt fint avtal som han hade skrivit med de gamla ägarna och det hade jag väl försökt att runda för jag tyckte att det fanns en gnutta personliga skäl. Men han hade ett års uppsägningstid i sitt avtal. Så att det slutade med ett år. Plus att han fick gå hem osv. Så det var ett personligt skäl där. Det gick inte att ha honom där. Men det gick inte att göra det på grund av personliga skäl. Han blånekade ju liksom.

Anders, företag 2

Anders menar att facket i förhandlingarna kring saklig grund för uppsägning på grund av personliga skäl i hans fall inte anser att misskötseln är av sådan art att den kan anses som tillräcklig för uppsägning. Eftersom den anställde inte heller vill erkänna problem är det svårt att sätta in åtgärder som kanske skulle förbättrat situationen. I slutänden blir det sålunda en överenskommelse om ett avgångsvederlag om ett år med arbetsfrihet.

Om saklig grund för uppsägning på grund av misskötsel orsakad av missbruk föreligger verkar bero på att det finns en historia av dokumenterade och långvariga hjälpåtgärder. I sådana fall beskrivs facken som stöd och hjälp i en långvarig och invecklad process som behöver hanteras på rätt sätt – för att slutligen mynna i en uppsägning. Om Anders har rätt i sina misstankar om att den anställdes misskötsel var orsakad av missbruk men där den anställde vägrar hjälp blir situationen en annan. När Anders förhandlar med facket blir utfallet inte en uppsägning på grund av personliga skäl utan en uppgörelse om avgångsvederlag. Trots att Anders menar att det inte fungerade att ha den anställde kvar på arbetsplatsen, och visade i handling genom överenskommelsen, ansågs alltså inte att saklig grund förelåg.

Personliga skäl 2: Beteende med negativa konsekvenser för arbetsmiljö och organisationskultur

De intervjuade företagsledningarnas berättelser kring personliga skäl innehåller flera exempel på situationer, som i kontrast till misskötsel inte är lika entydiga i frågan om "saklig grund". Detta beror allt som oftast på att det som händer är svårare att ta fasta på, exempelvis i fall där anställda av olika skäl orsakar oro på arbetsplatsen. Ett exempel tas upp av Lars. Han beskriver en situation där en nyrekryterad medarbetare bär med sig en facklig kultur från sin tidigare arbetsplats som skapar oro och grupperingar bland medarbetarna på Lars företag. Lars bedömde denna påverkan som så allvarlig att det var nödvändigt att "göra sig av" med den nya medarbetaren.

Hon skapade oro genom att hela tiden hålla på. De flesta, de vill jobba och ha lugn och ro. Och man har varit här länge och sitter och funkade innan och undrar "vad fan är det som händer här?". Det blir grupperingar och sådant. Och hon underblåste allt möjligt skit, så det var en välgärning att få väck henne. (...)

Lars beslutar sig för att skapa en arbetsbrist i företaget genom att avyttra en äldre maskin. Hans plan att säga upp den nyanställda fungerar dock inte fullt ut.

Facket hävdade att det var en [medarbetare] som hade varit här kortare tid som körde vattenskrämaskinen men det var en superkille. Men det slutade med att vi fick lösa ut henne med högkostnaden, sex månadslöner Lars, företag 8

I och med att förhandlingen utmynnar i ett behov av att frångå turordningsreglerna slutar det med att Lars istället för en månads uppsägning får betala sex arbetsbefriade månadslöner som avgångsvederlag. Lars "skapar en arbetsbrist" som visserligen föll sig något naturligt men kanske inte i den omfattning och vid den tidpunkten. Det

framgår tydligt att Lars uppfattade den anställdes negativa inverkan på arbetsmiljön som så allvarligt att han var beredd att införa mindre omstruktureringar (som innebar att man tog bort en del maskiner) – och att ta risken att behöva betala flera månaders avgångsvederlag.

Linda har en liknande berättelse som handlar om en felrekrytering på arbetsledande nivå. Hon var vid rekryteringen både VD och försäljningschef men i en strategisk satsning för att öka försäljningen anställdes en särskild försäljningschef. Det visade sig att den nya försäljningschefen var mer "snack än verkstad" och hon upplevde att hans ledarstil minskade trivseln bland medarbetarna:

Det var ju en väldig felrekrytering. Det var snack och ingen verkstad. Han var kvar i nästan ett år, men sedan inför budget så hävdade jag arbetsbrist utifrån att det inte levererats resultat. "Vi har inte råd att ha kvar dig". Så jag tog tillbaka uppdraget som försäljningschef. Men jag kunde inte rekrytera någon ny försäljningschef på ett år om jag hade behövt – det var ju ett tungt år.

Linda, företag 9

Som framgår av citatet skapar också Linda en fiktiv arbetsbrist men omvägen via arbetsbrist är kostsam för henne. Eftersom uppsägning på grund av arbetsbrist enligt Linda innebar att hon inte kunde anställa en ny försäljningschef blev konsekvensen att hon fortsatte att ha både rollen som VD och försäljningschef i ytterligare ett år. Att hon valde att gå tillväga på detta sätt, och ta på sig en mycket krävande extra roll, indikerar vilken stor börda man bedömde att den felrekryterade medarbetaren var för företaget. När vi frågar varför Linda valde denna till synes rätt jobbiga lösning att hävda arbetsbrist snarare än personliga skäl, förklarar hon: "*Enklare. Alltså, där var det enklare. (...) Han levererade inte på något plan. Men det var enklast att hävda arbetsbrist. Det var taktik från min sida kan man väl säga.*"

Även Åke har en liknande berättelse om felrekryteringen av en produktionschef. Till skillnad från Lindas fall var problemet här snarare att de underställda medarbetarna inte fungerade tillsammans med sin nya chef:

Jag tyckte att det var en ganska bra kille egentligen, han tänkte ganska rätt och mycket var bra. Men det funkade inte med personalen. Det bara funkade inte. Vad vi än tyckte så gjorde det inte det. Och det blir ett problem då det är personliga skäl men till slut så blev det en uppgörelse. Ett antal månadslöner och så försvann han då.

Åke, företag 12

Åke berättar vidare att det till slut blev ca åtta arbetsbefriade månader för den uppsagda medarbetaren, som därmed blev uppsagd med avgångsvederlag utan vare sig hävdad arbetsbrist eller personliga skäl.

Givet att företag idag kan använda sig av provanställning vid nyrekryteringar frågade vi varför man inte tillämpade provanställning för att på förhand "testa" personerna. Företagsledarna menar dock att det är mycket svårt att rekrytera en kvalificerad person som har en tillsvidareanställning på ett annat företag till en provanställning. Man ser helt enkelt inte en provanställning som ett framkomligt alternativ. I två av våra fall avslutas således anställningarna med skapade arbetsbrister där Lars skapar arbetsbrist genom att avyttra en äldre maskin. Även Åke väljer att betala avgångsvederlag för att åtgärda situationen medan Linda väljer istället att dra in positionen som försäljningschef och fortsätter jonglera dubbla roller.

Det gemensamma i exemplen ovan är att de beskriver situationer där medarbetare av olika skäl inte fungerar i verksamheten – något företagsledare menar orsakar stora problem för arbetsmiljön och företaget. Skälen för uppsägning handlar inte nödvändigtvis eller enbart om vare sig kompetens eller prestation utan om samarbetssvårigheter av olika slag. Det förefaller som att regelverket kring saklig grund för uppsägning på grund av personliga skäl relaterade till samarbetssvårigheter är svår att tillämpa i sådana här fall. Företagsledaren måste antingen ägna mycket tid och kraft åt att förbereda en uppsägning med varningar, åtgärdsplaner och förhandlingar, eller betala ett pris i form av avgångsvederlag och arbetsbefrielse, alternativt ha kvar anställda som påverkar verksamheten negativt. Mest framträdande är dock bilden att svårigheterna med att tillämpa personliga skäl är så pass utpräglade att man agerar strategisk och "omorganiserar" verksamheten för att skapa arbetsbrist.

Personliga skäl 3: Våld, rädsla och vårdslöshet

De hittills presenterade fallen av uppsägningar på grund av personliga skäl kunde antingen lösas i överenskommelse med facken på grund av en tydlig dokumenterad missbruks-problematik, genom påhittade eller utnyttjade situationer av arbetsbrist, samt avgångsvederlag. Hanteringen kring avslut presenterade i detta avsnitt kretsar visserligen runt liknande lösningar – dock framstår mycket tydligare hur de intervjuade uppfattar rimligheten i de kompromisser de behöver ingå för att avsluta anställningar som hänför sig till personliga skäl. Berättelserna handlar här om

allvarliga konflikter på arbetsplatsen som leder till att företagsledare anser att anställningar måste avslutas.

Patrik berättar exempelvis om ett fall där en anställd agerade våldsamt mot en kollega: "Det var en medarbetare som hade misshandlat en kollega och det var inte första gången han slogs, utan förra gången var det en kund". Den anställde fick en skarp varning redan första gången men beteendet upprepades. Patrik skickade omedelbart hem medarbetaren och ansåg sig ha saklig grund för avskedande. Men i kontakt med den fackliga förhandlaren menade den att incidenten var ett resultat av en stressig arbetsmiljö och avskedandet ifrågasattes. Facket menade att om Patrik vidhöll avsked skulle ärendet anmälas till AD. Patrik berättar hur han resonerade efter att ha rådgjort med sin arbetsgivar-organisation:

De [arbetsgivarorganisationen] kan inte ge råd, de är ju jurister de som jag pratade med där, och du vet, vi tycker att vi har ett starkt case, men det är också såhär, kommer vittnet att ställa upp om 2,5 år i AD? Kommer han att komma ihåg exakt vad som hände? Kommer han säga det som han sa till dig om 2,5 år? Spelade du in ert samtal? Nej det gjorde jag inte. Ja liksom, att ha rätt är inte att få rätt och det vet jag.

Patrik, företag 4

Till slut bedömde Patrik att osäkerheten kring processen med Arbetsdomstolen och den tid och kraft som han skulle ha varit tvungen att investera i ärendet var så stora att han gick med på en överenskommelse om att betala medarbetaren som misshandlat sin kollega nio månadslöner och arbetsbefrielse i utbyte mot att personen sa upp sig själv.

Patriks fall av våld på arbetsplatsen är unikt i vårt material, men Karl berättar om sina erfarenheter med en medarbetargrupp som vänder sig till honom då de fruktar för sin säkerhet:

Han var fullständigt hänsynslös mot sina kollegor och det pratades om både det ena och det andra som han kunde vara kapabel att göra om det gagnade honom. Så att kollegorna kom till företagsledningen och klagade "vi har ett stort bekymmer här med den här mannen, vi känner oss inte säkra, vi är rädda vi ska åka på en propp när vi är lediga". (...) Han kunde lika väl ha varit med i Hells Angels. Han gjorde inte så mycket, gick runt mest och störde de andra på jobbet. Så det var ett bekymmer hela vägen.

Karl, företag 6

Ledningsgruppen vidtar åtgärder genom att kalla till förhandling med fackets ombudsman. Karl berättar: "Och så samlade vi då även den här gången till förhandling med ombudsmannen i länet. Och vi diskuterade saken och han sa det att: "Det är inga

problem, skicka iväg honom. Men ni måste betala". Så brukar det låta." Utfallet blev ett avgångsvederlag; sju månadslöner och arbetsbefrielse mot en uppsägning.

Ytterligare en berättelse som kretsar kring en medarbetare som skapar problem för andra kommer från Lars och handlar om en omplacerad medarbetare som vantrivs i sin nya roll som truckförare på lagret:

Det började bli en del incidenter. Han var fruktansvärt vårdslös med trucken, han körde emot grejer, tappade grejer och sånt. Så det gick så långt att vi drog in hans trucktillstånd. Det som var droppen, det var när han hade lagt upp grejer på trucken och sen körde han med trucken och bara tvärstoppade framför en av ingenjörerna. Och grejen är, den rullade över mot den här killen så han fick hoppa undan annars så hade han fått den på sig... Han spred en sån stämning den här killen, så den andra killen på lagret, sa "åker inte han väck så slutar jag, för jag kan inte jobba med honom". Han fick varningar och sådant om det här med hans truckkörning. Jag tror han fick två varningar. Vi försökte med personliga skäl men det blev en kompromiss där. Lars, företag 8

Det gemensamma i situationerna som beskrivs här är att företagsledare agerar gentemot en medarbetare för att skydda andra medarbetare. Ingen av dessa situationer har ansetts vara sakligt grundade så att de lett till en uppsägning på grund av personliga skäl, utan efter förhandlingar avslutas anställningen med arbetsbefrielse och avgångsvederlag som sträcker sig utöver lagstadgad uppsägningstid. Vid dessa förhandlingar verkar facket inte nödvändigtvis ha som mål att skydda den problematiska medarbetarens anställning utan snarare att få till stånd villkor och kompensation för den uppsagda som sträcker sig utöver den lagreglerade uppsägningstiden. I samtliga fall tycks det troligt, utifrån företagsledarens berättelse, att saklig grund för uppsägning i lagens mening råder, men analysen av intervjumaterialet indikerar att det kan ha utvecklats en norm kring krav på avgångsvederlag och arbetsbefrielse. Eftersom berättelserna utgår från företagsledarnas perspektiv och att andra perspektiv saknas kan inte resultatet tolkas som att företagsledarna nödvändigtvis har rätt i sak. Det är inte poängen med den här typen av sociologisk forskning att fastställa "sanningen". Istället är det förståelsen av företagsledares syn som är av vikt. Och slutsatsen baserat på intervjuerna är att företagsledarna upplever att resultatet av förhandlingarna inte är helt rimliga eller legitima eftersom företagsledare uppfattar skadan de uppsagda har åstadkommit som tillräckliga skäl för att avsluta en anställning. Man tycks snarare motvilligt gå med på dem.

Personliga skäl 4: Brist på kompetens och underprestation

Flera av företagsledarnas berättelser om motiv till att avsluta anställningar har varit anställda som brister i kompetens eller prestation. Båda dessa motiv är enligt lagstiftningen saklig grund för uppsägning, men visar sig vara svåra att tillämpa i praktiken. På Karls företag krävs unik ingenjörskompetens och arbetet tar lång tid att lära sig – vilket innebär att det är svårt att avgöra i förväg om en anställd kommer att göra ett bra jobb i framtiden: "*Det finns ingen som kan vårt jobb när de kommer hit, utan får de jobba i sex år här, så kan de lite sen. Och sen så stannar de kvar och fortsätter att jobba, så blir de bra. Och jag skulle tro att den här killen var här i tre år. Och man ger folk ganska frikostigt med tid att lära sig jobbet, men så gav jag upp.*"

Erika berättar att hon har haft stora svårigheter med två personer i produktionen som under-presterar och därmed orsakar problem i produktionskedjan:

Vårt största problem är att det är helt omöjligt, nästan, att bli av med de som inte gör ett bra jobb, som har varit här länge. Det är den största, största påverkan. För vi skulle ju vilja byta ut... Om vi säger att det är 14 där ute, så är det väl två så där, som vi har kämpat med i tre år. Och det var klart ... ja, nej, det ger sig inte. (...) De gör 70 % av vad målet är.
Erika, företag 5

På frågan hur företaget hanterar situationen säger Erika att man försöker minimera störningar genom omplaceringar till jobb där medarbetarna gör minst skada: "*Lite som i ett fotbollslag, vi sätter dem på topp, där gör de minst skada. Vi kan inte ha dem i backlinjen för då blir det baklängesmål. Var gör de någonting hyfsat eller var är det så inrutat att de inte kan göra så mycket annat än bara det de ska?"*

Ett tredje exempel på problematiken kring kompetensbrist kommer från Linda som berättar att det just nu pågår ett generationsskifte på företaget och att "medelåldern är väldigt hög". I kombination med ett tekniskifte förutser hon problem, exempelvis med företagets tekniker som kanske inte klarar att hänga med i teknikutvecklingen:

Vad gör vi om inte teknikerna, som är anställda som tekniker, inte klarar av att hänga med i nya tekniker, om man inte är purung och jätteintresserad, man kan det man kan. Det är ju ett problem. Vi försöker ju så mycket det går. Det går liksom inte att omplacera och att man ska växla inom företaget och hitta nya utmaningar och sådär. Just med ny teknik så ställs ju det här på sin spets. För det är tufft för en arbetsgivare när man inte är så många. "ja men du klarar inte av ditt jobb längre, så vi skulle behöva byta ut dig" rent krasst. Men det funkar inte rent moraliskt och det är tufft.
Linda, företag 9

Linda berättar även en tekniker som redan idag inte hänger med och att det förekommer att kunder ber om att inte just teknikern ska hantera deras ärende vilket betyder att teknikerns chef måste ta sig an uppdraget istället. Detta har givetvis konsekvenser för medarbetarnas arbetsvardag, så väl som för företagets utvecklingsmöjligheter.

Exemplen ovan visar att kompetensbrist och underprestation har kännbara följder för verksamheten, i termer av produktivitet och kvalitet, men också för andra medarbetares arbetsmiljö och organisationskultur. Företagsledare beskriver hur individer som inte förmår leva upp till förväntningar på prestation, av olika skäl, försämrar samarbetet i arbetsgruppen där andra medarbetare kan få extrajobb för att kompensera att någon inte gör sitt jobb, eller orsakar höga kostnader för företaget då man inte kan leverera när produktionskedjan bryts. I en mindre konkurrensutsatt verksamhet är kostnaderna högre än enskilda individers bristande produktivitet. Trots det har företagsledare i de ovan nämnda fallen inte valt att använda lagstiftningen för att avsluta anställningar på grund av personliga skäl. Detta verkar i vissa fall bero på att företagsledarna har bilden av att personliga skäl inte går att använda när det handlar om kompetensbrist eller underprestation. Processen för att bevisa saklig grund, menar de, kräver stora byråkratiska insatser som tar tid – och som behöver investeras på annat håll i verksamheten. Erika uttrycker försöket att avsluta en anställning på grund av personliga skäl som "ett hästjobb":

Erika: *Att dra det här till att säga upp någon av personliga skäl är ju ... Ja, alltså det är nästan omöjligt och det är ett hästjobb. Och vi ger dem erinran, det är varningar, men nu räcker det inte ens längre att ge tre varningar. (...)*

Ratio: *Varför säger du det?*

Erika: *Ja, det går inte så. Alltså pratar man med facket så är det så här att "nej, men det ...". Och har det gått en viss tid emellan de här erinringarna så är de ogiltiga. Så att man egentligen ska dokumentera väldigt ofta, jag skulle säga i alla fall varje månad då, under ett års tid för att ha någonting på fötter, för att överhuvudtaget kunna lyfta det. Och när vi då är 15 personer, en chef, vi har en verksamhet som ökar, vi måste driva på hela tiden, det tar så mycket tid så det faller också lite emellan. Det gäller att ha en chef som tycker att det här är högsta prioritet, men det är också jobbiga samtal så man drar sig lite ibland. Och då kanske det går lite för lång tid och så har det helt plötsligt gått ett halvår. Ja, gud, då måste vi nästan börja om en gång till på ett nytt år... Erika, företag 5*

Erika är inte ensam om åsikten att uppsägningar av personliga skäl i princip är omöjliga att genomföra. Det följande avsnittet förtydligar de intervjuade företagsledarnas åsikter om personliga skäl.

Kontentan: Uppsägning av personliga skäl "finns inte"?

Anders har starka åsikter om möjligheten att avsluta anställningar av personliga skäl. Han kom till företaget med uppgiften att omstrukturera företaget för att sedan sälja det. Han valde dock att göra en "management buy out", vilket innebär att han idag äger företaget. Med sina erfarenheter av omstruktureringen i ryggen är han väldigt skeptisk kring lagstiftningen kring personliga skäl som saklig grund för uppsägning som enligt hans erfarenhet inte ens finns:

Anders: *Det här [uppsägning av personliga skäl] finns ju inte.*

Ratio: *Det finns inte?*

Anders: *Nej.*

Ratio: *Har du testat?*

Anders: *Ja, jag har testat. Vi har kört förhandlingar om det där. Absolut. (...) Så det där finns ju inte. Det är bara en utopi. Åtminstone har det varit det för mig i alla fall. (...)*

Ratio: *Och då har du gjort enligt alla de här [reglerna], varnat och...*

Anders: *Ja precis. En [anställd] är ju faktiskt kvar här. Vi fick ju backa tillbaka. Det gick ju inte.* Anders, företag 2

Åkes åsikt om lagstiftningen kring personliga skäl liknar Anders i det han också menar att det i princip är omöjligt att säga upp någon på grund av personliga skäl:

Där tror jag man måste titta ordentligt på det [lagstiftningen] för att det är ett stort problem. Å ena sidan, man får förstå det också, kan det inte bara vara en potentat företagsledare som säger såhär: "Jag tycker inte om dig, du ska ut." Men mot det står det att idag är det så hårda krav så att det är nästan omöjligt skulle jag säga. Och hur man ska lösa det vet jag inte riktigt men att det är ett stort problem det vet jag. (...)

Alltså det finns nästan inga skäl som är, alltså det är klart om folk stjälar och sådär, då finns det ju. Annars är det, vill jag tro i alla fall, jag kanske är för dålig på den delen, det finns nästan inga skäl du kan dra fram. Du kan ha massa med grejer, så när man sitter och sorterar det, det här är ingen mening med att vi säger för vi kommer inte fram den vägen. Åke, företag 12

Också Patrik uttrycker liknande åsikter:

Nej alltså om vi ska vara krassa såhär, det är arbetsgivaren som beslutar om huruvida arbetsbrist råder eller inte, i princip oavsett. Men om det är personliga skäl, det är nästan omöjligt, alltså det är nästan omöjligt att bli av med någon som är väldigt besvärlig på arbetsplatsen. Patrik, företag 4

Sammanfattningsvis ger företagsledarnas berättelser en bild av att uppsägning på grund av personliga skäl är mycket svårt. Vi började med att redogöra för fall där man efter en lång period med både erinran, varningar och rehabiliteringsförsök i

samförstånd med facken avslutade anställningar på grund av personliga skäl – men dessa fall utmärkte sig genom en bakomliggande missbruksproblematik.

I jämförelse med de omfattande problem med misskötsel som följer på missbruk menar de intervjuade att det inte är lika lätt att agera mot andra former av "misskötsel", så som när en anställd skapar en ogynnsam arbetsmiljö bland kollegorna, eftersom det kan te sig svårt att bevisa anställdas negativa inverkan på arbetsmiljön. Även i fall som av de intervjuade åtminstone beskrivs som tydliga exempel på misskötsel – nästintill trakasserande och vårdslösa anställda som är våldsamma och/eller sprider rädsla – är det enligt de intervjuade företagsledarna svårt att säga upp den anställda och man väljer därför att åstadkomma avgångsvederlag med flera månaders arbetsbefrielse. En ytterligare mycket svårhanterlig situation uppstår enligt de intervjuade när anställda inte uppfyller företagets kompetens- och prestationskrav. Här blir det väldigt tydligt att företagsledarna upplever att de krav som de menar ställs för att bevisa saklig grund i princip leder dem till uppfattningen att det i princip är omöjligt att säga upp någon.

Det visar sig i intervjuerna att för att lösa situationer kring "personliga skäl" så verkar företagsledare ha tre handlingsalternativ: Det första alternativet är låtsad arbetsbrist. Arbetsbristsuppsägningar verkar uppskattas som enklare lösningar än personliga skäl eftersom företagsledarna har ett tydligt mandat att avgöra när arbetsbrist råder. Förhandlingarna med facket kretsar därmed inte om frågan huruvida arbetsbrist råder utan om frågan vilka regler som ska avgöra *vem* som ska sägas upp. Om det är aktuellt att frångå turordningen, exempelvis på grund av kompetensbrist, förhandlas avgångsvederlag. Vår slutsats baserad på intervjuerna är att företagsledare upplever arbetsbrist-uppsägningar som dyra, men enklare och mindre tidskrävande.

Det andra alternativet är ekonomiskt kostsamt för företaget men icke desto mindre ser vi att flera företagsledare väljer att "köpa ut" anställda som av olika skäl bedöms skada företaget, utan ett försök att yrka på arbetsbrist. Båda alternativen verkar uppstå ur vad man upplever vara en brist på valmöjligheter. Det tredje alternativet är att omplacera de problematiska anställda till positioner där de gör mindre skada, men inte alla företag har möjlighet att omplacera, speciellt inte om de befinner sig i en mindre storleksordning (mer om detta i tidigare avsnitt om *(o)rimligheten i att omplacera*).

Vi kunde inte hitta några exempel i intervjuerna där brist på kompetens och prestation eller samarbetsproblematik har använts som saklig grund för uppsägning

av personliga skäl. Det förefaller som att "saklig grund" i praktiken tolkas innebära en mycket hård bevisbörda för företagen, så hård att flera av de intervjuade menar att det är omöjligt att åberopa. Om lagstiftningens syfte är att skydda anställda från godtycke verkar balansen utifrån vad företagsledarna berättar ligga rätt långt ifrån vad folk i gemen skulle säga är godtyckligt (ibland kallad för det allmänna rättsmedvetandet). Snarare finner vi bland företagsledarna flera som tvekar länge innan man inleder en process för att avsluta anställningen. Det gick flera år innan Linda inledde en uppsägningsprocess för den missbrukande anställde. Och när hon berättar om hur hon resonerar kring den kompetensbristande teknikern säger hon följande:

Det moraliska är nog det tuffaste. Att han inte klarar av. Men det är väl någonting som vi ändå pratar om att vi måste hantera och vara tydliga gentemot honom. Men vi måste vara tydliga för det är ohållbart för personer runtomkring honom och även för våra kunder, om det inte fungerar. Men säger man liksom direkt, då är det den moraliska [biten] som är det tyngsta, att verkligen [säga] "du kan inte längre." (...) Men det är baksidan på chefsjobbet, det är det tuffa. (...) Det tror jag alla chefer skulle skriva under på, att det är de tuffaste samtalen när det verkligen är svart på vitt och med konkreta saker. Linda, företag 9

På arbetsplatser av den här storleken utvecklas personliga relationer med anställda på ett kanske annorlunda sätt än vad det gör i större företag och ett mönster som kan anas i våra berättelser är att företagsledare som varit på företaget länge, oavsett om de är ägare av familjeföretag eller anställda för att leda företaget, har stor insyn i arbetsgruppers kultur och anställdas personligheter. Företagsledare som kommer in utifrån, där familjeföretaget sålts vidare exempelvis, framför ibland åsikten att tidigare ägare varit lätt handlingsförlamade inför problem med anställda.

Direkta och indirekta kostnader av LAS

När nackdelarna med LAS diskuteras pratas ofta om höga kostnader för omställning och sänkt produktivitet. Intervjuerna med företagsledarna innehöll därför ett tema kring kostnader i bred bemärkelse. Som framgår i viss mån av de redan presenterade delarna ovan, speglar våra intervjuade företagsledare uppfattningen att anställningsskyddslagstiftningen i många fall innebär höga kostnader. För att ge en samlad bild av frågan hur och på vilket sätt LAS är kostsam presenteras här en kort översikt av olika syn på ämnet.

Avgångsvederlag för att frångå turordningslistan: en etablerad norm

Spontant tar de intervjuade framförallt upp ekonomiska kostnader, där det främst betonas att det är dyrt att frångå turordningslistan. Ändå väljer nästan alla intervjuade företag att göra just det. Och i våra exempel betalar företagen mellan 3 och 12 månadslöner utöver uppsägningstid i ersättning till anställda som blir uppsagda på grund av att turordningen frångås. I termer av alternativkostnader kan detta tolkas som att företagsledare är beredda att betala för att sätta samman arbetsgruppen på ett sätt som passar dem. Anders som kom in med mandat från ägarna att "trimma" företaget inför en framtida försäljning, beskriver sin inställning i termer av att sätta samman ett "dream team":

Jag såg bara en möjlig utväg och det var att jag inte ville ha dem kvar. De skulle inte ingå i mitt "dream team". Och där gällde det bara att förhandla om det, och få det så billigt som möjligt. De med längst [avgångsvederlag] har väl gått på ett år ungefär. Någon måste ha fått 12 månader, det kan ha varit 9 och 12 och så där. Sedan kan man hitta på en massa andra grejer med; att de får gå hem och de har arbetsfritt och de har avräkningsfritt och att man inte räknar semestern som uppsägningstid. Så det finns massor med vägar att runda det där så att det ändå blir bra för bägge parterna.

Anders, företag 2

Anders berättelse speglar flera olika tendenser som vi sett i våra intervjuer, dels en tydlig indikation på att enskilda medarbetare gör stor skillnad i mindre företag, då företagsledarna är beredda att betala för att få behålla "rätt" arbetslag. Dels ser vi att företagsledare ofta har en pragmatisk inställning, kanske till och med rätt cynisk, vad gäller anställningsskyddslagstiftningen. De vet att det går att frångå turordningslistan om bara priset är rätt, som Stefan berättar om hur hans val att frångå turordningslistan *inte* föranledde hårda förhandlingar med facket:

Det är klart, det är ju ett val för mig att göra [avsteg från turordningslistan], men det är också en viktig bit i den här kakan att vi ändå kan konstatera att jag inte landade på LAS-listan och vi hade inte diskussionen [med facket] kring att "du måste följa LAS". Det var inga hårda ord. Så någonstans så har man ju valt från fackets sida att "vi förstår och det är inte gratis". (...)

Och sedan tror jag i och för sig att med den grundliga genomgången vi gjorde, och med de argumenten jag hade ställt upp för mig själv och den kontrollen jag har gjort, så fick jag en ganska stor accept för att "jo, det är skitit att du ska säga upp folk men ok, då ska du välja folk som... Okej då." Och det har väl också påverkat i sin del med en positiv anda att det inte har blivit så katastrofalt som jag hade tänkt. Som det hade kunnat bli.

Stefan, företag 1

Men det finns en kostnad i osäkerheten som en förhandling innebär om man inte vet vem som kommer att sitta på andra sidan bordet:

Nej men det är alltid ont i magen innan man tar det här beslutet att man verkligen ska dit. Det finns ju en osäkerhetsfaktor när man ger sig in i förhandlingarna. Vart ska det sluta? Jag vet väl vart jag vill men jag vet ju inte då vem som sitter på andra sidan, vad jag får för mothugg och vart det slutar. Så då kan man sitta med en kostnad som man inte har kalkylerat.

Anders, företag 2

Inte minst detta utdrag ur samtalet med Anders visar att dessa typer av uppsägningsprocesser är långt ifrån enkla, lätta eller oproblematiska. Tvärtom innebär uppsägningar höga kostnader i tid, pengar, oro och osäkerhet. Företagsledarna spenderar mycket tid och resurser på att försöka hitta en lösning som är så bra som möjligt för ett konkurrenskraftigt företag och dess anställda – och i förlängningen påverkar en strikt anställningsskyddslagstiftning också beslutet att anställa och att investera i ny verksamhet för att man är rädd för kostnader. Anders berättar om hur han resonerar:

Men man kan väl väva in andra kostnader om man inte bara tar LAS, så det är klart det blir en kostnad, som jag säger, återigen där man funderar väldigt mycket innan man anställer någon numera. Det blir ju så. Och då kanske man får göra avkall på vissa saker som man egentligen skulle vilja göra. Man vågar kanske inte riktigt satsa in i nya delar som man skulle vilja göra för man är kanske rädd att man fastnar i någonting som man inte kan komma ur utan att det kostar pengar en gång till.

Anders, företag 2

Tid är pengar, men utöver det skapar långa förhandlingsprocesser sociala och psykologiska kostnader för medarbetarna i företaget. Ett exempel på en sådan mer indirekt kostnad som framkommer är kostnaden som uppstår vid upprepade förhandlingar. Från det att arbetsbrist konstaterats till dess att beslutet är fattat om vilka som ska sägas upp kan det ibland ta flera månader. Stefan berättar om hur oklarheten som skapas leder till oro bland medarbetarna som vet att uppsägningar är på gång:

Jag hade en förhoppning att vi skulle göra det ganska fort. Jag började med att vara hård och sa "vi behöver lösa det här på två veckor". För jag tror att det är bra att sätta en hård deadline och försöka hålla sig till det. Det slutade med att det tog 8 veckor. Och det är väldigt... Jag tycker framför allt tog det väldigt lång tid. Det var lång tid att få till i gångerna mellan förhandlingarna och eftersom facket också hade börjat ta kontakt redan från dag ett med dem som var berörda, så var det stor oro i lägret (...).

Stefan, företag 1

Varje konstaterande om arbetsbrist och kallande till förhandling innebär att personalen informeras om situationen. Tiden som går mellan personalinformation om att uppsägningar är på gång till dess att någon sägs upp är troligtvis en tid som präglas

av oro, av avtagande produktivitet och potentiell kompetensflykt. Det finns därför både företagsekonomiska som personalvårdande skäl till att ha korta beslutskedjor.

Vidare framkommer i berättelserna hur avstegen från LAS för det mesta innebär flera månaders extralön. Kostnader som kan innebära att det blir svårt för arbetsledaren att arbetsbefria de som blivit uppsagda, samtidigt som arbetsbefrielse också kan ses som något positivt, eller till och med nödvändigt, för både företagets kvarvarande arbetsstyrka som för de uppsagda. Stefan, som arbetar på ett företag som rekonstruerats efter en konkurs, menar att det kan bli påfrestande för företaget att ha kvar uppsagd personal i verksamheten:

Vad som då händer är att folk inte kan visa glädje över de positiva grejerna som finns för att man är rädd att såra dem [uppsagda] som finns kvar. Men den långa uppsägningstiden har också gjort att jag inte har kunnat arbetsbefria någon från dag 1. För det har blivit en för hög kostnad i att släppa på det, utan man måste liksom hitta en balans i det.
Stefan, företag 1

Som redan diskuterat ovan är en annan typ av tidskostnad den process som krävs för att i enlighet med gällande normer kunna säga upp någon på grund av personliga skäl. Enligt de intervjuade har en praxis uppstått där det krävs att arbetsgivaren har varnat skriftligt vid upprepade gånger utan att en förbättring sker. Men det får inte ha gått för länge mellan gångerna, för då måste dokumentationen börja om igen. Det är lätt att se hur en process som denna blir betungande i mindre verksamheter – så betungande, att en del av de intervjuade i princip drar slutsatsen att det är omöjligt att säga upp någon av personliga skäl.

Kostnader i minskad trivsel och dålig produktivitet

En ytterligare kostnad som uppstår då en medarbetare inte fungerar, oavsett om det handlar om att personen ifråga inte gör sitt jobb eller om personen ifråga har en negativ inverkan på arbetsmiljön genom sitt agerande, är att övriga medarbetare påverkas negativt. För mindre företag kan en dylik medarbetare ha en stor effekt på företagets samlade prestation. Linda, som berättar om en felrekryterad chefs inverkan på arbetslaget beskriver det så här:

Ja men så blir det i mindre företag, får du en fel rekrytering, det kostar på många sätt. Det är inte bara pengarna utan det kostar ju energi. (...)
Han var en glidare. Inga raka besked, inget stöd, bara massa snack. Ja det är svårt att säga. Han var inte otrevlig. Det var inte så. Ja det är kanske kvinnosynen som var lite speciell. Jag avundas inte hans fru om man säger så. Nej men han är en psykopat.
Linda, företag 9

Personkänsligheten är större i en mindre verksamhet, där en person kan sätta stort avtryck i organisationen. Linda är övertygad om att försäljningschefen ledde till förlorade affärer och bidrog till att minska tryggheten bland sina medarbetare. Sara uttrycker en liknande situation så här:

På ett kontor som inte är så stort som hos oss så märker man ju ganska väl när någon inte gör det man ska och någon inte sköter sina arbetsuppgifter, inte kommer i tid osv. Så det påverkar ju, absolut. Sara, företag 11

Moraliska kostnader

När anställningsskyddslagstiftningen hamnar i konflikt med företagsledningens ansvar att leda och fördela arbete på ett sätt som främjar företaget leder det till vad man kan kalla "moraliska kostnader". Moraliska kostnader kan vara av två slag. Dels ser vi att företagsledarna upplever en diskrepans mellan lagens praktiska konsekvenser där resultatet av fackliga förhandlingar kring avslut av anställning kommer i konflikt med deras värderingar av vad som är rätt. Vi har redan tidigare gått in på ett mycket tydligt exempel på den här typen av upplevd diskrepans, där en medarbetare slår en annan medarbetare – men där facket bestrider avsked eller uppsägning av personliga skäl. Den uppgörelse som företagsledaren går med på upplever han egentligen vara omoralisk. Patrik säger så här om sin uppgörelse med facket:

Det var också viktigt för mig symboliskt. Jag ville visa personalen att vi tar till åtgärder med en gång. De vet ju inte om man blir avskedad, det är förstås sekretess på det. Men visst, jag tycker nog att det var för dyrt. Men förstås så förhandlade jag, det gick liksom inte att få noll till 9 månader utan det var förhandling och de nekade och då sa de sådär: "Ja men då drar vi till AD!" och det kändes sådär. Ni vet hur jurister är, alltså det är "å ena sida – å andra sidan" och ingenting är säkert. Så man får väga det mot den potentiella förlusten om man förlorar i AD. Förutom nekan, det långa arbetet som man får lägga ner på det och sedan blir det också ganska dyrt. Eller, det blir väldigt dyrt. Så gör man nåt väntevärde på det där och sedan så betalar man ett överpris för att bli av med skiten, så är det. Patrik, företag 5

Vi har också exempel från intervjuerna hur företagsledarna arbetar strategiskt för att undvika turordningsregler – exempelvis genom att skapa nya befattningar för nyanställda som ställer de utanför turordningskretsar. En del företagsledare har alltså lärt sig hur man kan undvika att förlora viktig kompetens vid arbetsbrist, exempelvis genom att formulera tjänstebeskrivningar som värnar nyanställd kompetens:

Man vet ju att de här som man har anställt på senare år som kanske har en annan kompetens, de får man lite värna om också. Se till så att man har tjänster och sådant som gör att man har avgränsat en kompetens, så att skulle det bli någonting, att de inte åker med i det här fallet. Anders, företag 2

Lagstiftningens oavsedda konsekvenser blir här tydliga; lagstiftningens legitimitet undermineras dels av att företagsledare upplever att lagstiftningens praktik strider mot vad man anser är rätt, dels av att företagsledare agerar strategiskt för att skydda verksamheten mot följderna av lagstiftningen.

4. Slutsatser: Avsedda och oavsedda konsekvenser av LAS

Syftet med den här studien har varit att bidra till diskursen om LAS med ett sociologiskt perspektiv som sällan får utrymme när lagstiftningen diskuteras: hur upplever företagsledare (i det här fallet) att LAS fungerar i praktiken? Målet var att bidra med en förståelseinriktad analys kring företagsledares konkreta och lokala kunskap för att kunna säga något om avsedda och oavsedda konsekvenser av anställningsskyddets utformande i företagets dagliga verksamhet. Därför använde vi oss av semi-strukturerade intervjuer och urvalet utgjordes av tolv företagsledare inom tillverkningsbranschen på företag med mellan tjugo och åttio anställda. Slutsatserna vi drar från den här studien är många och varierade.

Anställningsskydd är en självklarhet enligt de intervjuade. Företagsledarna uttrycker en stark tro på att anställningsskydd är bra för både anställda och företag. Det finns därmed inte någon uttalad önskan om att principen om arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbete ska vara oinskränkt bland de vi intervjuat. Tvärtom menar flera att det är självklart att anställda har rätt att ha en trygghet i sin anställning. Men i berättelserna som följer därpå framkommer däremot att LAS inte upplevs fungera på ett bra sätt.

Turordningskretsar visavi drömlaget? Ur företagsledarnas perspektiv är det en rejäl "trade-off" att vid behov av att minska antalet anställda på grund av att företaget inte presterar väl, behöva välja mellan att förlora kompetens genom att följa turordningskretsar eller att behöva betala avgångsvederlag för att få behålla drömlaget. I de flesta fall vi har tagit del av tippar balansen över gentemot drömlaget – för att företaget ska kunna överleva är man beredd att satsa på drömlaget och betalar

(mer eller mindre villigt) för att få göra så. Kompetens över anställningstid är principen som träder fram ur analysen, ett utfall som möjligen innebär att anställda som tror sig vara trygga vid driftsinskränkningar på grund av lång anställningstid har anledning att bli förvånade. Om så är fallet får framtida forskning utvisa.

LAS påverkar rekryteringsbeteende. Resultatet av den här studien visar tydligt att de intervjuade företagsledarna anser det vara mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att säga upp anställda av personliga skäl, exempelvis som ett resultat av en felrekrytering eller bristande arbets-, prestations-, eller samarbetsförmåga och/eller -vilja. Trots det är det ovanligt att de intervjuade företagsledarna använder bemanningsföretag, utlokaliserar uppdrag eller anställer på allmän visstid (ALVA). Det framkom vidare att det i vissa fall inte ens ses som möjligt att använda provanställningar. Konsekvensen av det är istället att företagen är väldigt noga vid rekrytering och de funderar ofta två och tre gånger innan de anställer en ny medarbetare. Detta resultat är i linje med teorier som hävdar att en oavsedd konsekvens av ett strikt anställningsskydd är att "riskabla" anställda (vanligtvis immigranter, ungdomar eller av andra företag uppsagda) inte kommer ifråga för anställning – vilket i sin tur förstärker effekten av en oförlåtande arbetsmarknad.

LAS hämmar företagens utvecklingsmöjligheter. Företagsledarna i den här studien berättar om höga kostnader för avgångsvederlag, indirekta kostnader som tid, engagemang och energi som de menar måste investeras i att hantera delvis komplicerade uppsägningsprocesser – resurser som därmed inte kan användas för att vidareutveckla företaget. På så vis kan det argumenteras att en oavsedd konsekvens av LAS är att företagens utvecklingsmöjligheter hämmas. Företagsledare upplever att kostnaderna, i vid bemärkelse, som uppstår kring avslut av anställningar är höga, vilket ger en indikation på orsakerna till att strikt lagstiftning sänker företagens produktivitet, något som ekonomer återkommande finner i sina analyser.

LAS gör det svårt att hantera bristande kompetens/prestation och inlåsnings. Företagsledarna beskriver situationer där anställda efter en tids anställning visar sig inte vara tillräckligt kompetenta och/eller inte villiga eller kapabla till att utvecklas där de upplevde att det inte fanns konstruktiva sätt att hantera situationen på. Flera av företagsledarna menar att omplaceringar inte alltid är möjliga i små företag, vilket inte sällan innebär att företag upplever sig tvingade att dras med

anställda vars prestation är undermålig – medan det samtidigt saknas medel för att anställa fler personer som kan täcka upp för den bristande prestationen. Teoretiskt är en tänkbar konsekvens av detta i längden en överbelastad och demoraliserad arbetskraft, samt en fastlåsnings i en mindre kompetent arbetsstyrka. Upplevelsen de intervjuade har kring svårigheten att fastställa vad som är "saklig grund" i sammanhanget gör det föga förvånande att de främst visade sig fokusera på avslutningslösningar som möjliggör ett kringgående av LAS.

LAS skapar, snarare än förhindrar, omoraliskt beteende. Anställnings- skyddslagstiftningen avser att skydda anställda från osakliga uppsägningar; syftet är att förhindra godtycklighet hos arbetsgivaren. Utifrån resultaten av den här studien kan man dock ifrågasätta i vilken utsträckning lagstiftningen verkligen åstadkommer sin skyddande funktion – och i vilken utsträckning den snarare leder till och skapar det motsatta, nämligen vägar ur situationer med blockerade uppsägningmöjligheter. Våra intervjuer visar att företagsledarna strategiskt skapar eller utnyttjar arbetsbristsituationer – för att de menar att personliga skäl är helt omöjliga att belägga. Berättelserna visar att företagsledare investerar tid, engagemang och pengar i att skapa en omstrukturering som till slut mynnar ut i möjligheten att avsluta anställningar på grund av arbetsbrist. Indirekt visar berättelserna de kostsamma konsekvenser ett otillfredsställande personalläge kan ha på arbetsmiljön och vilket värde möjligheten till att säga upp en person kan ha för företaget. Genom att formulera regler kring avslut av anställningar skapar LAS mindre godtyckliga uppsägningar, men det blir också tydligt att en av de största oavsedda konsekvenserna av LAS är skapandet av alternativa vägar för uppsägningar. Som framgår ur den här intervjustudien kan dessa alternativa vägar inte beskrivas som resultat av godtyckliga humörsvängningar utan snarare som resultat av genomarbetade utvärderingsprocesser och ihärdiga, men misslyckade, försök att få situationen att fungera – kanske just för att LAS förhindrar alltför snabba beslut. Det de intervjuade företagsledarna efterfrågar är dock mer utrymme för att kunna fatta flexibla beslut när alla andra alternativ har testats.

I slutänden är frågan om LAS träffar rätt vad gäller balansen mellan företagets rätt att leda och fördela arbete visavi skyddet för den anställde från godtyckligt avslut av ett anställningskontrakt. Våra resultat, som förmedlar företagsledares perspektiv på frågan, är att lagstiftningen lämnar en del övrigt att önska. Eftersom företagsledares främsta uppgift är att se till att bedriva en framgångsrik, konkurrenskraftig verksamhet

är det kanske inte förvånande. Anställda är ett medel, en resurs, ett kapital, som ska betala sig genom bidrag till verksamhetens mål. Men i berättelserna visar det sig att företagsledare trots detta har en mänsklig inställning till sina medarbetare; det tar både ett och två år innan man ger upp en missbrukande person som återkommande missköter jobbet. Många gånger framgår det att företagsledarna agerar på misskötsel först då de upplever att andra medarbetare far illa. Ur ett sociologiskt perspektiv är detta inte förvånande. Företagsledare är också människor, människor etablerar relationer med andra människor och dessa relationer går utöver ett formellt anställnings-kontrakt. Åtminstone i dessa mindre verksamheter.

Referenser

- Calleman, C. 2011. "Uppsägningar på grund av arbetsbrist i den ekonomiska krisen". Kapitel i *Rätten i den ekonomiska krisen* (red. C. Calleman). Uppsala: Iustus förlag.
- Boudon, R. 1982. *The Unintended Consequences of Social Action*. London: MacMillan Press.
- Cahuc, P. 2011. "Det svenska anställningsskyddet", Bilaga 6 i *SOU 2010:93. Långtidsutredningen*. Stockholm: Fritzes.
- Calleman, C. 2000. "Turordningsreglerna och flexibiliteten". *Juridisk tidskrift*. 4: 808-822.
- Furåker, B. 2010. "Inlåsnings på den svenska arbetsmarknaden". *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 4: 55-70.
- Glavå, M. 2018. *Vägval för Anställningsskyddet*. Stockholm: Bokförlaget BAS.
- Merton, R. 1936. "The Unintended Consequences of Purposive Social Action". *American Sociological Review*. 1(6): 894-904.
- Meyer, J. W. och B. Rowan, 1977. "Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*. 83 (2): 340-363.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Numhauser-Henning, A. och M. Rönmar, 2010-11. "Det flexibla svenska anställningsskyddet". *Juridisk Tidskrift*. 2: 382-411.
- Nycander, S. 2010. *Sist In- Först Ut: LAS och den svenska modellen*. Stockholm: SNS Förlag.
- OECD, 2013. "Protecting jobs, enhancing flexibility: A new look at employment protection legislation". I *OECD Employment Outlook 2013*. Paris: OECD Publishing.
- Powell, W och P. DiMaggio 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rönmar, M. 2004. *Arbetsledningsrätt och arbetsskyldighet. En komparativ studie av kvalitativ flexibilitet i svensk, engelsk och tysk kontext*. Avhandling nr 157, Juridiska fakulteten i Lund.
- Skedinger, P. 2008. *Effekter av anställningsskydd – vad säger forskningen?* Stockholm: SNS Förlag.
- Uddén Sonnegård, E. 2018. *Är anställningsskydd ett hinder för hög produktivitet?* (Arbetsmarknadsprogrammet, rapport 2018:2). Stockholm: Ratio.
- Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska Principer inom Humanistisk-Samhällsvetenskaplig Forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet. 2011. *God Forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- von Below, D. och P. Skogman Thoursie. 2010. "Last in, First out? Estimating the effect of seniority rules in Sweden". *Labour Economics*. 17(6): 987-997.

Internetkällor:

<https://ferenda.lagen.nu/1982:80>. Lag (1982:80) om anställningsskydd. Senast besökt 2018-10-03.

Appendix 1: Bakgrundsinformation till intervjupersoner

RATIO

● **RATIO** – Näringslivets forskningsinstitut
Box 3203, 103 64 Stockholm
Besöksadress: Sveavägen 59, 4 tr
Tel: 08-441 59 00 **Fax:** 08-441 59 29
www.ratio.se

Pilotprojekt: Ett arbetsgivarperspektiv på anställningsskydd

Genom intervjuer med nyckelpersoner vill vi samla in och analysera företagens erfarenheter, praktiker och upplevelser av hur processer kring anställningar och dess upphörande fungerar.

- Undersökning av tillverkningsföretag med 20-80 anställda.
- Syftet är att undersöka förutsedda och oförutsedda konsekvenser av anställningsskyddets utformande genom att ta tillvara lokal kunskap och erfarenhet

Tematiken under intervjuerna kommer att kretsa kring:

- Bakgrund om företaget och intervjupersonen
- Kontext: sammansättning av personal, typer av anställningskontrakt, facklig närvaro, lokala avtal, annat av intresse för att förstå det lokala sammanhanget
- Berättelser om erfarenheter kring uppsägningar (p.g.a. arbetsbrist eller personliga skäl), i konkreta termer vill vi ha insyn i hur processen såg ut. Hur lång tid tog arbetet, om SIFU (Sist In Först Ut) tillämpades, hur förhandlingar med facket fungerade, om processen präglades av kontroverser eller samförstånd.

Ratio - www.ratio.se

Projektledare: Lotta Stern, lotta.stern@sociology.su.se

Forskare: Linda Weidenstedt, linda.weidenstedt@ratio.se

Forskningsassistent: Georgios Sideras, georgios.sideras@ratio.se

Appendix 2: Intervjufrågor

1. Bakgrundsinformation om företaget och dess anställda
 - a. Vilka olika typer av anställningskontrakt förekommer, bemanningsföretag? Alva? Utlokalisering av uppdrag?
 - b. Påverkar LAS företagens anställningsbeteende?
2. Bakgrundsinformation om intervjupersonen
 - a. Position på företaget?
3. Om facklig närvaro
 - a. Relation till fackliga företrädare?
 - b. Lokala avtal av intresse vad gäller anställningsskydd, process kring avslut etc.?
4. Praktisk erfarenhet kring uppsägningar, fokus exempel och konkreta situationer
 - a. Kan du berätta om tillfälle när du varit delaktig i att avsluta anställningar på företaget?
Uppsägningar (arbetsbrist och personliga skäl):
 - b. Visste du/ni hur ni skulle gå tillväga? Hjälp av arbetsgivarorganisationer?
 - c. Var uppsägningar nödvändiga? (företagets överlevnad) Hur såg processen ut? När började arbetet? När avslutades arbetet? Hotades företagens överlevnad under processen.
 - d. Användes turordningskretsar? Förhandlades dessa med facket? Var det kontroversiellt? Förändrades kretsen över tid? Gjordes undantag från SIFU? Var det kontroversiellt? Resultat?
 - e. Hur upplevde du processen kring uppsägning?
 - f. Vilka kostnader ser du som centrala vid den här typen av process?
”Paketlösningar” anställda säger upp sig självmant (arbetsbrist och personliga skäl)
 - g. Hur såg processen ut? När började arbetet? När avslutades arbetet?
 - h. Hur såg erbjudandet ut? Förhandlades dessa med facket? Var det kontroversiellt? Vilka erbjöds? Hur många erbjöds? Hur fungerade det?
 - i. Annat av intresse?
5. Om du fick bestämma, hur skulle det se ut?
6. Annat som inte tagits upp?