

# **Personalomställningen i Föreningssparbanken**

- en utvärdering -

---

*Per-Olof Eriksson*

[www.triolog.se](http://www.triolog.se)

# Personalomställningen i Föreningssparbanken

- en utvärdering -

## Innehållsförteckning

|   |       |
|---|-------|
| <b>Sammanfattning</b>                                     | I-III |
| <b>Bakgrund</b>   | 1     |
| Förändringsstrategier                                     | 1     |
| Personalavvecklingstrategier                              | 3     |
| Föreningssparbanken                                       | 4     |
| Resursbanken  | 5     |
| <b>Frågeställning</b>                                     | 6     |
| <b>Metod</b>  | 6     |
| Datainsamling   | 7     |
| Enkäterna   | 7     |
| Föreningssparbanken                                       | 7     |
| Svarsfrekvenser och bortfall                              | 7     |
| Resursbanken  | 8     |
| Svarsfrekvenser och bortfall                              | 8     |
| Intervjuerna  | 9     |
| <b>Resultat</b>   | 10    |
| Föreningssparbanken                                       | 10    |
| Arbetsklimat  | 10    |
| Hälsa och välbefinnande                                   | 12    |
| Samgåendet och integrationen                              | 13    |
| Pedagogiska processen                                     | 16    |
| Stanna i banken eller gå till Resursbanken                | 16    |
| Arbetsituation  | 17    |
| Visionen  | 20    |
| Personlig utveckling                                      | 21    |
| Resursbanken  | 23    |
| Därför valde man Resursbanken                             | 24    |
| Pedagogiska processen och Verktyg för vägval              | 24    |
| Förväntningarna på Resursbanken                           | 24    |
| Tiden i Resursbanken och rådgivaren                       | 25    |
| Föreningssparbankspersonalens uppfattning om Resursbanken | 26    |
| <b>Intervjuerna</b>                                       | 28    |
| Föreningssparbanken                                       | 28    |
| Intervjuomgång 1  | 28    |
| Samgåendet  | 28    |
| Visionen  | 29    |
| Information   | 29    |
| Fusionens påverkan på banken och individen                | 29    |
| Pedagogiska processen                                     | 29    |
| Resursbanken och det fria valet                           | 30    |
| Närmaste framtiden  | 30    |
| Intervjuomgång 2  | 30    |
| Nuläget i banken  | 30    |
| Blev hösten som Du trodde?                                | 31    |
| Visionen  | 32    |
| En ny bank?   | 32    |
| Ångrade man valet att stanna i banken?                    | 33    |
| Närmaste framtiden  | 33    |

|   |    |
|---|----|
| Intervjuomgång 3  | 33 |
| Hur blev det?   | 33 |
| Varför blev det som det blev?   | 35 |
| Resursbanken  | 35 |
| Intervjuomgång 1  | 36 |
| Samgåendet och visionen   | 36 |
| Varför lämnade man Föreningssparbanken?   | 37 |
| Pedagogiska processen   | 37 |
| Verktyg för vägval  | 37 |
| Förväntningar   | 37 |
| Att sluta i Föreningssparbanken   | 38 |
| Intervjuomgång 2  | 38 |
| Intervjuomgång 3 och 4  | 39 |
| Rådgivarna  | 41 |
| <b>Slutsatser</b>   | 42 |
| Anställda som är kvar   | 42 |
| Vi mår bra – har inte haft några skuldkänslor   | 42 |
| Alla har hanterats juste och jag vet att jag också skulle hanteras juste om jag hamnade i den situationen | 43 |
| Jag vågar satsa framåt  | 44 |
| Jag fick möjlighet att utvecklas  | 44 |
| Banken lever upp till visionen  | 44 |
| Det har varit en öppen dialog hela tiden  | 45 |
| Vi kunde lita på banken   | 45 |
| Anställda som inte är kvar  | 46 |
| Banken har verkligen ställt upp och brytt sig om  | 46 |
| Jag slutade – kunde inte stå emot erbjudandet   | 46 |
| Jag fick en hedersamt avveckling  | 47 |
| Jag är fortfarande kund i banken och rekommenderar banken till mina vänner                                | 47 |
| Det är ok att banken anställde 1000 personer  | 47 |
| Jag fick möjlighet att göra en individuell utvecklingsplan och fick en chans att göra något helt annat    | 47 |
| Övrigt  | 48 |
| <b>Referenser</b>   | 50 |

# Personalomställningen i Föreningssparbanken

- en utvärdering -

*Per-Olof Eriksson*

## Sammanfattning

I samband med den fusion som genomfördes mellan Föreningssparbanken AB och Sparbanken Sverige AB avsåg man genomföra en personalavveckling om 3000 personer. En grupp om cirka 1500 personer erbjöds förtidspension och övriga avsåg man avveckla främst genom den för ändamålet inrättade Resursbanken. Banken hade som målsättning att ingen medarbetare skulle behöva drabbas av uppsägning utan avgångarna skulle ske på frivillig väg. För att medarbetarna skulle kunna göra det fria valet att stanna i eller lämna banken genomfördes under hösten 1997 och våren 1998 ett dialogprogram, pedagogiska processen, som avsåg informera om den framtida banken, dess arbetssätt, dess kunder och marknad samt vilken kompetens som efterfrågades i den nya banken. Medarbetarna skulle efter dialogprogrammets genomförande ta ett individuellt ställningstagande om han eller hon ville vara kvar i den nya banken. Detta ställningstagande skulle vara klart senast 98 06 30.

De som valde Resursbanken erbjöds möjlighet till utbildning och praktiktjänstgöring från det att man inträdde som deltagare i Resursbanken fram till senast 991231. Under tiden i Resursbanken hade man full lön från Föreningssparbanken och erhöll vid utträdet ett avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner. Man blev tilldelad en rådgivare med vars stöd och hjälp man skulle upprätta en handlingsplan som skulle ha som mål att ge deltagaren ny sysselsättning utanför banksektorn.

Föreliggande arbete har utvärderat den personalomställning som genomfördes i banken genom att med enkäter och intervjuer samla in data dels från de som valde att vara kvar i banken dels de som valde att gå till Resursbanken. De som valde förtidspension eller erbjöds andra vägar ut ur banken omfattas inte av detta arbete.

Datansamlingen pågick från våren 1998 fram till årsskiftet 99/00. Tre enkäter distribuerades till personalen i Föreningssparbanken (våren -98, våren -99, vintern 99/00). De två senare enkätmätningarna erhöll något lägre svarsfrekvenser (70 %, 60 %, 64 %) varför generaliseringar får göras med ett visst mått av försiktighet. Resultaten av dem har dock inkluderats i denna presentation för att man ska få fusionen belyst. Deltagarna i Resursbanken erhöll en enkät i och med att man lämnade banken; även denna enkät fick något låg svarsfrekvens (63 %) varför det också här finns anledning till viss försiktighet vid generaliseringar.

Intervjuer genomfördes vid tre tillfällen (våren 1998, hösten, 1998 och våren/sommaren 1999) med 30 medarbetare i Föreningssparbanken. Intervjuer genomfördes också med sammanlagt 23 deltagare i Resursbanken (våren 1998, hösten 1998, våren/sommaren 1999 och årsskiftet 99/00). Även sex rådgivare i Resursbanken har intervjuats.

Resultaten visade att de som valde att vara kvar i Föreningssparbanken under hela undersökningsperioden upplevde en kraftigt ökad arbetsbelastning och att man drabbades av stress och stressrelaterade psykosomatiska symtom. Föreningsbankspersonalen drabbades i signifikant högre utsträckning än Sparbankspersonalen. De var sjukskrivna och sökte också läkare eller annan hjälp i signifikant större omfattning under den första tiden av fusionsprocessen.

Den över tid ökande arbetsbelastningen och stressen antogs bero på några klart avgränsade orsaker:

- Fusionsarbetet i sig med lokalbyte, adaptation till varandras datasystem, arbetssätt och förhållningssätt mot kund. Detta utgjorde en större belastning på Föreningsbankspersonalen som i högre utsträckning fick anpassa sig till det som rådde i Sparbanken.
- Ökat kundtryck eftersom man stängde ett antal banklokaler. Problem med köer och väntetider vilket resulterade i negativa reaktioner från kunderna.
- Personalavvecklingen som innebar att man förlorade arbetskraft samtidigt som fusionsprocessen pågick.
- Implementeringen av ofullständiga datasystem.
- Sänkt arbetsmotivation då situationen inte sällan ledde till att man tappade kunder och affärer.

Över tid tappade man delvis tron på bankens vision och målsättning. I materialet finns signifikanta skillnader i hur man ser på visionen mellan de olika mätillfällena. Vid tidpunkten för den sista intervjun var man framförallt kritisk till den delen av visionen som rörde banken som arbetsplats. Man ansåg att banken inte brydde sig om sin personal, att alltför stor hänsyn togs till marknad och ägare.

Man var delvis kritisk mot den information som banken lät sprida under fusionsprocessen. Man ansåg att den var alltför tillrättalagd och att den inte avspeglade de faktiska förhållandena ute i de lokala bankerna. Man upplevde också att det stundtals kom för mycket information och att den var spridd på alltför många kanaler. Man ansåg vidare att den centrala ledningen inte fick sanningsenlig information om situationen i de lokala bankerna. Man upplevde det som att det fanns en rädsla bland högre chefer för att informera om situationen då detta, menade man, skulle få dem att framstå i dålig dager hos den centrala ledningen.

Om den pedagogiska processen sade man att det förvisso hade givit medarbetarna i de båda bankerna en möjlighet att komma samman och att dialogerna gav viss information om den nya banken. Men, överlag var man skarpt kritiska till upplägget av materialet som man ansåg vara för styrt, barnsligt och att det i många fall blev till en kränkning mot vissa medarbetare. Dialogerna hade endast i undantagsfall haft någon inverkan på valet att stanna i eller lämna banken.

Däremot var de som gjorde Verktyg för vägval i de flesta fall nöjda med verktyget och hade antingen fått nya insikter som hjälpte dem i sitt val av framtida inriktning eller fått bekräftat vad man redan vetat eller annat.

Många ansåg inte att det var ett fritt val att gå till Resursbanken. Man menade att många medarbetare inte bereddes plats i organisationen vilket innebar att de faktiskt inte hade något egentligt val utan vart hänvisade till Resursbanken.

Bland deltagarna i Resursbanken fanns det också de som ansåg att de inte gjort något eget val, att de tvingats lämna banken. De vanligaste anledningarna till att gå till Resursbanken var dock att man ansåg erbjudandet för bra för att tacka nej till och/eller att man ville pröva något annat än att jobba i bank. Oavsett anledningen till att man kommit till Resursbanken var deltagarna överlag mycket positiva till Resursbankens innehåll och upplägg. För många deltagare innebar tiden i Resursbanken en positiv vändpunkt i livet. Inte bara gick man in i en ny karriär som i vissa fall skilde sig drastiskt från den man haft i banken utan tiden i Resursbanken fick effekter på den egna personligheten. Många erfor att de blev mer harmoniska, att man höjde självkänsla, självförtroende och sitt allmänna välbefinnande på ett sätt som inte fann sin motsvarighet bland de som valde att stanna i Föreningsparbanken.

Att Resursbanken blev så lyckad antas bero på följande faktorer:

- Resursbanksledningens förhållningssätt som genomsyrade hela organisationen med en anda av frihet under ansvar.
- Att Resursbanken var öppen för *alla* varigenom man undvek en annars vanlig uppdelning i A och B lag bland medarbetarna.
- Att deltagarna fritt fick utforma sina handlingsplaner utifrån egna intressen och egen kompetens
- Rådgivarnas arbete.
- Att Resursbanken lyckades få varje enskild deltagare att känna sig synliggjord och viktig.

Att genomföra en fusion av den storleken som skedde mellan Föreningsbanken och Sparbanken helt smärtfritt är en omöjlig uppgift. Framförallt som fusionen även inbegrep en omfattande personalavveckling. Det som banken otvivelaktigt lyckats bäst med under fusionsprocessen är Resursbanken som inte bara gav medarbetarna en unik chans att göra någonting nytt i livet utan också innebar ett personligt växande för deltagarna. Det finns dock ett par frågor att adressera i detta sammanhang och utifrån Resursbankens lyckade resultat. Att den som väljer att lämna organisationen får en mer positiv utveckling än den som väljer att stanna kan få konsekvenser för organisationen. Detta åtgärdas lämpligast med att man i motsvarande utsträckning uppmärksammar och satsar på kvarvarande medarbetare. Att man förlorar för organisationen värdefull kompetens ska inte bemötas med spärrar eller andra sätt att försöka exkludera vissa medarbetare från ett projekt som Resursbanken, utan genom att erbjuda så goda villkor i organisationen att åtråvärda medarbetare frivilligt väljer att stanna kvar.

Under fusionsarbetets gång som undantagslöst kommer att väcka oro och frågor bland medarbetarna är det av vikt att man bibringar dem en så hög grad av upplevd situationkontroll som möjligt. Eftersom det är omöjligt att låta var och en delta i eller påverka processen aktivt kan man uppfylla behovet av kontroll genom information. Det är då viktigt att den är enkel, lättillgänglig, att den finns att tillgå på *ett* ställe, via *en* kanal och inte utspridd på flera informationsbärare. Framförallt är det av vikt att informationen speglar de faktiska omständigheterna så att medarbetarna känner igen sig i det som presenteras. Gör man inte det förlorar man tilltron till *all* information och troligen också till den som sprider informationen.

Syftet med och förutsättningarna för fusionen måste vara klart för alla. I sin avsiktsförklaring inför samgåendet skrev man att detta skulle ske på likaberättigad bas. Det förefaller som om man inte fullt ut lyckats förmedla sin definition av detta ut i organisationen då, framförallt, Föreningsbankspersonalen upplevt att fusionen inte skett på likaberättigad bas vilket kan vara en av orsakerna till deras påvisbart försämrade hälsa. Detta handlar också om ett informationsproblem som visar på vikten av att man noggrant definierar och vid behov förtydligar eller omprövar, omdefinierar sina skrivningar för att undvika besvikelser, irritation eller missförstånd bland medarbetarna.

## Bakgrund

Den ökande förändringstakten i samhället gör att även organisationer måste förändras och utvecklas i en allt snabbare takt (Angelöw, 1991; Gustavsén, Hofmaier, Ekman Philips & Wikman, 1995). Ett sätt att möta dessa krav är att fusionera och därigenom svara mot omvärldskrav som effektivitet, konkurrensduglighet och lönsamhet (SPK, 1989). Under senare år har exemplen på stora företagsfusioner varit många både i Sverige och utomlands. I dessa fusioners kölvatten följer inte sällan omorganisationer och personalminskningar (Isaksson, Johansson, 1994; Hedlund, Eriksson, 1992).

Att omorganisera en verksamhet, speciellt om det medför personalomställningar i form av avveckling är en grannliga uppgift. Det är väl dokumenterat att all förändring väcker motstånd i organisationen (Hindsäter-Mangell, Håkansson, 1988; Moxnes, 1984; Angelöw, 1991; Granberg, 1989; Menzies-Lyth, 1984; Aronsson, Svensson, Leksell & Sjögren 1995; Johanson, 1995). Ju mer hotfull en förändring ter sig för de berörda parterna desto mer av motstånd kommer förändringen att möta. Förändringar som påverkar grundläggande organisationskultur, invanda mönster och rutiner, ”praktiserad ordning” (Westlander, 1992), sociala relationer (Argyle, 1973), som innebär förlust av status (Aronsson et.al.1995), respekt, möjlighet till egen tillfredsställelse i arbetet (Thorsrud & Emery, 1970), hot mot makt och arbetsroll (Callan, 1993) är också sådant som väcker motstånd. En förändring som innebär ett hot mot individens yrkesroll och anställning väcker naturligtvis ett motstånd mot förändringar (Angelöw, 1991). Organisationsförändringar kan leda till stressreaktioner och såväl psykisk och fysisk ohälsa i form av kriser och olika psykosomatiska symtom (Levi, Pettersson, 1996; Selye, 1956; Cullberg, 1980; Eriksson, Hallsten, 1993). Ashforth och Lee (1990) beskriver hur motstånd kan visa sig i form av olika individuella försvarsstrategier.

Det gäller alltså för organisationen att genomföra förändringar på ett sådant sätt att man i möjligaste mån undviker de negativa effekterna i form av förändringsmotstånd och ohälsa hos medarbetarna. Det är således utomordentligt viktigt att omsorg läggs vid valet av strategier för förändringsarbetet och i förekommande fall personalavveckling för att därigenom minska graden av de negativa effekter på individnivå som följer i en förändrings kölvatten.

### Förändringsstrategier

Förändringsstrategier är inte renodlade, avgränsade modeller utan snarare processer som utvecklas successivt under arbetets gång beroende på bl.a. organisationens värdesystem (Norrgren, Hart, Schaller, 1996). Man kan här särskilja två huvudströmmar som styr valet av strategi. Inlärningsstrategi, double-loop learning (Argyris 1993; Kylén 1993), bygger på en interaktiv logik genom vilken man försöker skapa en successiv förståelse för vart organisationen strävar.

Programmatisk strategi, single-loop learning (Argyris & Schön, 1974), bygger på linjär logik, utgår från ett nuläge till ett nytt läge, börläge, genom att använda sig av andra organisationer, exempel eller färdigutvecklade metoder för genomförandet. Strategin bygger på tillämpning av explicit gjord kunskap snarare än skapandet av egen kunskap. Tänkandet handlar mer om mål och medel medan varför är av underordnad betydelse (fig. 1).

Vad gäller det konkreta förändringsarbetet har man identifierat följande arbetsätt: expertdriven, teknologidrivna, designdriven, kommunikationsdriven och konceptdriven (Gustavsén, Hofmaier, Ekman-Philips, Wikman, 1995), problemfokuserad, processororienterad och breddstrategi (Håkanson, 1995).

---

Föreliggande studie har finansierats av Föreningssparbanken och har genomförts av Leg. psykolog Per-Olof Eriksson ([www.triolog.se](http://www.triolog.se)), doktorand vid Stockholms Universitet i samarbete med Docent Christer Sandahl, Sandahl Partners AB ([www.sandahls.se](http://www.sandahls.se)).  
Ett stort tack till alla de som bidragit till att denna studie har kunnat genomföras.

### **Inlärningsstrategi**

Visionsdriven  
Strategisk affärsdialog  
Bred problemdefinition

### **Programmatisk**

Imitationsdriven  
Importerade metoder  
Söker jämviktsläge

Figur 1. Karaktäristiska för Inlärningsstrategi och Programmatisk strategi. Ur Norrgren et. al. (1996)

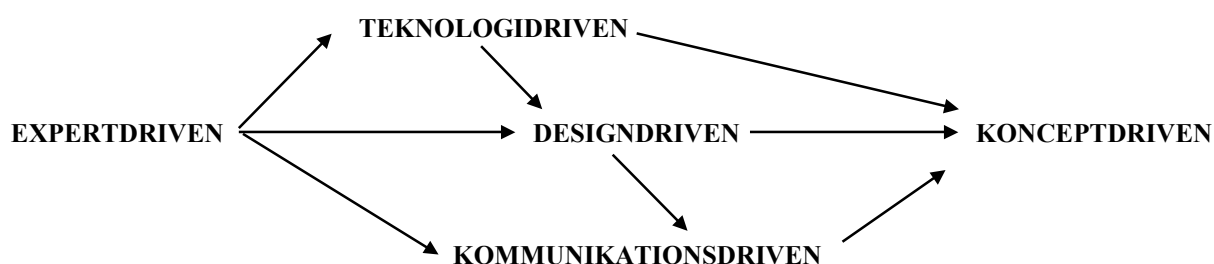
Expertdriven innebär att projektet initieras och drivs av personer som är experter inom det område som berörs av förändringen. Tyngdpunkten ligger ofta på teknik för att finna lösningar på problemen, man reducerar exempelvis kraven på lyft och bärande genom tekniska transportsystem.

Teknologidriven är utveckling som initieras av och bygger på teknik. Man upptäcker att ny teknik innebär nya problem, frågor och möjligheter som måste bearbetas; exempelvis den långt gångna datoriseringen av arbetsplatser. Den teknologidriven förändringen kan ses som en övergångsform mellan expertdriven och konceptdriven förändring.

Designdriven är införandet av ny teknik i produktionssystemet som kräver att tekniken nyttjas där den gör störst nytta, exempelvis att tillföra kraft och snabbhet i produktionsprocessen. Parallellt med detta måste man definiera de uppgifter som ska skötas av personalen så att de får göra det som människor är bra på, exempelvis att ta initiativ, använda ett differentierat kontaktsystem, uppträda flexibelt. Designdriven kan man kalla den utveckling som arbetar efter klara principer vad gäller att koppla samman av mänskliga och tekniska resurser. Denna utvecklingsform är också att betrakta som en övergångsform mellan expert- och konceptdriven förändring.

Kommunikationsdriven är att kommunikationen mellan ledning och personal är själva drivkraften för förändringen och gärna på ett sätt att det ger ett brett deltagande från personalen. Denna strategi är nära besläktad med den konceptdriven, skillnaden är att i den konceptdriven finns en uttalad policy medan man i den kommunikationsstyrda räknar med att policyn ska formuleras i dialogen mellan ledning och personal.

Konceptdriven, kännetecknas av intensitet och bredd i förändringsarbetet. Man går fram på flera fronter samtidigt under ett brett personaldeltagande och med en stark policy som drivkraft. Denna strategi har växt fram under 90-talet och utvecklingen har gått från expertdriven via teknologi-, design- och kommunikationsdriven fram till den konceptdriven strategin i enlighet med nedanstående figur (fig. 2).



Figur 2 Ur Gustavsen et. al (1995)

Håkansson (1995) analyserar förändringsstrategier utifrån innehåll, hur komplexa problemlösningar man arbetar med samt processen, hur man går till väga. Processdimensionen rör också hur många som deltar i förändringsarbetet och vilka möjligheter till deltagande som ges.

Förändringar som bedrivs med hög grad av medverkan och med flera problemlösningarenor har en hög processaktivitet likaså är de förändringar innehållsligt högkomplexa som drivs med ett brett upplägg i flera områden samtidigt.

Utifrån detta resonemang skapar hon följande schema (fig. 3):

|              | SMALT PROBLEM-<br>INNEHÅLL  | BRETT PROBLEM-<br>INNEHÅLL |
|--------------|-----------------------------|----------------------------|
| SMAL PROCESS | <b>1. EXPERTPROJEKT</b>     | <b>2. PROBLEMFOKUSERAD</b> |
| BRED PROCESS | <b>3. PROCESSORINETERAD</b> | <b>4. BREDDSTRATEGI</b>    |

Figur 3 Ur Håkansson (1995) Förändringsstrategier i arbetslivet.

1. Expertprojektet är smalt såväl till medverkan som till problemområde. Man bildar en projektgrupp utifrån ett utvecklingsbehov. Gruppen består ofta av några få personer från ledningen och internexperter samt ofta en facklig representant. Projektgruppen föreslår en förändring i ett visst avseende, en förändring som måste förankras och legitimeras av de berörda.
2. Här har man breddat sitt förändringsarbete så att det omfattar flera områden. Förändringar i ett avseende leder till förändringar även i andra avseenden. Man arbetar med många saker parallellt men utan att de berörda är med i processen. Man koncentrerar sig på att formulera problem som måste åtgärdas och förändringsarbetet är till sin form upplagt som ett expertprojekt.
3. Här är processen viktigare än innehållet. Man har nått en hög grad av medverkan och arbetar med olika arenor för problemlösning men begränsar sig något eller några få avgränsade problem.  
Både den problemfokuserade och den processororienterade strategin innebär att graden av innehåll och process är i obalans.
4. Här har man lyckats balansera innehåll och process samt hanterar en större komplexitet än expertprojektet. Den arbetsplats som arbetar på detta sätt och har en organisationskultur som överensstämmer med breddstrategin har enligt Håkansson utvecklat en strategi för problemlösning.

Som framhölls inledningsvis så existerar dessa strategier sällan i en renodlad form utan beskrivningen ovan ska ses som ett försök att beskriva de olika teoretiska modellerna för förändringsarbete. I det praktiska arbetet kommer man att kunna känna igen flera av de ovan beskrivna strategierna i olika faser av ett förändringsarbete och i olika grad beroende på förändringsprocessens förlopp.

### Personalavvecklingsstrategier

Förut har personalavvecklingar skett efter principen ”sist in, först ut” men sedan Lagen om anställningsskydd (LAS) infördes 1974 har den dispositiva innebörden i lagen kommit att användas (Andersson, 1984) vilket öppnat för andra strategier i samband med personalavvecklingar. På senare år har så kallade mjuka neddragningar blivit vanligare; där organisationen har ett beting att minska personalen med ett visst antal inom en viss tid utan att tillgripa uppsägning (Joelsson, 1992; Andersson, 1994). Den enklaste modellen för personalavveckling har alltså varit att varsla och säga upp de övertaliga (Joelsson, 1991). De övertaliga arbetar antingen vidare med sina gamla arbetsuppgifter uppsägningstiden ut eller så in-

rättas en parallellorganisation där de ges speciella uppgifter vilka bland annat kan innefatta att man ska finna ny sysselsättning. Denna metod används fortfarande i stor utsträckning vid personalavvecklingar och innebär alltså att företaget definierar och pekar ut de övertaliga antingen genom ”sist in, först ut” principen eller via andra kriterier. Ett annat sätt att avveckla personal är via naturlig avgång och anställningsstopp. Här har inte företaget samma möjlighet att definiera de övertaliga och personalavvecklingsprocessen kommer troligen också att fortgå under en längre tidsperiod än vad fallet är vid uppsägningar. Valet av strategi hänger ofta samman med inom vilken tidsram man ska ha avvecklat personalen. Joelsson (1991) talar om strukturerade och ostrukturerade personalavvecklingar där den förra bland annat kännetecknas av definition av övertaliga, uppsägningar, parallellorganisation, ingen frivillighet, ny verksamhetsidé, ny organisation och bemanning. Den ostrukturerade modellen kännetecknas av att man slimmar organisationen, man har ett beting för avveckling, man betonar frivillighet, inför anställningsstopp, arbetar med naturlig avgång och omplaceringar samt har ett tryck på alla att byta jobb. Joelsson menar vidare att intensiteten i förändringsarbetet också särskiljer strategierna för att hantera personalavvecklingar. Det aktiva förändringsarbetet genomförs på ett strukturerat sätt med speciella projektorganisationer och ekonomiska och personella resurser där man identifierar övertaliga samt inrättar eventuella parallellorganisationer, interna arbetsförmedlingar etcetera. Det passiva förändringsarbetet genomförs utan att några speciella åtgärder vidtas utan man inväntar resultatet av naturlig avgång för att nå sitt avvecklingsbeting.

Oavsett hur man väljer att bedriva sitt avvecklingsarbete finns det kriterier för hur man bör gå till väga för att uppnå en god avveckling (Eliasson, Hägg, Johansson, Mård, 1994). Dessa är: tydlig information, öppen attityd arbetsgivare – fack, ny sysselsättning snabbt, rättvis och värdig behandling, bibehålla nödvändig kompetens i organisationen, ingen ”badwill” för organisationen och inte skapa överlevare i organisationen.

### Föreningssparbanken

I november 1997 fusionerade Föreningssparbanken med Sparbanken Sverige och bildade Föreningssparbanken. I den avsiktsförklaring (Föreningssparbanken, 1997) som upprättades inför samgåendet framgår att basen för samgåendet utgörs av en gemensam syn på bankmarknaden och gemensamma uppfattningar om affärsidé, organisation, finansiella mål samt behovet av strukturförändringar inom det svenska banksystemet. Grunden för samgåendet var att ”det skall ske på likaberättigad bas”. Vidare skrev man att ”Samgåendet sker för att offensivt kunna möta framtidens krav från kunderna på en effektiv, decentraliserad och rikstäckande bankverksamhet med hög servicenivå”. I avsiktsförklaringen gör man också den preliminära bedömningen att personalen kommer att minska med lägst 2000 personer med anledning av samgåendet. I praktiken minskade man personalen med 3000 personer för att ge utrymme för nödvändiga nyrekryteringar med 1000.

I avsiktsförklaringen sägs om personalminskningen att: ”Avgångarna avses äga rum under de närmaste två åren efter genomförd fusion ... Avsikten är att i samförstånd söka träffa överenskommelser om frivillig avgång och om villkoren härför.” Avgångarna reglerades på i princip två sätt. Dels erbjöds cirka 1500 personer förtidspension medan resterande erbjöds hjälp genom den för ändamålet inrättade Resursbanken vars uppdrag var: ”att finna möjligheter till den som vill gå vidare till ett jobb utanför banksektorn”.

Eftersom valet att stanna i eller lämna banken skulle vara frivilligt påbörjade man under hösten 1997 en verksamhet som syftade till att informera samtliga anställda om den nya banken. Denna utbildningsverksamhet kallades ”pedagogiska processen” och bestod av fyra ”dialoger” där medarbetarna vid varje lokalt kontor/enhet samlades kring ett arbetsmaterial som behandlade den framtida bankens arbetssätt, marknad och medarbetarprofil. När

dialogerna var slutförda hade varje medarbetare ett eller flera samtal med sin närmaste chef där medarbetaren och chef diskuterade den enskildes val om att stanna i eller lämna banken. Detta val, det ”personliga ställningstagandet”, skulle vara gjort senast den 30 juni 1998. Som ytterligare ett hjälpmedel i beslutsprocessen kunde medarbetarna göra ”verktyg för vägval” ett arbetsmaterial som avsåg ge individen ett bättre underlag i valet av framtida karriär. Primärt var materialet avsett för de som redan var deltagare i Resursbanken men även medarbetare som stod inför valet att gå in i Resursbanken har arbetat med materialet.

Resursbanken. Resursbanken inrättades som en projektorganisation med syfte att hjälpa de medarbetare som valde att lämna banken att finna sysselsättning utanför banken. Resursbanken påbörjade sin verksamhet under hösten 1997 och avslutades den 31 december 1999. Medarbetare började komma till Resursbanken under senhösten 1997 och fylldes på med deltagare fram till hösten 1998 (alla hade gjort sitt val per den 30 juni 1998 men vissa medarbetare kvarstannade i den ordinarie bankorganisationen ytterligare något efter den 30/6). Resursbanken var ett generellt erbjudande till samtlig personal inom Föreningssparbanken, det förekom alltså ingen selektion av medarbetare eller personalgrupper utan alla ”som vill lämna banken och skaffa sig ett nytt jobb utanför banksektorn och som är beredd att ta ett tydligt och uttalat eget ansvar för sin egen utveckling kan anta erbjudandet” (Föreningssparbanken, 1997).

I Resursbanken blev varje deltagare tilldelade en rådgivare, en person som hade till uppgift att stödja och hjälpa deltagaren i sitt värv att finna en ny sysselsättning. Förutom samtal mellan deltagare och rådgivare erbjöds man också att göra ”verktyg för vägval” som stöd i processen att finna en ny inriktning. Målet var att varje deltagare skulle upprätta en handlingsplan för sin tid i Resursbanken. En handlingsplan som skulle ange vilka resurser och vilken tid den enskilde behövde för att uppnå sitt mål, ny sysselsättning utanför banken. Deltagaren erbjöds därefter ett baspaket, innehållande europeiskt datakörtkort (ECDL), söka -jobb kurs samt en hälsoprofilbedömning med inriktning på friskvård. Dessutom skulle Resursbanken ta initiativ till ett nätverksbyggande mellan deltagarna genom att de skulle få möjlighet att träffas ”i syfte att utveckla och stärka varandra och varandras målbilder och handlingsplaner” (Föreningssparbanken, 1997).

Deltagaren hade under hela tiden i Resursbanken full lön, fick eventuella utbildningar betalda samt att banken stod för eventuella kostnader i samband med praktiktjänstgöring. Efter avslutat deltagande i Resursbanken erhöll deltagaren ett avgångsvederlag på sex månadslöner.

Målet med Resursbanken var inte bara att medverka i att säkerställa att rätt antal medarbetare lämnade banken utan också att detta skedde på ett kvalitativt bra sätt. Som mått på att man lyckats med den kvalitativa avsikten var att: ”De medarbetare som lämnar organisationen ska göra det som fortsatt goda ambassadörer för Föreningssparbanken” (Föreningssparbanken, 1997).

Enligt Håkansson (1995) är det tillfälligheter som bestämmer om ett förändringsarbete bedrivs efter en speciell strategi. Man koncentrerar sig mer på *vad* som behöver förändras och frågar i mindre utsträckning sig *hur*. Detta kan delvis bero på att det saknas kunskap om vad olika strategier ger för resultat. Det är därför inte förvånande att det inte finns något tydligt resonemang kring förändringsstrategier inför fusionen mellan bankerna medan man är explicita med vad det är man vill uppnå med fusionsarbetet. Dock är det fullt möjligt att känna igen delar av de strategier som presenterats ovan i det sätt på vilket banken har arbetat med fusionen och den personalomställning som följde därav.

Föreliggande studie har genomförts för att utvärdera den personalomställning som genomfördes inom Föreningssparbanken i samband med fusionen mellan Föreningssparbanken och Sparbanken Sverige. Fokus för arbetet har varit att följa vilka konsekvenser personal-

omställningen haft både för de som valde att lämna banken och för de som valde att stanna kvar inom banken.

Datainsamlingen, intervjuer och enkäter, som bildar underlag till studien har pågått kontinuerligt sedan mars 1998 fram till januari 2000.

## Frågeställning

I en intern skrivelse ”Personalavveckling genom utveckling” (Föreningssparbanken, 1997) uttalades en målsättning att både de som lämnade banken som de som valde att stanna skulle hysa nedanstående uppfattningar om sammanslagningen per den 1 januari 2000.

### Anställda som är kvar

- Vi mår bra – har inte haft några skuldkänslor
- Alla har hanterats juste och jag vet att jag också skulle hanteras juste om jag hamnade i den situationen
- Jag vågar satsa framåt
- Jag fick möjlighet att utvecklas
- Banken lever upp till visionen
- Det har varit en öppen dialog hela tiden
- Vi kunde lita på banken

### Anställda som inte är kvar

- Banken har verkligen ställt upp och brytt sig om
- Jag slutade – kunde inte stå emot erbjudandet
- Jag fick en hedersam avveckling
- Jag är fortfarande kund i banken och rekommenderar banken till mina vänner
- Det är ok att banken anställde 1.000 personer
- Jag fick möjlighet att göra en individuell utvecklingsplan och fick en chans att göra något helt annat.

(Ur: ”Personalavveckling genom utveckling – En väsentlig del i synergihemtagningen och mobiliseringen för en ny Bank”, Föreningssparbanken, 1997)

Föreliggande arbete syftar till att besvara punkterna ovan. Hur väl lyckades banken infria denna uttalade målsättning gentemot personalen? Hur har de valda strategierna för att nå målet uppfattats av personalen och hur har de påverkat personalen, arbetsmiljö och arbetsklimat under fusionsperioden?

## Metod

Undersökningens datainsamlingar har varit såväl av kvantitativ som av kvalitativ art. Den kvantitativa delen har bestått av enkäter (Kjellberg, 1989) såväl till personal i Föreningssparbanken som till dem som valde att gå till Resursbanken. Insamlade enkätdata har analyserats via T-prövningar och frekvensanalyser (Aronsson, 1999; Howell, 1997; Kerlinger, 1986; Norušis, 1988; Körner & Wahlgren, 1998) även variansanalyser har genomförts (Hassmén & Koivula, 1996). Enkätitem är delvis egenkonstruerade, delvis hämtade från Moxnes (1995).

Den kvalitativa delen består i djupintervjuer (Banaka, 1981; Lantz, 1993; Kvale, 1997) med anställda i Föreningssparbanken samt deltagare i Resursbanken. Den kvalitativa delen av studien har följt riktlinjerna för Grounded Theory (Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967)

## Datainsamling

För studien valdes 11 lokala banker ut där samtlig personal deltog i undersökningen. De utvalda bankerna var: Härnösand, Sollefteå, Falun, Kristinehamn, Stockholm nordost, Stockholm syd, Nässjö, Gislaved, Malmö väster, Landskrona samt Dals-Ed. Vidare ingick 10 % av personalen från Spadab, Spintab och Gemensamma enheter i den första enkätstudien. Urvalet av dessa gjordes genom slumpmässigt urval utifrån personalmatrikel. Urvalet av banker baserades på kravet att de skulle representera olika landsändar likväl som storstad, stad och landsbygd samt representera områden med olika förutsättningar vad gällde arbetsmarknad och utbildningsmöjligheter. Dessutom skulle de vara representativa för lokala banker vad gällde personalsammansättningen.

Inför att den första enkäten distribuerades genomfördes en provomgång där 12 personer inom vissa lokala banker i Stockholm besvarade enkäten och sedan träffade undersökningsledaren för en genomgång av enkätens struktur, innehåll och relevans (Kjellberg, 1989).

Bifogad till den första enkäten fanns en blankett där man kunde anmäla sitt intresse att delta som intervjuperson i studien (bil. 1). Målet var att få tillräckligt många anmälningar att kraven på geografisk spridning, kön, ålder och tidigare banktillhörighet tillfredsställdes.

## Enkäterna

Föreningssparbanken. En första enkät (bil. 1) distribuerades till de 11 lokala bankerna, Spintab, Spadab och Gemensamma enheter i mars 1998. Sammanlagt ingick 831 personer i studien. Bortfallet bland Spintab, Spadab och gemensamma enheter var så högt att det inte bedömdes som meningsfullt att inkludera dessa grupper i analysarbetet. Att svarsfrekvensen blev så låg i dessa grupper berodde troligen på att de inte berördes av fusionen på samma tydliga sätt som personal i lokal bank. Det kan därför antas att de inte kände sig berörda av enkäten och att de därför avstod från att besvara den.

Ytterligare två enkäter distribuerades till personalen i lokal bank; en våren 1999 (bil. 2) och en vid årsskiftet 1999/2000 (bil. 3).

Syftet med enkäterna har varit att belysa hur personalen upplevt fusionen mellan bankerna; hur den påverkat arbetsmiljön och arbetsklimatet samt om fusionen och de förändringar som följt i dess spår har påverkat välbefinnandet. I de två senare enkäterna har man också blivit tillfrågad om sin syn på Resursbanken. Den sista enkäten har dessutom behandlat grad av personlig utveckling i under fusionsprocessen.

Svarsfrekvenser och bortfall. Svarsfrekvensen för den första enkäten uppgick ursprungligen till 58 %. Genom att exkludera Spintab, Spadab och Gemensamma enheter ur studien höjdes svarsfrekvensen till 70 % vilket innebar en påtaglig förstärkning av materialets reliabilitet att åtgärden ansågs välmotiverad.

De följande två enkäterna distribuerades enbart till lokala banker men svarsfrekvensen nådde dock inte upp till samma nivå som för den första enkäten. En enkät distribuerades våren 1999 och erhöll en initial svarsfrekvens på 49 %. Efter att de tre banker (Stockholm nordost, Stockholm syd samt Kristinehamn) med den lägsta svarsfrekvensen exkluderats erhöles en svarsfrekvens på 60 %.

Den tredje enkäten distribuerades kring årsskiftet 1999/2000 och erhöles en initial svarsfrekvens på 59 %. Även här exkluderades de tre bankerna med den sämsta svarsfrekvensen; Kristinehamn, Falun och Malmö Väster varefter svarsfrekvensen blev 64 %. Det kan finnas flera förklaringar till varför bortfallet blev så högt vid de två senaste mätningarna. Det är känt att

vid det andra mättillfället, våren 1999, så krockade enkäten med andra undersökningar i vissa lokala banker, bl.a. i Kristinehamn. Personalen kan ha varit inne i en fusionssvacka som påverkat motivationen att besvara enkäten. Inom många lokala banker upplevdes arbetsbelastningen som hög vid tidpunkten för den andra mätningen, vilket kan ha inneburit att man valt bort att besvara enkäten av tidsskäl. Vid det tredje mättillfället hade Malmö Väster upplösts och ingick i en ny gemensam lokal bank i Malmö något som troligen påverkat personalen att avstå från att svara. I vissa lokala banker har inte personalen fått en korrekt information om studien och dess syfte vilket också kan ha inverkat på benägenheten att svara.

Vare sig enkät 2 eller 3 erhåller alltså sådana svarsfrekvenser att det anses möjligt att utan vidare generalisera enkätresultaten till all personal inom lokala banker. Det är dock för denna rapport skull värdefullt att redovisa resultaten även från dessa enkäter för att bilden av fusionsprocessen som den upplevts av personalen ska bli så tydlig som möjligt.

### Resursbanken.

En enkät har distribuerats till deltagarna i Resursbanken, totalt 1348 personer och enkäten besvarades av 858 personer, se tabell 1 för fördelningar av de svarande. Enkäten besvarades i samband med att deltagarna lämnade Resursbanken och datainsamlingen har därför pågått kontinuerligt från augusti 1998 till januari 2000. Enkäten har behandlat upplevelsen av tiden i Resursbanken, samarbetet med rådgivaren och dennes kompetens/ engagemang etcetera (bil. 4).

Tabell 1. Svarsfördelning  $n$  för de som svarade på Resursbanksenkäten. Att talen inom varje grupp inte summerar till 858 beror på att samtliga inte svarat på frågorna om kön, tidigare banktillhörighet eller vilket Resursbanksområde man tillhörde.

|                 | $n$ |
|-----------------|-----|
| Män             | 186 |
| Kvinnor         | 662 |
| Föreningsbanken | 324 |
| Sparbanken      | 505 |
| Resursbanken i  |     |
| Norra           | 98  |
| Västra          | 147 |
| Stockholm       | 194 |
| Mellersta       | 186 |
| Södra           | 209 |

Den genomsnittlige deltagaren i detta material hade varit inne i Resursbanken 10,6 månader, de med längsta tiden i Resursbanken hade varit med i 24 månader (2 personer) och de med kortaste deltagartiden hade varit med i en månad (24 personer).

Svarsfrekvenser och bortfall. Svarsfrekvensen för denna enkät blev 63 %, alltså inte fullt tillräckligt för att resultaten ska vara fullt generaliserbara till samtliga deltagare. Även här finns olika möjliga anledningar till att man inte svarat på enkäten. Att man efter att ha avslutat sin kontakt med Resursbanken och därigenom också sin anställning i Förenings-sparbanken har man inte varit motiverad att besvara enkäten. Man har inte erhållit enkäten (enkäten tillhandahölls av rådgivarna och detta kan ha fallerat). Ett antal personer (63 personer) hade avbrutit kontakten med Resursbanken utan att man funnit en sysselsättningslösning och kan ha avstått från att besvara enkäten. Ytterligare några (76 personer) hade inte funnit

någon ny sysselsättning vid tiden för Resursbankens stängning och det är oklart ifall de erhöll någon avgångsenkät.

Dock är detta den enda tillgängliga enkätdata som finns insamlad bland Resursbankens deltagare varför det är väsentligt att resultaten redovisas.

### Intervjuerna

Upprepade djupintervjuer har genomförts med personal i Föreningssparbanken och deltagare i Resursbanken. Bifogad till den första enkäten som gick ut våren 1998 fanns en blankett där man kunde anmäla intresse att delta i studien som intervjuperson. Totalt inkom 44 anmälningar av vilka 30 personer valdes ut för deltagande då de ansågs på ett bra sätt representera bankens personal vad gällde kön, ålder, yrkeskategori och geografisk spridning (tabell 2). Då intresseanmälan gick ut redan i mars 1998 var det många som ännu inte tagit sitt beslut vad gällde ifall man skulle stanna i banken eller inte. Urvalet av intervjupersoner kompletterades därför efter den 30/6 1998 med ytterligare intervjupersoner som anmält sig som deltagare i Resursbanken. Dessutom intervjuades 6 rådgivare i Resursbanken.

---

Tabell 2. Fördelning av intervjupersoner exklusive rådgivare i Resursbanken utifrån intresseanmälan och kompletterande urval.

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Kön</b>                                |    |
| Kvinnor                                   | 29 |
| Män                                       | 24 |
| <b>Föreningssparbanken / Resursbanken</b> |    |
| Personal i Föreningssparbanken            | 30 |
| Deltagare i Resursbanken                  | 23 |
| <b>Tidigare banktillhörighet</b>          |    |
| Föreningsbanken                           | 20 |
| Sparbanken                                | 33 |
| <b>Geografisk spridning</b>               |    |
| Ångermanland                              | 6  |
| Dalarna/Närke                             | 6  |
| Dalsland                                  | 8  |
| Stockholm                                 | 12 |
| Småland                                   | 11 |
| Skåne/Blekinge                            | 10 |

---

Intervjuernas vars längd varierade mellan 30 – 75 minuter; spelades in på band och har sedan skrivits ut ordagrant. Utskrifterna har för denna rapport analyserats manuellt genom att samtliga intervjuer har lästs och meningsbyggande enheter, meningar och stycken, har extraherats ur den ursprungliga texten och använts som underlag för resultatpresentationen. Det extraherade materialet har grupperats efter tidigare banktillhörighet för att underlätta analysen av eventuella skillnader mellan personalgrupperna. På liknande sätt har materialet behandlats för att se ifall skillnader fanns mellan kön och storstad, stad och samhälle/landsbygd.

## Resultat

### Föreningssparbanken

I det följande presenteras resultaten från de tre enkätmätningarna. De resultat som anges som signifikant åtskilda i denna rapport är signifikanta på 99 % eller högre ( $p < .001$ ) nivå om inget annat tydligt anges.

Arbetsklimat. I den första enkäten tillfrågades man om hur man upplevde arbetsklimatet i den bank man tidigare arbetat i samt vad man trodde om ”den andra banken”, dvs. Föreningssparbankspersonal ombads skatta arbetsklimatet i Sparbanken och tvärtom. Meningen var att här kunna predicera eventuella kulturkrockar mellan de bägge bankerna. Resultaten (tabell 3) visar att såväl Föreningssparbankspersonal som Sparbankspersonal överlag hade en mer positiv syn på arbetsklimatet i den egna banken jämfört med vad man trodde om arbetsklimatet i den andra banken. Föreningssparbankspersonal upplevde dock arbetsklimatet som bättre i den egna banken än vad Sparbankspersonalen gjorde vad gällde sådant som samarbete, laganda, kamratskap, effektivitet, medarbetarinflytande, service till kund, kontakt mellan avdelningar och grad av eget ansvar. Föreningssparbankspersonalen hade också en mer negativ uppfattning om arbetsklimatet i Sparbanken än vad Sparbankspersonalens hade om arbetsklimatet i Föreningssparbanken.

Tabell 3. Synen bland f.d. Föreningssparbankspersonal (FB) och f.d. Sparbankspersonal (SPB) på arbetsklimatet i den egna respektive den andra banken. Signifikanta skillnader mellan medelvärdena markeras med **fetstil i rött** för FB personal och **blått** för SPB personal. Signifikanta skillnader mellan personalgrupperna i syn på den egna banken eller på andra banken markeras med streck. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

|   | Den egna banken |             | Den andra banken |             |
|---|-----------------|-------------|------------------|-------------|
|   | FB              | SPB         | FB               | SPB         |
| Öppenhet                                  | <b>3,89</b>     | <b>3,61</b> | <b>2,63</b> —    | <b>2,11</b> |
| Byråkrati                                 | <b>2,79</b>     | 2,95        | <b>3,76</b> —    | <b>2,96</b> |
| Högt i tak                                | <b>3,73</b>     | <b>3,53</b> | <b>2,70</b> —    | <b>3,06</b> |
| Samarbete                                 | <b>4,04</b> —   | <b>3,66</b> | <b>2,51</b> —    | <b>3,22</b> |
| Laganda                                   | <b>4,13</b> —   | <b>3,64</b> | <b>2,47</b> —    | <b>3,29</b> |
| Kamratskap                                | <b>4,36</b> —   | <b>4,03</b> | <b>2,83</b> —    | <b>3,31</b> |
| Flexibilitet                              | <b>3,58</b>     | <b>3,41</b> | <b>2,45</b> —    | <b>2,96</b> |
| Förändringsvilja                          | <b>3,32</b>     | <b>3,46</b> | <b>2,90</b> —    | <b>2,57</b> |
| Stort avstånd mellan chefer och anställda | <b>2,19</b>     | <b>2,53</b> | <b>3,33</b> —    | <b>2,91</b> |
| Nytänkande                                | <b>3,22</b> —   | <b>3,51</b> | <b>3,07</b> —    | <b>2,55</b> |
| Effektivitet                              | <b>3,46</b>     | <b>3,37</b> | <b>2,87</b>      | <b>2,72</b> |
| Skicklig ledning                          | 3,23            | <b>3,37</b> | <b>3,20</b> —    | <b>2,80</b> |
| Jämställdhet mellan könen                 | 3,26            | <b>3,36</b> | 2,98             | <b>2,93</b> |
| Klara målsättningar                       | 3,18            | <b>3,47</b> | <b>3,34</b> —    | <b>2,82</b> |
| Medarbetarinflytande                      | <b>3,48</b>     | <b>3,37</b> | <b>2,71</b> —    | <b>2,96</b> |
| God service till kund                     | <b>4,46</b> —   | <b>4,02</b> | <b>2,29</b> —    | <b>3,44</b> |
| God kontakt mellan avdelningarna          | <b>3,91</b> —   | <b>3,35</b> | <b>2,36</b> —    | <b>2,21</b> |
| Ansvar åt den enskilde                    | <b>3,86</b>     | <b>3,74</b> | <b>2,83</b>      | <b>3,02</b> |

Tabell 4. Jämförelse mellan personal från Föreningsbanken och Sparbanken av upplevt arbetsklimat i Föreningsparbanken (FSB) och den bank man tidigare arbetat (TB) i. Signifikanta skillnader mellan medelvärdena markeras med **fetstil**. I de fall det förelåg signifikanta skillnader inom en personalgrupp i syn på arbetsklimat i FSB och den tidigare banken (TB) markeras detta med streck mellan värdena. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Personal från:                            | Föreningsbanken    |    | Sparbanken         |    |
|---|--------------------|----|--------------------|----|
|   | FSB                | TB | FSB                | TB |
| Öppenhet                                  | <b>2,81</b> — 3,89 |    | <b>3,25</b> — 3,61 |    |
| Byråkrati                                 | 3,49 — 2,79        |    | 3,23 — 2,95        |    |
| Högt i tak                                | <b>2,86</b> — 3,75 |    | <b>3,17</b> — 3,53 |    |
| Samarbete                                 | <b>2,97</b> — 4,04 |    | <b>3,03</b> — 3,66 |    |
| Laganda                                   | <b>2,91</b> — 4,13 |    | <b>3,28</b> — 3,64 |    |
| Kamratskap                                | <b>3,18</b> — 4,36 |    | <b>3,60</b> — 4,03 |    |
| Flexibilitet                              | <b>2,92</b> — 3,58 |    | <b>3,27</b> — 3,41 |    |
| Förändringsvilja                          | 3,40 — 3,31        |    | 3,55 — 3,46        |    |
| Stort avstånd mellan chefer och anställda | 3,13 — 2,18        |    | 2,79 — 2,53        |    |
| Nytänkande                                | 3,56 — 3,22        |    | 3,62 — 3,51        |    |
| Effektivitet                              | 2,89 — 3,46        |    | 3,18 — 3,37        |    |
| Skicklig ledning                          | 3,16 — 3,23        |    | 3,25 — 3,37        |    |
| Jämställdhet mellan könen                 | 3,02 — 3,26        |    | 3,22 — 3,36        |    |
| Klara målsättningar                       | 3,46 — 3,18        |    | 3,51 — 3,47        |    |
| Medarbetarinflytande                      | <b>2,69</b> — 3,48 |    | <b>3,00</b> — 3,37 |    |
| God service till kund                     | <b>2,83</b> — 4,46 |    | <b>3,63</b> — 4,02 |    |
| God kontakt mellan avdelningarna          | 2,98 — 3,91        |    | 3,18 — 3,35        |    |
| Ansvar åt den enskilde                    | <b>3,19</b> — 3,86 |    | <b>3,51</b> — 3,74 |    |

Tabell 5. Jämförelse av upplevt arbetsklimat över de tre enkätmätningarna, 1998, våren 1999 och årsskiftet 99/00. Signifikanta skillnader i medelvärdena markeras med **fetstil**. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

|   | 1998        | 1999        | 99/00       |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Öppenhet                                  | <b>3,15</b> | <b>3,37</b> | 3,35        |
| Byråkrati                                 | 3,29        | 3,10        | 3,05        |
| Högt i tak                                | 3,10        | 3,27        | 3,27        |
| Samarbete                                 | 3,22        | 3,31        | 3,42        |
| Laganda                                   | 3,19        | 3,55        | 3,38        |
| Kamratskap                                | <b>3,50</b> | <b>3,81</b> | 3,77        |
| Flexibilitet                              | 3,19        | 3,23        | 3,20        |
| Förändringsvilja                          | 3,51        | 3,35        | 3,26        |
| Stort avstånd mellan chefer och anställda | <b>3,60</b> | <b>2,70</b> | 2,59        |
| Nytänkande                                | <b>2,87</b> | <b>2,41</b> | 3,43        |
| Effektivitet                              | 3,11        | 3,02        | 3,10        |
| Skicklig ledning                          | 3,23        | 3,09        | 3,17        |
| Jämställdhet mellan könen                 | 3,50        | 3,32        | 3,41        |
| Klara målsättningar                       | 3,17        | 3,30        | 3,29        |
| Medarbetarinflytande                      | 2,93        | 3,14        | 3,20        |
| God service till kund                     | <b>3,45</b> | <b>3,18</b> | <b>3,42</b> |
| God kontakt mellan avdelningarna          | 3,13        | 3,10        | 3,08        |
| Ansvar åt den enskilde                    | 3,44        | 3,59        | 3,60        |

Man ombads också att skatta arbetsklimatet i Föreningssparbanken varigenom det erhöles en jämförelse mellan den bank man tidigare arbetat i och Föreningssparbanken (tabell 4). Man ska dock notera att samtliga lokalbanker vid tidpunkten för mätningen ännu inte hade fusionerat rent fysiskt vilket kan ha påverkat svaren. Resultaten (tabell 4) visar att båda personalgrupperna upplevde en försämring i arbetsklimatet i Föreningssparbanken jämfört med hur det hade varit i den bank man kom ifrån. Föreningsbankspersonal upplevde en högre grad av försämring i arbetsklimatet jämfört med Sparbankspersonalen. I de senare enkäterna ombads man återigen att skatta arbetsklimatet i banken vilket kan jämföras med tidigare mätningar (tabell 5).

Resultaten visar att det inte skett några större förändringar i arbetsklimatet över de tre mätningarna. Kamratskapet ökade mellan det första och andra mättillfället medan graden av nytänkande sjönk under samma period. Servicen till kunden sjönk mellan mättillfälle ett och två men hade återhämtat sig vid det tredje mättillfället. Vidare hade öppenheten ökat mellan mättillfälle ett och två samtidigt som avståndet chef - anställd krympt.

Hälsa och välbefinnande. Man ombads vid den första mätningen att skatta sin hälsa som man upplevde att den brukade vara i allmänhet och ställa det mot hur man upplevt den under de senaste två månaderna alltså perioden februari – mars 1998. Resultaten (tabell 6) visar att man upplevde en förändring i hälsa och välbefinnande till det sämre under perioden februari – mars. Resultaten visar också att Föreningsbankspersonal i större utsträckning rapporterade en försämring.

Förutom de specifika frågor som besvarades rörande hälsan fick man även besvara en fråga om man sammantaget mått sämre under perioden (tabell 7). Föreningsbankspersonal uppgav i signifikant högre utsträckning att de upplevt en försämring av hälsan. Resultaten visar också att Föreningsbankspersonal i signifikant högre utsträckning varit sjukskrivna och att de i signifikant högre utsträckning sökt läkare eller annan vårdgivare pga. sin försämrade hälsa under perioden februari – mars.

Totalt hade 49,8 % av personalen upplevt en försämring av hälsan under perioden, 43,2 % upplevde ingen förändring och 7,1 % upplevde en förbättring. På frågan om denna *förändring* i hälsan (till det bättre eller sämre) kunde sättas i samband med arbetssituationen svarade 82,1 % ( $n=28$ ) av de som upplevt en förbättring av hälsan att den var kopplad till arbetet. Av de som upplevt en försämring i hälsan var det 96,2 % ( $n=208$ ) som kopplade denna till arbetssituationen. Man tillfrågades också om förändring i konsumtion av alkohol, tobak och lugnande medicin/sömnmedel under perioden. Ingen förändring hade skett.

---

Tabell 7. Medelvärde för frågan ”Har du sammantaget mått sämre än du brukar de senaste två månaderna?” Svaren avgavs på en femgradig skala där 1= Mycket sämre 3= Vare sig bättre eller sämre och 5=Mycket bättre. Signifikant skillnad uppmättes mellan Föreningsbankspersonal (FB) och Sparbankspersonal (SPB). Mellan män och kvinnor var skillnaden signifikant på  $p=.003$  nivå.

---

| Mättillfälle 1998 | Alla | Män  | Kvinnor | FB   | SPB  |
|-------------------|------|------|---------|------|------|
|                   | 2,43 | 2,61 | 2,35    | 2,00 | 2,56 |

---

Tabell 6. Upplevd förändring av hälsa och välbefinnande. BAS är det värde man uppgav som normalt, hur det brukade vara, 2MÅN hur det var under februari – mars. Signifikanta skillnader markeras med **fetstil**. Tabellen redovisar även skillnader mellan män (**M**), kvinnor (**K**) och personal från Föreningsbanken (**FB**) och Sparbanken (**SPB**) signifikanta skillnader inom grupperna visas *kursivt*. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

|  | BAS         |             |             |      |      | 2MÅN        |      |      |      |      |
|--|-------------|-------------|-------------|------|------|-------------|------|------|------|------|
|  | Alla        | Kön         |             | Bank |      | Alla        | Kön  |      | Bank |      |
|  |             | M           | K           | FB   | SPB  |             | M    | K    | FB   | SPB  |
| Känner Du Dig psykiskt uttröttad efter dagens arbete?  | <b>3,17</b> | 3,16        | 3,15        | 3,09 | 3,19 | <b>3,62</b> | 3,50 | 3,68 | 3,98 | 3,52 |
| Känner Du Dig kroppsligt trött efter dagens arbete?  | <b>2,91</b> | 2,86        | 2,94        | 2,89 | 2,92 | <b>3,41</b> | 3,33 | 3,45 | 3,65 | 3,34 |
| Händer det att Du har svårt att släppa tankarna på arbetet efter arbetsdagens slut?  | 3,62        | 2,64        | 2,84        | 3,62 | 3,61 | 3,51        | 3,38 | 3,56 | 3,96 | 3,46 |
| Händer det att Du är så trött efter dagens arbete att Du har svårt att ta Dig för något, t.ex. att utöva en hobby eller träffa vänner och bekanta? | <b>3,11</b> | 2,99        | 3,16        | 3,00 | 3,15 | <b>3,57</b> | 3,48 | 3,61 | 3,75 | 3,44 |
| Händer det att Du har svårt att somna därför att tankarna på arbetet håller Dig vaken?   | <b>2,69</b> | 2,64        | 2,68        | 2,74 | 2,67 | <b>3,37</b> | 3,29 | 3,41 | 3,70 | 3,28 |
| Brukar Du ha huvudvärk?  | <b>2,43</b> | <i>2,19</i> | <i>2,54</i> | 2,38 | 2,44 | <b>3,15</b> | 3,05 | 3,19 | 3,28 | 3,10 |
| Brukar Du ha problem med spänningar i rygg/axlar/nacke?  | <b>2,64</b> | 2,25        | 2,82        | 2,62 | 2,65 | <b>3,16</b> | 2,99 | 3,23 | 3,23 | 3,13 |
| Brukar Du ha problem med magen?  | <b>2,03</b> | 2,05        | 2,02        | 2,14 | 2,00 | <b>3,06</b> | 3,03 | 3,06 | 3,17 | 3,02 |
| Blir Du lätt irriterad?  | <b>2,44</b> | 2,39        | 2,45        | 2,46 | 2,43 | <b>3,25</b> | 3,23 | 3,26 | 3,45 | 3,20 |
| Brukar Du ha svårt att koncentrera Dig?  | <b>2,40</b> | 2,30        | 2,45        | 2,44 | 2,39 | <b>3,22</b> | 3,18 | 3,25 | 3,39 | 3,17 |
| Brukar Du känna Dig orolig?  | <b>2,44</b> | 2,29        | 2,50        | 2,52 | 2,41 | <b>3,44</b> | 3,36 | 3,52 | 3,77 | 3,34 |

Frågorna om upplevde hälsa upprepades vid varje mättillfälle. En variansanalys genomfördes för att testa för skillnader i upplevd hälsa vid de tre mättillfällena. Resultaten (tabell 8) visade att skillnaderna i upplevd hälsa var som störst mellan första och andra mättillfället med signifikanta skillnader i stressrelaterade symtom såsom magproblem, huvudvärk, oro etcetera. Det ska dock observeras att man vid första mättillfället skattade upplevd hälsa under en tvåmånadersperiod medan man vid mättillfälle två och tre skattade för det senaste året. Detta innebär också att mätningarna två och tre delvis överlappar varandra i tid.

Samgåendet och Integrationen. Vid de respektive mätningarna har man fått ta ställning till ett antal påståenden som rört samgåendet och integrationen. Somliga påståenden har återkommit vid varje mätning medan andra endast har förekommit vid ett mättillfälle. I tabell 10 redovisas resultaten av de påståenden som rörde samgåendet. Vid den sista mätningen fick man besvara fyra frågor som berörde hur långt man ansåg att integrationen nått i den lokala banken (tabell 9). Mellan personalgrupperna förelåg signifikanta skillnader så att Sparbankspersonal tyckte att integrationen nått längre än vad Föreningsbankspersonalen gjorde. Det fanns inga skillnader mellan de lokala bankerna eller mellan män och kvinnor.

Tabell 8. Variansanalys över medelvärdeskillnader för upplevd hälsa vid de tre mättillfällena. Signifikanta skillnader markeras med **fetstil**. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Mättillfälle   | 1998        | 1999        | 00/99       |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Känner Du Dig psykiskt uttröttad efter dagens arbete?  | 3,62        | 3,70        | 3,42        |
| Känner Du Dig kroppsligt trött efter dagens arbete?  | 3,42        | 3,41        | 3,21        |
| Händer det att Du har svårt att släppa tankarna på arbetet efter arbetsdagens slut?  | <b>3,51</b> | <b>3,92</b> | 3,65        |
| Händer det att Du är så trött efter dagens arbete att Du har svårt att ta Dig för något, t.ex. att utöva en hobby eller träffa vänner och bekanta? | 3,57        | 3,65        | 3,36        |
| Händer det att Du har svårt att somna därför att tankarna på arbetet håller Dig vaken?   | <b>3,38</b> | 3,13        | <b>2,89</b> |
| Brukar Du ha huvudvärk?  | <b>3,15</b> | <b>2,62</b> | 2,62        |
| Brukar Du ha problem med spänningar i rygg/axlar/nacke?  | 3,16        | 3,06        | 3,10        |
| Brukar Du ha problem med magen?  | <b>3,06</b> | <b>2,35</b> | 2,33        |
| Bli Du lätt irriterad?   | <b>3,25</b> | <b>2,88</b> | 2,78        |
| Brukar Du ha svårt att koncentrera Dig?  | <b>3,44</b> | <b>2,78</b> | 2,69        |
| Brukar Du känna Dig orolig?  | <b>3,22</b> | <b>2,80</b> | 2,65        |
| Brukar Du känna Dig stressad?  | <b>3,46</b> | <b>3,72</b> | 3,52        |

I tabell 11 redovisas resultaten av de påståenden som rörde integrationsprocessen. De visar att personalgruppen upplevde att integrationsprocessen främst kännetecknades av centraliserade beslut, framtidsinriktad ledning, byråkrati och att nya idéer prövades. Kontakten mellan den lokala banken och den centrala administrationen upplevdes som mindre bra liksom möjligheten att själv aktivt delta. Inte heller upplevde man att det togs någon hänsyn till den enskilde medarbetaren. Det fanns signifikanta skillnader mellan hur

Tabell 9. Upplevelse av integrationen i den lokala banken vid sista mättillfället 99/00. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad. Signifikanta skillnader mellan personalgrupperna redovisas i **fetstil**.

|  | FB          | SPB         |
|--|-------------|-------------|
| Vi ser på kunderna som röda respektive gröna   | <b>2,81</b> | <b>2,24</b> |
| Vi ser på varandra som röd respektive grön personal.   | <b>2,65</b> | <b>1,88</b> |
| Kunderna behandlar oss fortfarande som om vi var två skilda banker.                                  | 2,67        | 2,22        |
| Vi har på alla sätt blivit en ny bank, ingen tänker eller talar längre i termer av rött eller grönt. | <b>2,56</b> | <b>3,18</b> |

Tabell 10. Variansanalys av medelvärden för **Alla** vid de tre mätningarna samt T-tester av medelvärden mellan Föreningsbankspersonal (**FB**) och Sparbankspersonal (**SPB**) vid varje mätning. Signifikanta skillnader markeras med **fetsstil** för skillnader mellan mättillfällena och *kursiverad* stil för skillnader mellan personalgrupperna. Svaren avgavs på en 5 gradig skala där 1= ”stämmer inte alls” och 5= ”stämmer precis”.

| Mättillfälle  | 1998        |             |                                      | 1999        |             |             | 99/00       |             |                    |
|---|-------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
|   | Alla        | FB          | SPB                                  | Alla        | FB          | SPB         | Alla        | FB          | SPB                |
| Samgåendet mellan bankerna påverkar inte mitt arbete.   | 2,42        | 2,36        | 2,44                                 | 2,56        | <b>1,89</b> | <b>2,72</b> | 2,65        | <b>2,04</b> | <b>2,76</b>        |
| Jag ogillar samgåendet mellan bankerna.   | 2,07        | 2,18        | 2,03                                 | 2,21        | 2,22        | 2,21        | 2,01        | 2,35        | 1,94               |
| Samgåendet och allt vad det inneburit har gjort att jag förlorat lusten att gå till arbetet.                                | 1,98        | 2,01        | 1,97                                 | 2,09        | 2,27        | 2,04        | 1,91        | <b>2,35</b> | <b>1,85</b>        |
| Jag tror att många farit illa i samband med samgåendet mellan bankerna.   | <b>3,86</b> | 4,10        | 3,81                                 | <b>4,17</b> | 4,41        | 4,11        | 4,01        | 4,18        | 4,00               |
| Det som var kännetecknande för arbetskulturen i den bank jag arbetade i tidigare kommer att försvinna i och med samgåendet. | <b>2,59</b> | <b>3,89</b> | <b>2,20</b>                          | <b>2,92</b> | <b>3,25</b> | <b>2,70</b> | 2,83        | <b>3,73</b> | <b>2,61</b>        |
| Ägarna vinner långsiktigt <sup>1)</sup> på att bankerna gått samman.  | <b>4,05</b> | 4,15        | 4,03 <sup>2)</sup>                   | <b>3,81</b> | 3,84        | 3,80        | 3,85        | 3,93        | 3,79               |
| Kunderna vinner långsiktigt <sup>1)</sup> på att bankerna gått samman.  | 3,48        | 3,30        | 3,53                                 | 3,32        | 3,30        | 3,33        | 3,44        | 3,53        | 3,41               |
| Bankpersonalen vinner långsiktigt <sup>1)</sup> på att bankerna gått samman.  | 3,34        | 3,19        | 3,38                                 | 3,23        | 3,23        | 3,24        | 3,37        | 3,34        | 3,33               |
| Samhället vinner långsiktigt <sup>1)</sup> på att bankerna gått samman.   | 3,31        | 3,11        | 3,37                                 | 3,30        | 3,27        | 3,31        | 3,38        | 3,31        | 3,40               |
| Kunderna är positiva till samgåendet mellan bankerna.   | <b>2,82</b> | <b>2,56</b> | <b>2,90</b>                          | <b>2,43</b> | <b>1,93</b> | <b>2,56</b> | <b>2,71</b> | <b>2,42</b> | <b>2,84</b>        |
| Jag är positiv till samgåendet mellan de båda bankerna.   | 3,63        | 3,47        | 3,68                                 | 3,60        | 3,34        | 3,66        | 3,66        | 3,30        | 3,70               |
| Jag tror att den bank jag arbetade i förut förlorar på samgåendet.  | 2,38        | <b>3,65</b> | <b>2,00</b>                          |             |             |             |             |             |                    |
| Just nu känns det rätt rörigt med den nya banken.   | 3,76        | <b>4,55</b> | <b>3,55</b>                          |             |             |             |             |             |                    |
| Jag känner mig lite vilse och främmande inför Föreningssparbanken.  | 2,27        | <b>2,97</b> | <b>2,06</b>                          |             |             |             |             |             |                    |
| Jag tror att jag kommer att trivas i Föreningssparbanken.   | 3,73        | <b>3,44</b> | <b>3,82</b>                          |             |             |             |             |             |                    |
| Jag är osäker på om jag kommer att "platsa" i den nya banken.   | 2,13        | <b>2,45</b> | <b>2,03</b> (p.= .003) <sup>3)</sup> |             |             |             |             |             |                    |
| Jag hade hellre sett att vi fusionerat med någon annan.   |             |             |                                      |             |             |             | 2,20        | 2,42        | 2,19 <sup>4)</sup> |
| Samgåendet var nödvändigt för min gamla banks överlevnad på längre sikt.  |             |             |                                      |             |             |             | 2,87        | <b>3,43</b> | <b>2,69</b>        |

<sup>1)</sup> 5 år eller längre

<sup>2)</sup> Signifikant skillnad mellan män (M=4,25) och Kvinnor (M=3,96)

<sup>3)</sup> Signifikant skillnad mellan män (M=1,76) och Kvinnor (M=2,30)

<sup>4)</sup> Signifikant skillnad mellan män (M=2,47) och Kvinnor (M=2,02)

integrationen upplevdes av Föreningsbanks- respektive Sparbankspersonal i graden av upplevd byråkrati, centraliserade beslut, medarbetarnas lika värde, bankernas lika värde, att lokalbankerna förlorat sin särprägel, hänsyn till den enskilde och dialog mellan ledning och medarbetare.

Tabell 11. Upplevelse av integrationsprocessen uttryckt i medelvärde vid de olika mätillfällena för samtlig personal (Alla) samt uppdelat i Föreningsbankspersonal (FB) och Sparbankspersonal (SPB). Signifikanta skillnader markeras med **fetstil**. Resultaten baseras på en variansanalys för Alla samt T-tester för de bägge personalgrupperna. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Mätillfälle  | 1998        |             |             | 1999        |             |             | 99/00 |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------------|-------------|
|  | Alla        | FB          | SPB         | Alla        | FB          | SPB         | Alla  | FB          | SPB         |
| Centraliserade beslut                                    | 3,89        | <b>4,28</b> | <b>3,77</b> | 3,86        | 3,98        | 3,93        | 3,83  | 3,81        | 3,84        |
| Framtidsinriktad ledning                                 | <b>3,69</b> | 3,75        | 3,67        | <b>3,35</b> | 3,46        | 3,31        | 3,34  | 3,57        | 3,31        |
| Byråkrati  | 3,34        | <b>3,70</b> | <b>3,24</b> | 3,20        | 3,32        | 3,17        | 3,29  | 3,38        | 3,30        |
| Att nya idéer prövas                                     | 3,24        | 3,38        | 3,20        | 3,03        | 3,00        | 3,05        | 3,15  | 3,19        | 3,16        |
| God tillgång till information                            | 3,18        | 3,21        | 3,17        | 3,24        | <b>3,57</b> | <b>3,16</b> | 3,31  | 3,49        | 3,30        |
| Att lokalbankerna förlorat sin särprägel                 | 3,06        | <b>3,84</b> | <b>2,83</b> | 3,16        | <b>3,63</b> | <b>3,05</b> | 3,23  | 3,26        | 3,20        |
| Dialog mellan ledning och medarbetare                    | 2,90        | <b>2,62</b> | <b>2,99</b> | 2,73        | 2,79        | 2,72        | 2,83  | 2,83        | 2,88        |
| Alla medarbetares lika värde                             | <b>2,82</b> | <b>2,28</b> | <b>2,98</b> | <b>3,19</b> | 2,84        | 3,29        | 3,13  | <b>2,60</b> | <b>3,29</b> |
| Rivalitet mellan bankerna                                | 2,64        | 2,93        | 2,55        | 2,42        | 2,39        | 2,42        | 2,39  | 2,72        | 2,33        |
| Båda bankernas lika värde                                | 2,73        | <b>1,68</b> | <b>3,05</b> | 2,89        | <b>1,93</b> | <b>3,14</b> | 2,93  | <b>2,13</b> | <b>3,18</b> |
| Bra kontakt mellan lokal bank och central administration | 2,71        | 2,65        | 2,72        | 2,59        | 2,67        | 2,58        | 2,61  | 2,67        | 2,59        |
| Möjlighet att aktivt delta i förändringsarbetet          | 2,69        | 2,42        | 2,77        | 2,73        | 2,70        | 2,74        | 2,78  | 2,85        | 2,80        |
| Hänsyn till den enskilde medarbetaren                    | 2,62        | <b>2,30</b> | <b>2,72</b> | 2,62        | 2,64        | 2,59        | 2,73  | 2,69        | 2,79        |

Pedagogiska processen. I den första enkäten fick man besvara några frågor som rörde pedagogiska processen, om man deltagit i dialogerna och om dessa gav den information som behövdes för att fatta beslut om man skulle stanna i banken eller inte. Man tillfrågades också ifall man avsåg att stanna i Föreningssparbanken eller gå till Resursbanken. Det var 98,5 % som deltagit i alla eller flertalet dialoger. I tabell 12 redovisas hur man upplevde pedagogiska processen. Det fanns inga skillnader mellan de olika personalgrupperna eller könen hur man upplevt pedagogiska processen.

Tabell 12. Hur man upplevde pedagogiska processen. Svaren rangordnade efter medelvärde. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

|  |      |
|--|------|
| Pedagogiska processen har...   |      |
| gett en god bild av bankens vision   | 3,62 |
| gett en god bild av bankens affärsidé  | 3,51 |
| gett en god bild av bankens strategi   | 3,41 |
| gett en god bild av bankens människosyn  | 3,36 |
| gett en god kunskap om den framtida banken   | 3,21 |
| gett mig den information jag behöver för att fatta ett bra beslut inför valet om att stanna kvar i eller lämna banken. | 3,16 |
| kännetecknats av en genomgående hög kvalitet.  | 2,70 |

Stanna i banken eller gå till Resursbanken. Av de tillfrågade avsåg 77,4 % att stanna i Föreningssparbanken, 10,3 avsåg att lämna banken, övriga 12,1 % var tveksamma/visste inte. Bland de som bestämt sig för att lämna banken eller som ännu inte bestämt sig avsåg 44,6 % att utnyttja Resursbanken ifall man skulle bestämma sig för att lämna banken; 28,7 % avsåg att inte göra det, 5 % ansåg att de hade fått för lite information för att kunna bestämma sig och övriga svarade "vet ej".

Vid andra och tredje mättillfället fick man svara på frågan om man under det gångna året haft funderingar på att sluta i banken, om man i så fall aktivt sökt arbete etcetera. Vid den sista mätningen fick man även svara på frågan ifall man idag (dvs. vid årsskiftet 99/00) skulle välja att gå till Resursbanken ifall den möjligheten hade funnits. Då inga signifikanta skillnader uppmättes mellan mättillfällena presenteras endast resultatet från den sista mätningen här (tabell 13).

Tabell 13. Svarsfördelning i % samt *n* värde för frågor om att sluta i Föreningssparbanken.

### Mätning 99/00

| <b>Svarsalternativ:</b>  | <b>Ja</b>           | <b>Nej</b>             | <b>Tveksamt</b>      | <i>n</i>             |     |
|--|---------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-----|
| Om Du idag blev <i>erbjuden</i> ett likvärdigt arbete i en annan bank skulle Du då lämna Föreningssparbanken?                  | 25,4                | 36,6                   | 38,0                 | 295                  |     |
| Om Du idag blev <i>erbjuden</i> ett likvärdigt arbete inom ett annat verksamhetsområde skulle Du då lämna Föreningssparbanken? | 33,6                | 26,8                   | 39,7                 | 295                  |     |
| Om Du idag fick välja skulle Du då lämna Föreningssparbanken och gå till Resursbanken?   | 10,2                | 61,2                   | 28,6                 | 294                  |     |
| <b>Svarsalternativ:</b>  | <b>Ofta</b>         | <b>Det har hänt</b>    | <b>Nej</b>           |                      |     |
| Har Du under det gångna året haft planer på att sluta i Förenings-Sparbanken?  | 12,2                | 45,2                   | 42,5                 | 294                  |     |
| <b>Svarsalternativ:</b>  | <b>Aktivt</b>       | <b>Passivt</b>         | <b>Inte längre</b>   |                      |     |
| Söker Du efter annat arbete?   | 12,8                | 74,4                   | 12,8                 | 164                  |     |
| <b>Svarsalternativ:</b>  | <b>Enda anledn.</b> | <b>Största anledn.</b> | <b>En av anledn.</b> | <b>Ingen anledn.</b> |     |
| Är samgåendet mellan bankerna <sup>1)</sup> och effekterna av det en anledning till att Du sökt/söker nytt arbete?             | 17,0                | 21,8                   | 26,1                 | 35,2                 | 165 |

<sup>1)</sup> Signifikant skillnad mellan Föreningsbankspersonal (M=2,24) och Sparbankspersonal (M=2,90), Föreningsbankspersonal mer benägna se samgåendet som en anledning att söka nytt arbete.

Arbetssituation. Vid de tre mätningarna har man fått uppge hur man upplevt sin arbetssituation och sin närmaste överordnade. I tabell 14 redovisas resultaten avseende upplevd arbetssituation och tabell 15 redovisar synen på närmaste överordnad. Man har också fått besvara några frågor som rör möjligheten till egen utveckling i banken (tabell 16).

Tabell 14. Upplevd arbetssituation över de tre mättillfällena. Signifikanta skillnader mellan medelvärdena redovisas med **fetstil**. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Mätning                                      | 1998        | 1999        | 99/00       |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>Jag tycker att jag...</b>                 |             |             |             |
| Passar för mitt jobb.                        | 4,18        | 4,13        | 4,15        |
| Vet vad som förväntas av mig                 | 4,05        | 4,02        | 3,99        |
| Upplever stor arbetspress.                   | 4,01        | <b>4,26</b> | <b>3,93</b> |
| Har stort ansvar.                            | 3,85        | 3,94        | 3,91        |
| Får användning av mina förmågor.             | 3,76        | 3,69        | 3,66        |
| Kan fatta självständiga beslut.              | 3,55        | 3,59        | 3,52        |
| Upplever framgång.                           | 3,29        | 3,27        | 3,35        |
| Själv kan påverka min arbetssituation.       | 3,10        | 3,09        | 3,22        |
| Har stort inflytande.                        | 3,03        | 3,08        | 3,10        |
| Är rädd att göra fel.                        | 2,32        | 2,41        | 2,38        |
| Har bra lön.                                 | 2,21        | 2,51        | 2,29        |
| <b>Mitt jobb...</b>                          |             |             |             |
| Är lärorikt.                                 | 3,97        | 3,93        | 3,87        |
| Är slitsamt.                                 | <b>3,77</b> | <b>4,07</b> | 3,80        |
| Ger ständigt nya utmaningar.                 | 3,66        | 3,56        | 3,66        |
| Ger mig god inblick i vad som sker i banken. | 3,38        | 3,28        | 3,28        |
| Går före familj och fritid.                  | 2,55        | 2,83        | 2,60        |
| Gör mig nervös.                              | <b>1,61</b> | <b>1,91</b> | 2,02        |
| Är enformigt.                                | 1,72        | 1,78        | 1,92        |

Vid det första mättillfället fanns det signifikanta skillnader mellan män och kvinnor där kvinnor upplevde att de hade sämre lön (medelvärde: män = 2,46/kvinnor = 2,09) och en lägre grad av inflytande (medelvärde: män = 3,31/kvinnor = 2,90). Vid andra mättillfället fanns det signifikanta skillnader mellan män och kvinnor där kvinnorna i lägre utsträckning upplevde att arbetssituationen präglades av att de hade ansvar (medelvärde: män = 4,17/kvinnor = 3,84). Skillnaden i upplevt ansvar var också signifikant åtskild mellan Föreningsbanks- och Sparbankspersonal där Föreningsbankspersonalen upplevde sig ha en lägre grad av ansvar (medelvärde: FB= 3,61/SPB = 4,04). Vid tredje mättillfället slutligen återkom skillnaden mellan män och kvinnor i syn på lön (medelvärde: män = 2,61/kvinnor = 2,12).

Vidare var skillnaden signifikant mellan personalgrupperna i synen på chefen som samarbetsvillig (medelvärde: FB= 3,38/SPB = 3,83). I övrigt fanns inga signifikanta skillnader mellan mättillfällena eller mellan olika grupper i syn på närmaste chef varför endast resultaten från sista mätningen presenteras här (tabell 15).

Man tillfrågades också om Föreningssparbankens syn på medarbetaren och kunden vid de tre mätningarna. Resultaten (tabell 17) visade att man mellan första och andra mättillfället upplevde att Föreningssparbankens syn på medarbetaren och kunden försämrades i relation till den som hade funnits i den gamla banken. En försämring som kvarstod vid den sista mätningen

Tabell 15. Medelvärden vid sista mätningen av hur man upplevde närmast överordnad. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Mätning             | 99/00 |
|---------------------|-------|
| Ansvarstagande      | 3,74  |
| Kunnig              | 3,82  |
| Mån om sin personal | 3,72  |
| Samarbetsvillig     | 3,74  |
| Rättvis             | 3,60  |
| Egensinnig          | 2,48  |
| Stark               | 3,49  |
| Förstående          | 3,72  |
| Omdömesgill         | 3,47  |
| Stödjande           | 3,56  |
| Effektiv            | 3,40  |
| Lyhörd              | 3,52  |
| Uppmuntrande        | 3,52  |
| Ett ideal för mig   | 2,86  |

Tabell 16. Medelvärden för syn på möjligheter för egen utveckling inom Föreningssparbanken. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Måttillfälle   | 1998        | 1999                      | 99/00 |
|--|-------------|---------------------------|-------|
| Inom Föreningssparbanken finns möjligheter för mig att utvecklas.  | 3,60        | 3,40                      | 3,39  |
| Möjligheterna att utvecklas är <i>större</i> i Förenings-Sparbanken än vad de var i den bank jag arbetade i förut. | <b>3,09</b> | <b>2,69</b> <sup>1)</sup> | 2,61  |

<sup>1)</sup> Vid måttillfälle två fanns det en signifikant skillnad mellan personalgrupperna där Föreningsbankspersonal i högre utsträckning (M=3,11) såg bättre utvecklingsmöjligheter än vad Sparbankspersonal gjorde (M=2,57).

Tabell 17. Variansanalys av medelvärden från de tre mätningarna avseende upplevd syn på medarbetaren och kunden. För analysen har svarsskalan vänts så att svarsalternativet 1= mkt sämre och 5= mkt. bättre. Svarsalternativet 6= ”vet ej” har inte använts i analysen. Signifikanta skillnader redovisas med **fetstil**. Resultaten från första mätningen är signifikant skilt i båda variablerna såväl från resultatet från andra mätningen som från tredje mätningen. Mellan andra och tredje mätningen fanns ingen signifikant skillnad.

|   | 1998        | 1999        | 99/00 |
|---|-------------|-------------|-------|
| Skiljer sig Föreningssparbankens syn på medarbetaren från den som fanns i den bank Du arbetade i förut? | <b>2,72</b> | <b>2,44</b> | 2,54  |
| Skiljer sig Föreningssparbankens syn på kunden från den som fanns i den bank Du arbetade i förut?       | <b>3,04</b> | <b>2,59</b> | 2,74  |

Tabell 18. Variansanalys och T-tester avseende frågor angående förtroende för bankledningen och bankens ägare samt varifrån man anser sig få uppskattning för sitt arbete. Vid andra och tredje mättillfället hade frågan om förtroende för bankens ledning delats upp i två frågor, förtroende för bankens centrala respektive lokala ledning. Jämförelse mellan mättillfällena gjordes därför mellan frågan från första enkäten om förtroende för bankens ledning och förtroende för central respektive lokal ledning från andra och tredje enkäten. En signifikant skillnad uppmättes och denna markeras med ett streck mellan de åtskilda medelvärdena.

| Mätning   | 1998        | 1999        | 99/00       |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Jag har förtroende för bankens ledning.             | <b>3,39</b> |             |             |
| Jag har förtroende för bankens centrala ledning     | —           | <b>2,56</b> | 2,61        |
| Jag har förtroende för den lokala bankens ledning   |             | 3,52        | 3,54        |
| Jag har förtroende för bankens ägare.               | <b>3,35</b> | <b>2,97</b> | 3,00        |
| Jag får uppskattning för det jag gör från banken.   | <b>3,05</b> | <b>3,10</b> | <b>3,04</b> |
| Jag får uppskattning för det jag gör från kunderna. | <b>3,98</b> | <b>3,93</b> | <b>3,91</b> |

Tabell 19. Variansanalys av frågor om vision, affärsidé och övergripande mål. Signifikanta skillnader mellan medelvärden redovisas med fetstil. Svaren avgavs på en 5-gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

| Mätning   | 1998        | 1999        | 99/00       |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Jag anser att jag är väl insatt i Förenings-Sparbankens vision.                                     | <b>3,82</b> | 3,62        | <b>3,41</b> |
| Jag anser att jag är väl insatt i Förenings-Sparbankens affärsidé.                                  | <b>3,80</b> | 3,67        | <b>3,45</b> |
| Jag anser att jag är väl insatt i Förenings-Sparbankens övergripande mål.                           | <b>3,74</b> | 3,61        | <b>3,43</b> |
| Jag ställer upp på Föreningssparbankens vision.   | <b>3,87</b> | 3,70        | <b>3,60</b> |
| Jag ställer upp på Föreningssparbankens affärsidé.  | <b>3,87</b> | 3,73        | <b>3,62</b> |
| Jag ställer upp på Föreningssparbankens övergripande mål.   | <b>3,84</b> | 3,67        | <b>3,59</b> |
| Jag anser att vi på vårt kontor/enhet arbetar i enlighet med Föreningssparbankens vision.           | <b>3,75</b> | <b>3,52</b> | 3,50        |
| Jag anser att vi på vårt kontor/enhet arbetar i enlighet med Föreningssparbankens affärsidé.        | <b>3,78</b> | <b>3,55</b> | 3,54        |
| Jag anser att vi på vårt kontor/enhet arbetar i enlighet med Föreningssparbankens övergripande mål. | <b>3,78</b> | <b>3,55</b> | 3,50        |

I enkäterna ställdes även frågor om grad av förtroende för ledning och ägare varifrån man känner att man får uppskattning för sitt arbete (tabell 18).

Visionen. Vid varje mätning ställdes frågor om synen på Föreningssparbankens vision, affärsidé och övergripande mål. Man fick ta ställning till dels vad man tyckte om dem i jämförelse med det som funnits i den gamla banken dels om man var insatt i den, ställde upp på dem samt tyckte att man arbetade i enlighet med dem. Vid de två senaste mätningarna fick man också ange ifall man trodde att Föreningssparbanken skulle komma att uppfylla de mål

och visioner som sattes upp i samband med samgåendet och om dessa mål skulle uppfyllas inom den tidsram som angivits.

Resultaten (tabell 19) visar att man under tiden från första till sista mätningen upplevde sig få en signifikant lägre förståelse för såväl vision, affärsidé och övergripande mål. Vidare upplevde man att man i mindre utsträckning arbetade i enlighet med dessa, denna skillnad visade sig mellan första och andra mättillfället.

På liknande sätt uppmättes en förändring mellan första och andra mättillfället vad gällde synen på Föreningssparbankens vision, affärsidé och mål i jämförelse med vad som funnits vid den bank som man arbetade i tidigare. Vid första mättillfället utföll jämförelsen signifikant högre till Föreningssparbankens fördel än vad som var fallet vid andra mätningen (tabell 20).

Tabell 20. Medelvärden rörande jämförelse mellan Föreningssparbankens vision, affärsidé och mål och den bank man tidigare arbetat i. För analysen har svarsalternativen 1-5 använts där 1= mkt bättre och 5= mkt. sämre. Svarsalternativen ”vet ej” och ”känner ej till bankens...” har inte använts i analysen. Notera att en *höjning* i medelvärde här representerar en *försämring*. Signifikanta skillnader redovisas med **fetstil**.

| Mätning  | 1998        | 1999        | 99/00 |
|--|-------------|-------------|-------|
| Skiljer sig Föreningssparbankens <i>vision</i> från den som fanns i Din gamla bank?          | <b>2,49</b> | <b>2,82</b> | 2,80  |
| Skiljer sig Föreningssparbankens <i>affärsidé</i> från den som fanns i Din gamla bank?       | <b>2,55</b> | <b>2,80</b> | 2,80  |
| Skiljer sig Föreningssparbankens <i>övergripande mål</i> från de som fanns i Din gamla bank? | <b>2,51</b> | <b>2,77</b> | 2,73  |

Det förelåg inga skillnader mellan de olika personalgrupperna eller mellan män och kvinnor i dessa avseenden.

En majoritet trodde att de mål visioner som presenterats i samband med fusionen kommer att delvis uppfyllas medan man var tveksam ifall denna uppfyllelse skulle ske inom den angivna tidsramen (tabell 21). Det förelåg inga signifikanta skillnader mellan mättillfällena, inte heller mellan personalgrupper eller kön.

Tabell 21. Svartsfördelning i % över hur man trodde att vision/mål skulle uppfyllas och ifall de skulle uppfyllas i tid. Tabellen redovisar resultaten från den sista mätningen 99/00 (n=295).

|   | Ja, helt och fullt | Ja, delvis | Tveksamt        | Nej        |
|---|--------------------|------------|-----------------|------------|
| Tror Du att Föreningssparbanken kommer att uppfylla de mål och visioner man satte upp i samband med samgåendet?       | 8,5                | 64,7       | 24,4            | 2,4        |
|   | <b>Ja</b>          |            | <b>Tveksamt</b> | <b>Nej</b> |
| Tror Du att Föreningssparbanken kommer att uppfylla målen och visionerna inom den tid man angav när de presenterades? | 16,4               |            | 58,0            | 25,6       |

**Personlig utveckling** Vid den sista mätningen ställdes ett antal frågor som berörde personlig utveckling under fusionsprocessen, ifall man haft några PU-samtal samt ifall man upprättat och följde den kompetensutvecklingsplan som var och en skulle göra som valde att stanna i banken.

Vad gällde den personliga utvecklingen visade resultaten att man i största grad upplevde en utveckling vad gällde den mer professionella delen medan de ”mjukare” värdena inte utvecklats i samma utsträckning. Sålunda får påståenden som ”jag lärt mig mycket nytt”, ”jag har höjt min kompetens”, ”jag har utvecklats i mitt yrke” de högsta medelvärdespoängen. Medan påståenden som ”jag mår bättre”, ”jag känner mig lugn och avspänd”, ”jag känner mig full av entusiasm” får lägre medelvärdespoäng. Bland de som får den lägsta medelvärdespoängen återfinns påståendet ”banken satsar på sin personal” (tabell 22). Det förelåg inga signifikanta skillnader mellan några grupper i detta avseende.

Tabell 22 . Upplevelse av personlig utveckling under fusionsprocessen. Tabellen redovisar medelvärden från sista mättillfället 99/00, svaren avgavs på en 5 gradig skala där 1= i mkt. låg grad och 5= i mkt. hög grad.

|   |      |
|---|------|
| Jag har lärt mig mycket nytt              | 3,65 |
| Jag har höjt min kompetens                | 3,37 |
| Jag har utvecklats i mitt yrke            | 3,36 |
| Jag känner mig kreativ                    | 3,10 |
| Jag har lättare för att ta egna initiativ | 3,02 |
| Jag har ”vuxit” som människa              | 3,01 |
| Jag har fått ett bättre självförtroende   | 2,93 |
| Jag känner mig kraftfull                  | 2,93 |
| Jag känner en stark framtidstro           | 2,91 |
| Jag har blivit mer harmonisk              | 2,43 |
| Jag har lättare för att hävda mig själv   | 2,89 |
| Jag känner mig full av entusiasm          | 2,75 |
| Jag känner mig lugn och avspänd           | 2,65 |
| Banken satsar på sin personal             | 2,51 |
| Jag mår bättre                            | 2,43 |

Av de som var anställda i banken vid tidpunkten för det personliga ställningstagandet 980630 var det 25,4 % som upprättade en kompetensutvecklingsplan i samband med ställningstagandet medan 47,3 % inte hade gjort det vid tiden för det sista mättillfället 99/00 (tabell 23). Av de som anställdes efter 980630 var det 66 % som hade upprättat en kompetensutvecklingsplan medan 33 % inte hade gjort det vid tiden för sista mätningen.

Man tillfrågades också i förekommande fall varför man inte upprättat någon kompetensutvecklingsplan. Flertalet 71 % svarade att de inte visste varför det inte blivit gjort eller att ”det inte blivit av”. Därefter följde ”finns inget behov” 14 %, ”chefen inte intresserad” 8 % ”har inte haft tid/chef har inte haft tid” 6 %

Tabell 23. Fördelning i % över de som upprättat en kompetensutvecklingsplan samt *n* värde för varje svarsalternativ. Tabellen redovisar endast de som var anställda vid tidpunkten för det personliga ställningstagandet 980630.

| Upprättat kompetensutvecklingsplan...               | %    | <i>n</i> |
|---|------|----------|
| I samband med ”ställningstagandet”                  | 25,4 | 66       |
| Inom sex månader efter ”ställningstagandet”         | 13,5 | 35       |
| Sex månader eller längre efter ”ställningstagandet” | 13,8 | 36       |
| Har inte upprättat någon kompetensutvecklingsplan   | 47,3 | 123      |

Av de som upprättat en kompetensutvecklingsplan var 31 % helt nöjda och 60 % delvis nöjda med innehållet i den. Det var 26 % som följde innehållet i kompetensutvecklingsplanen både till tidsplan och till innehåll medan 49 % följde den till innehåll men inte till tid; 25 % följde inte planen alls. De vanligaste anledningarna till att man inte följde den uppgjorda planen var tidsbrist följt av resursbrist eller att man inte givits möjlighet.

Man tillfrågades också om man haft några PU-samtal sedan 980630 (tabell 24). Flertalet hade haft ett eller flera PU-samtal. Bland de som inte haft något svarade man att ”det inte blivit av” eller ”vet ej” i 70 % av fallen. Därefter följde ”chefen inte intresserad”, ”chefen inte haft tid” 17 % samt ”inget behov” 11 %. Alltså i stort samma svarsfördelning som när det gällde varför man inte upprättat någon kompetensutvecklingsplan.

Tabell 24. Antal PU-samtal sedan 980630. Tabellen redovisar % talet och *n* värdet för varje svarsalternativ.

| Antal        | %    | <i>n</i> |
|--------------|------|----------|
| 1            | 44,4 | 130      |
| 2            | 19,1 | 56       |
| 3 eller fler | 4,1  | 12       |
| Inget        | 32,4 | 95       |

Majoriteten, 59 %, var nöjda med antalet PU-samtal under perioden och man var också överlag nöjda med kvalité och innehåll på PU-samtalen (88 % helt eller delvis nöjda).

### Resursbanken

I den avgångsenkät (bilaga 4) som deltagarna i Resursbanken erhöll i samband med att de slutade i banken fick man svara på frågor om varför man lämnat Föreningssparbanken, om förväntningarna på Resursbanken och ifall dessa infriats. Man fick också ge sin syn på tiden i Resursbanken, sin rådgivare, vad Resursbanken lett fram till, arbete, studier etcetera samt vad man ansåg om Föreningssparbanken.

Tabell 25. Varför har man sökt sig till Resursbanken? Resultaten redovisas i antal personer som angett skälet som förstahandsalternativ, därefter antalet personer som angett skälet som ett av de tre viktigaste skälen att lämna banken. Procenttalet reflekterar det totala antalet som angivit skälet som en anledning att lämna banken.

|  | Antal personer |        | %    |
|--|----------------|--------|------|
|  | 1:a val        | Totalt |      |
| Jag ville pröva någon annat än att jobba i bank.                           | 174            | 404    | 47,1 |
| Det var ett alltför bra erbjudande att tacka nej till.                     | 153            | 379    | 44,2 |
| Jag trodde inte att jag skulle trivas i den nya FSB.                       | 46             | 181    | 21,1 |
| Jag kunde inte ställa upp på FSBs vison, affärsidé eller övergripande mål. | 56             | 127    | 14,8 |
| Arbetet var för stressigt.   | 30             | 125    | 14,6 |
| Jag blev uppmanad att söka mig till Resursbanken.                          | 75             | 99     | 11,5 |
| Jag vill inte ha det arbete som erbjöds mig inom FSB.                      | 32             | 84     | 9,8  |
| Jag ogillade samgåendet mellan de bägge bankerna                           | 15             | 80     | 9,3  |
| Samarbetet med min chef/kollegor fungerade inte som jag ville.             | 19             | 67     | 7,8  |
| Lönen var för låg.   | 9              | 57     | 6,6  |
| Jag ville inte flytta till annan ort för att få vara kvar i FSB            | 27             | 54     | 6,3  |

Därför valde man Resursbanken. De svarande ombads ange de tre tyngst vägande skälen till varför de valde att gå till Resursbanken. Resultatet (tabell 25) visade att ”Jag ville pröva något annat än att arbeta i bank” (47,1 %) var den vanligaste anledningen till att man gått till Resursbanken, följt av ”Det var ett alltför bra erbjudande att tacka nej till” (44,2 %).

Pedagogiska processen och Verktyg för vägval. Man tillfrågades ifall Pedagogiska processen haft någon påverkan på beslutet att gå till Resursbanken och ifall man gjort Verktyg för vägval. Resultaten visade att för en stor majoritet hade inte Pedagogiska processen någon inverkan på beslutet att lämna banken (tabell 26).

Tabell 26. Vilken inverkan hade Pedagogiska processen på valet att stanna i eller lämna Föreningssparbanken. Resultaten redovisas i %, n=820

|           |      |
|-----------|------|
| Hög grad  | 6,2  |
| Viss grad | 20,6 |
| Inte alls | 73,2 |

Flertalet hade gjort Verktyg för vägval antingen innan inträdet i Resursbanken (30 %) eller efter att de gått in i Resursbanken (35 %). Av de övriga hade 30 % blivit erbjudna att göra verktyget men avstått och 5 % hade inte blivit erbjudna att göra det. Av de som hade gjort Verktyg för vägval var flertalet positiva till det (tabell 27).

Tabell 27. Vad tyckte man om Verktyg för vägval? Resultaten redovisas i %, n=577.

|                           |      |
|---------------------------|------|
| Mycket bra                | 13,5 |
| Bra                       | 43,3 |
| Vare sig bra eller dåligt | 34,5 |
| Dåligt                    | 6,1  |
| Mycket dåligt             | 2,6  |

Förväntningarna på Resursbanken. Man tillfrågades hur höga förväntningar man hade på Resursbanken vad gällde innehåll, rådgivare och möjlighet till ny sysselsättning och hur väl dessa förväntningar infriades (tabell 28).

Som framgår av resultaten har förväntningarna i samtliga fall infriats något över förväntan.

Tabell 28. Medelvärden för förväntningarna på Resursbanken och till vilken grad de infriades. Svaren avgavs i fallet med ”Förväntningar” på en skala från 1 – 5 där 1= mkt. låga och 5= mkt. höga. I fallet med ”Infriades” avgavs svaren på en skala från 1 –5 där 1= mkt. sämre än väntat 3= som väntat och 5= mkt. bättre än väntat.

|                                    | Förväntningar | Infriades |
|------------------------------------|---------------|-----------|
| Innehåll                           | 3,38          | 3,14      |
| Rådgivare                          | 3,57          | 3,52      |
| Möjlighet att få ny sysselsättning | 3,54          | 3,33      |

Av de svarande var det 3, 5 % (29 personer) som ångrade valet att gå till Resursbanken. Flertalet av dessa ångrar att de överhuvudtaget lämnade banken följt av att förväntningarna på Resursbanken inte infriades, tabell 29. Övriga 96,5 % ångrar inte sitt val att gå till Resursbanken. Ett T-test genomfördes för att utröna ifall det förelåg några signifikanta skillnader mellan de som ångrade att de gick till Resursbanken och de som var nöjda

med sitt val vad gällde sådant som Resursbankens innehåll, kontakten med rådgivaren, utfall vad gällde sysselsättning. Några sådana skillnader fanns dock inte i materialet.

Tabell 29. Redovisning i % för de 29 personer som ångrade valet att gå till Resursbanken. Möjligheten fanns att ange fler alternativ tabellen redovisar dock endast förstahandsvalen.

|   |      |
|---|------|
| Jag ångrar att jag lämnade banken överhuvudtaget.                 | 41,4 |
| Mina förväntningar på innehållet i Resursbanken har inte infriats | 37,9 |
| Jag har inte lyckats få ny sysselsättning                         | 31,0 |
| Min rådgivare har inte varit till någon hjälp för mig             | 20,7 |

Tiden i Resursbanken och rådgivaren. Man ombads uttala sig om perioden i Resursbanken och sin rådgivare genom att ta ställning till ett antal påståenden (tabell 30) samt uppge ifall det var något man saknat eller ej och hur kontakten med rådgivaren varit.

Tabell 30. Upplevelser av tiden i Resursbanken och av Rådgivaren. Tabellen redovisar medelvärden, svaren avgavs på en femgradig skala där 5 = "I mycket hög grad" och 1 = "I mycket låg grad". Resultaten sorterade i fallande ordning

| Tiden i Resursbanken         |                | Rådgivaren      |             |
|------------------------------|----------------|-----------------|-------------|
| Utvecklande                  | 3,81           | Intresserad     | 4,02        |
| Givande                      | 3,78           | Stödjande       | 3,88        |
| Rolig                        | 3,55           | Lättillgänglig  | 3,88        |
| Engagerande                  | 3,48           | Ambitiös        | 3,88        |
| Innehållsrik                 | 3,46           | Kompetent       | 3,83        |
| Händelserik                  | 3,45           | Ansvarstagande  | 3,83        |
| Krävande                     | 3,08           | Lyhörd          | 3,83        |
| Stressig                     | 2,49*)         | Entusiasmerande | 3,80        |
| Frustrerande                 | 1,94*)         | Omdömesgill     | 3,76        |
| Meningslös                   | 1,67*)         | Effektiv        | 3,73        |
|                              |                | Drivande        | 3,65        |
| <b>Sammanlagt medelvärde</b> | <b>3,65 *)</b> |                 | <b>3,82</b> |

\*) För beräkningen av det sammanlagda medelvärdet har skalan vänts för frågorna Stressig, Meningslös, Frustrerande för att poängen ska följa de övriga frågorna. De erhåller då medelvärdena 3,51 / 4,33 / 4,05.

Man förefaller inte ha saknat något i Resursbanken. Flertalet (58 %) menar att de inte saknat något i Resursbanken, 11 % uppger att de saknat något och 31 % har inte besvarat frågan. Det man hade saknat var främst kontakt med andra deltagare. I övrigt fanns inga klara tendenser att det är något som den undersökta gruppen Resursbanksdeltagare generellt hade saknat.

Vad gäller kontakten med rådgivaren så tycker de flesta att den varit positiv eller mycket positiv (tabell 31). Man upplevde också att rådgivaren hade varit intresserad, stödjande, ambitiös kompetent (tabell 30).

Den positiva upplevelsen av Resursbanken återspeglar sig också i svaren på frågan om man skulle rekommendera någon i en liknande situation att välja ett erbjudande som Resursbanken (tabell 32).

---

Tabell 31. Hur man upplevde kontakten med rådgivaren. Resultaten redovisas i %, n= 825.

---

Kontakten har varit

|                |      |
|----------------|------|
| Mycket positiv | 48,7 |
| Positiv        | 33,0 |
| Vare sig eller | 14,4 |
| Negativ        | 2,9  |
| Mycket negativ | 1,0  |

---

---

Tabell 32. Skulle man rekommendera andra i samma situation att söka till något liknande Resursbanken  
Resultaten redovisas i %, n= 825.

---

|                    |      |
|--------------------|------|
| Ja, absolut        | 53,6 |
| Ja, troligen       | 33,9 |
| Tveksamt           | 8,9  |
| Nej, troligen inte | 2,0  |
| Nej, absolut inte  | 1,5  |

---

Efter Resursbanken. Flertalet av de som lämnade Resursbanken erhöll nytt arbete och av dessa var det en majoritet som fick fast tjänst och heltidsarbete. Övriga har påbörjat studier eller startat egen rörelse (tabell 33).

---

Tabell 33. Vad blev resultatet efter tiden i Resursbanken? Resultaten redovisas i %, n= 717.

---

|                      |      |
|----------------------|------|
| Har fått arbete      | 60,7 |
| Fast tjänst          | 70,5 |
| Vikariat/timanst.    | 29,5 |
| Heltid               | 69,4 |
| Deltid               | 30,6 |
| Har startat eget     | 16,9 |
| Har påbörjat studier | 18,1 |
| Annat                | 4,3  |

---

Slutligen ombads man att ange vad man tyckte om Föreningssparbanken som arbetsgivare. Resultatet (tabell 34) visade att man fördelades i stort sätt jämnt i uppfattningen om banken som en bra eller dålig arbetsgivare.

---

Tabell 34. Åsikterna om Föreningssparbanken som arbetsgivare. Resultaten redovisas i %, n= 833.

---

|                |      |
|----------------|------|
| Mycket bra     | 7,2  |
| Bra            | 28,3 |
| Vare sig eller | 35,1 |
| Dålig          | 19,9 |
| Mycket dålig   | 9,5  |

---

Föreningssparbankspersonalens uppfattning om Resursbanken. Vid de två sista mättillfällena tillfrågades personalen i banken om sin uppfattning om Resursbanken. Då det inte förelåg några signifikanta skillnader mellan de olika mättillfällena presenteras endast resultatet från den sista (99/00) mätningen här.

Resultaten (tabell 35) visar att man överlag hade god kunskap om Resursbanken, dess syfte och målsättning. Resultaten visar vidare (tabell 36) att man uppfattade Resursbanken som något i grunden positivt men också att man ansåg att banken förlorade mycket värdefull kompetens till Resursbanken.

Tabell 35. Vad kände personalen i banken till om Resursbanken? Frågorna besvarades med Ja eller Nej. Resultaten visar fördelningen i % för respektive svar.

|  | Ja   | Nej  |
|--|------|------|
| Man får full lön från FöreningsSparbanken så länge man är inne i ResursBanken.                                       | 92,2 | 7,8  |
| ResursBanken var öppen för <i>all</i> personal inom FöreningsSparbanken.   | 93,0 | 7,0  |
| När man slutar i ResursBanken får man ett avgångsvederlag på sex månadslöner.  | 68,6 | 31,4 |
| Målet är att samtliga inom ResursBanken ska hitta ny sysselsättning antingen inom eller utanför FöreningsSparbanken. | 23,5 | 76,5 |
| Målet är att samtliga inom ResursBanken ska hitta ny sysselsättning utanför FöreningsSparbanken.                     | 85,9 | 14,1 |
| ResursBanken är en tidsbegränsad åtgärd, fram till år 2000.  | 95,8 | 4,2  |
| ResursBanken är inte tidsbegränsad utan kommer att fortfara att verka till dess att samtliga fått ny sysselsättning. | 2,8  | 97,2 |

Tabell 36. Medelvärden rörande uppfattningar om ResursBanken hos FöreningsSparbankens personal. Svaren avgavs på en 5 gradig skala där 1= ”stämmer inte alls” och 5= ”stämmer helt”. Resultaten är rangordnade efter medelvärdespoäng.

|   |      |
|---|------|
| FöreningsSparbanken förlorade mycket värdefull kompetens till ResursBanken.   | 4,28 |
| Såväl FöreningsSparbanken, den enskilde och samhället tjänar på att man hjälper personalen via ResursBanken.  | 3,68 |
| FöreningsSparbanken har genom inrättandet av ResursBanken visat att man på ett föredömligt sätt tar ansvar för sin personal.                        | 3,61 |
| Det känns tryggt att FöreningsSparbanken tar hand om även den personal som lämnade banken.  | 3,54 |
| ResursBanken kostar för mycket för FöreningsSparbanken.   | 3,13 |
| De som gick till ResursBanken kommer att lyckas väl med att hitta ny sysselsättning.  | 3,14 |
| Jag tror att det är vi som är kvar i FöreningsSparbanken som får ”betala” för ResursBanken genom lägre löner/sämre personalförmåner eller liknande. | 3,04 |
| Det vore bättre ifall man satsade de resurser man lägger på ResursBanken på den personal som är kvar i FöreningsSparbanken.                         | 2,92 |
| ResursBanken kommer att lyckas fullt ut med sitt uppdrag, att hjälpa personalen till ny sysselsättning.   | 2,65 |
| Väljer man att lämna FöreningsSparbanken så får man själv <i>helt</i> ta ansvar för att hitta ny sysselsättning.                                    | 2,48 |
| Jag tror att det till största delen är kunderna som får betala för ResursBanken genom högre avgifter och/eller sämre räntor.                        | 2,48 |
| Jag tror att det till största delen är ägarna som får betala för ResursBanken genom lägre utdelning.  | 2,45 |
| Jag tycker att ResursBanken är en dålig satsning från FöreningsSparbanken.  | 2,28 |
| Övertalig personal borde klara att hitta ny sysselsättning utan hjälp från ResursBanken.  | 2,18 |
| <i>Alla</i> som lämnade FöreningsSparbanken för ResursBanken gjorde det <i>helt</i> frivilligt.   | 2,16 |
| Det är samhällets ansvar att hitta sysselsättning åt de som blir arbetslösa genom Arbetsförmedlingen och liknande, inte FöreningsSparbankens.       | 2,04 |
| Jag bryr mig inte om hur det går för ResursBanken och de som valde att gå till ResursBanken.  | 2,00 |
| De som valde ResursBanken hade inget att tillföra till Förenings Sparbanken och dess utveckling.  | 1,66 |

## Intervjuerna

### Föreningssparbanken

Sammanlagt 30 personer intervjuades vid tre tillfällen, våren 1998, hösten 1998 och våren/sommaren 1999. På det sättet kom fusionsprocessen att följas under ett drygt år.

### Intervjuomgång 1

Den första intervjun fokuserade på följande teman. Samgåendet, visionen, information, fusionens påverkan på banken och individen, pedagogiska processen och dess betydelse för det egna valet, vad man tyckte om Resursbanken som konstruktion/idé samt vad man trodde om den närmaste framtiden.

Samgåendet. Intervjupersonerna var eniga om att samgåendet behövdes och att det låg rätt i tiden. Man var överlag ense om att valet av fusionspartner var det rätta även om vissa hade föredragit ett samgående med en annan bank eller försäkringsbolag. Ett samgående med ett försäkringsbolag menade man skulle ha breddat bankens produktutbud på ett sätt som ett samgående med en annan bank inte medförde.

Sparbankspersonalen var överlag mer positiva och okritiska till samgåendet än vad Föreningsbankspersonalen var. Bland Sparbankspersonal lyfte man fram sådant som likheter i kundunderlag, organisation, marknad och historia. Man ansåg att den nya banken skulle ha lättare att hävda sig på marknaden, att samgåendet var nödvändigt för bankens överlevnad på sikt. Några såg dock en fara i och med personalminskningen, att banken inte längre var den trygga arbetsplats man varit van vid. Från Föreningsbankshåll såg man också de likheter som fanns mellan de båda bankerna men var trots det initialt påtagligt mer kritisk. Man upplevde inte att det var ett samgående på lika villkor utan upplevde det mer som ett uppköp där det som kännetecknat Föreningsbanken i syn på kunder och arbetssätt ratades till förmån för metoder och system som man i många fall ansåg vara undermåliga jämfört med de som funnits i Föreningsbanken. Även bland Sparbankspersonalen såg man att samgåendet inte var på lika villkor, dock var det ingenting man beklagade eller upprördes av i samma utsträckning som Föreningsbankspersonalen. Man såg från Föreningsbankshåll dock också många fördelar med samgåendet, att man blir en större bank med en bättre möjlighet att konkurrera och med tillgång till varandras kompetens.

Några menade att fusionen gick för fort. Man hann inte anpassa sig till varandras datasystem eller till den anstormning av kunder som i vissa fall blev resultatet av att man slog samman två eller fler bankkontor i en gemensam lokal. Detta ledde till en försämrad service mot kunderna vilket av många upplevdes som en stressfaktor och en upplevd höjd grad av irritation, både bland kunder och mellan kollegor. Som en ytterligare påfrestning så förlorade man på många håll medarbetare som antingen gick till Resursbanken eller som accepterat erbjudandet om förtidspension. Sammantaget ledde detta till att flertalet upplevde att arbetsbelastningen ökat markant och många uttryckte alltså ett önskemål om att processen skulle ha fått ta längre tid. Man menade att det hade varit klokt att avvakta med personalavvecklingen till dess att fusionen varit genomförd; alltså till dess man hade funnits sig till rätta i nya lokaler, med nya system och varandra istället för att man nu på vissa håll tog in extrapersonal som skulle läras upp i sina sysslor vilket i praktiken blev till ytterligare en arbetsbelastning för den ordinarie personalen. De här åsikterna framfördes inte bara vid det första intervjutillfället utan var något man gav uttryck för vid samtliga intervjutillfällen.

Samtidigt som man framförde denna kritik mot samgåendet så uttryckte man ändå en förståelse för att man inte kunde dra ut på tiden med fusionsarbetet, att det kunde finnas en fördel med att arbetet genomfördes så fort som möjligt.

Visionen. En stor majoritet ställde upp på Föreningssparbankens vision. Man såg den som stimulerande, att den kändes rätt, att den var vettig och genomtänkt. Samtidigt hyste man en tveksamhet kring ifall man skulle kunna uppnå den i tid "...är positivt, men kan bli svårt att nå fram till fullt ut" sade en av intervjupersonerna. Några känner igen drag från visionen från den gamla bankens vision och arbetssätt, detta gällde såväl Sparbanks- som Föreningsbankspersonal.

Information. Man upplevde överlag att informationsflödet var alltför stort och att informationen kom via för många kanaler. Det blev svårt att skilja ut det som var väsentligt ur flödet och några menade att den rikhaltiga informationen blev till en stressfaktor eftersom det inte fanns möjligheter att ta del av all den information som presenterades. Man var också kritisk till den bild som presenterades via Bankfokus och TV-kanalen av fusionen. Flertalet upplevde att man där presenterade en tillrättalagd, alltför positiv bild av hur fusionen förlöpte ute i de lokala bankerna. Man kände inte igen sig i den bild som presenterades då man aldrig hörde något om de problem man själva upplevde och trodde sig veta att andra också upplevde inom andra lokala banker. Detta ledde till att man i folkmun döpte om dessa bägge informationskanaler till "Skilda världar" och "Vita lögnar", namnet på två såpopror som vid tidpunkten för intervjuerna sändes på TV.

Fusionens påverkan på banken och individen. Så gott som alla upplevde situationen i banken vid den här tiden som mer eller mindre kaotisk, "organisatorisk röra" som någon uttryckte det. Man upplevde att arbetsbelastningen ökat, i vissa fall betydligt, i och med sammanslagningar samtidigt som man började märka av personalminskningarna via avtalspensionerna och avgångar till Resursbanken. Det var också en period där man skulle lära mycket nytt; varandras datasystem, arbetssätt, kunder och lära känna varandra. Det fanns en skillnad härvidlag, att Föreningsbankspersonal upplevde en högre grad av förändring än Sparbankspersonalen då det var Föreningsbankspersonalen som i större utsträckning fick anpassa sig till Sparbankens system och rutiner, vilka upplevdes i hög grad ligga till grund för det som skulle bli den nya banken. Detta faktum var man medvetna om i båda personalgrupperna "...är nog jobbigare för Föreningsbankarna, vi Sparbankare jobbar på som förut; det är ingen egentlig skillnad".

Stämningen i personalgrupperna präglades främst av oro. Oro över den egna situationen, att inte räcka till, att inte orka med de ökade kraven och den förhöjda arbetsbelastningen. Vid tiden för intervjuernas genomförande var det fortfarande många som inte hade bestämt sig för om de skulle stanna i banken eller inte. Förvisso var flertalet av intervjupersonerna klara över sitt val men osäkerheten kring arbetskamraternas val påverkade arbetsituationen. En del av frustrationen bland personalen kan också hänskjutas till de kulturkrockar som uppstod och som man i vissa fall inte varit helt förberedd på eller anat styrkan i. Man pekade framförallt på skillnader i hur man arbetade med kunderna vilket också hade som konsekvens att de olika kundgrupperna ställde olika krav vad gällde service och bemötande.

Pedagogiska processen. Man var överlag kritisk till pedagogiska processen och det sätt på vilket dialogerna genomfördes. Det fanns de som tyckte att materialet var bra och informativt men de tyckte att det hade givits för lite tid till att penetrera materialet, "...bra material, bra upplägg men för lite tid", "...pedagogiskt uppbyggt men tiden var för kort."

Flertalet var dock kritiska även till materialet, ”Kvalificerat hafsverk... det var så forcerat på något sätt att jag tyckte, det gav mig ingenting.”, ”Känns som att man riktade sig till barn i förskoleålder när man sitter och klipper och klistrar, man kunde ha gjort på annat billigare sätt.” Dessa citat summerar ganska väl majoritetens uppfattning om dialogerna. Det positiva som framhölls från några håll var att man i och med dialogerna fått en chans att träffa sina framtida arbetskamrater, ”... lärde känna kollegorna från Föreningsbanken annars halvflummigt att klistra och så.”

Ingen av de intervjuade tyckte att dialogerna haft någon inverkan på det egna beslutet om att stanna i eller lämna banken.

Resursbanken och det fria valet. Man var eniga om att Resursbanken var ett mycket bra erbjudande, ”Perfekt, dyr men värd pengarna, folk får en chans och banken ett gott rykte.”, ”Helt suverän idé, en jättesatsning...”. Många befarade dock att man skulle förlora värdefull kompetens. Man anade att ”fel” personer skulle välja Resursbanken och att de som, ur bankens perspektiv, egentligen borde välja att gå skulle stanna kvar i banken. En del menade att en implicit förutsättning för att man skulle kunna dra nytta av Resursbankens möjligheter var att man var klar över vad man ville göra. De som inte hade någon direkt idé om vad de skulle göra utanför banksektorn skulle få det svårt att utnyttja Resursbanken och att finna ny sysselsättning.

Det flesta ansåg inte att valet att stanna i eller lämna banken inte var fritt i egentlig mening. Man menade att det i flera fall skulle vara så att medarbetare skulle känna sig tvungna att välja Resursbanken då deras arbetsuppgifter skulle komma att försvinna, att de inte skulle beredas plats i organisationen ”... folk får reda på att de inte har någon plats i organisationen och alternativet är att flytta till en annan stad, det är ingen frivillighet.” Några få menade att det hela rörde sig om en dold uppsägning.

Närmaste framtiden. Intervjupersonerna ombads att blicka fram till hösten 1998 och beskriva hur de trodde att situationen i banken skulle se ut då. I materialet kan man urskilja två huvuduppfattningar. Den ena är att det inte kommer att ske några större förändringar, arbetssituationen och arbetsbelastningen kommer att vara i stort densamma som vid tidpunkten för intervjun, ”Fortfarande stor arbetsbelastning men kanhända att det lättar något”.

Den andra uppfattningen är att den svåra perioden är över och att man kommer att vara på väg mot den nya banken: ”... ska börja jobba enligt nytt arbetssätt 1/9, tror organisationen har satt sig tillräcklig då, personal och kunder kommer att ha vant sig.”. Gemensamt för många av företrädarna för de bägge uppfattningarna var dock att man uttryckte en farhåga inför personalminskningarna, man undrade hur man skulle klara arbetet med färre anställda.

## Intervjuomgång 2.

Den andra intervjuomgången genomfördes under hösten 1998 och hade en övergripande fråga: Hur är det nu? Intervjupersonerna ombads att beskriva vad som hänt i banken och med dem själva sedan det första intervjutillfället. Om det hade blivit som man trodde under hösten, om man förändrat sin syn på bankens vision och till vilken grad man upplevde sig jobba i en ny bank. Man tillfrågades också ifall man ångrat sitt val att stanna i banken samt vad man trodde om den närmaste framtiden.

Nuläget i banken. Med ett par undantag så upplevde samtliga att arbetsbelastningen varit konstant eller ökat sedan våren. Gemensamt för de fall där man upplevt att

arbetet återgått till det normala eller att arbetsbelastningen åtminstone minskat var att det rörde sig om små kontor på landsbygden.

För de övriga var alltså belastningen konstant eller hade ökat. Man upplevde sig stressade och oroliga och till skillnad mot förra intervjutillfället nämnde flera att man började känna av påfrestningarna i form av psykosomatiska symtom. Även många av de som inte själva hade drabbats av sådana problem hade kollegor som drabbats och som i vissa fall blivit sjukskrivna. De symtom som nämndes var högt blodtryck, koncentrationssvårigheter, huvudvärk, problem med magen. Stressen och arbetsbelastningen hade också lett till en allmänt ökad irritation som dels gått ut över kollegor och kunder men som även drabbat familj och vänner; ”... väldigt många har mått väldigt dåligt, man gråter på jobbet man gråter hemma, man kommer inte på morgonen vilket gör att det blir ännu tyngre för de som kommer och är kvar.”, ”Stämningen irriterad på grund av stressen, tonen har blivit lite kärvare sedan i våras.”, ”... vi har fått slita jättehårt och det finns de som har fått hälsoproblem, högt blodtryck och de som går hemma och inte fungerar.”, ”... min man märker att jag har blivit sur och grinig och trött och har ont i magen och så.”

Liksom vid det förra intervjutillfället framhöll man att personalavvecklingen gått för fort och att den genomförts vid fel tidpunkt; ”... folk försvann från kontoret samtidigt som arbetsbelastningen ökade något otroligt och det blev jättetufft och jag är på väg att ledsna på alltihop”. Man menade återigen att det hade varit önskvärt att behålla personalen till dess att den nya organisationen hade kommit på plats vad gällde teknik och arbetssätt. Den lösning som man tillgrip på vissa håll med att anställa extrapersonal sågs av många som en dålig lösning jämfört med att låta ordinarie personal vara kvar ytterligare något; ”... så har vi tagit in vikarier nu flera stycken ... det är klart det är påfrestande för den personal som är kvar då och ständigt behöver lära upp nya när man vet att de gamla som kunde det här har fått gå hem.” De som många främst hade sett att de stannat ytterligare något var pensionärerna. Att de som valt Resursbanken skulle få lämna organisationen var man mer förstående inför, dock menade många att erbjudandet om Resursbanken kom för tidigt. Några menade också att man skulle ha varit mer selektiv med vilka som skulle få utnyttja erbjudandet då man menade att banken förlorat värdefull kompetens till Resursbanken.

Också som vid förra intervjutillfället uttryckte man en frustration över att man tappade kunder och affärer eftersom man fick koncentrera sig alltför mycket på att få de dagliga rutinerna att fungera; ”... måste hela tiden söka lösa en massa akuta uppgifter och hålla verksamheten igång mellan halv tio och tre och då blir det liksom helt ostrukturerat. Om vi ser på kundbasen finns det oerhört mycket att göra, det finns en stor intäktspotential som vi inte hinner göra någonting åt.”

Köproblemet hade minskat på många håll sedan våren men de negativa kundreaktionerna hade i flera fall inte avtagit. Det föreföll som om det var Föreningsbankens kunder som hade det svårast att anpassa sig till den nya banken vilket man framförde främst till Föreningsbankspersonalen. Man menade att man inte kände igen sig i banken, att det blivit för stort och opersonligt.

Blev hösten som Du trodde? Flertalet upplevde att man inte hade kommit så långt som man hade hoppades under vårens intervju; ”...ingenting händer, vi kommer inte framåt.”, ” Trodde inte trycket skulle öka så mycket som det gjort...”. Detta i kombination med att man upplevde sig stressad och utarbetad vilket i vissa fall hade lett till psykosomatiska besvär gjorde att man tappade sin arbetsglädje och motivation: ”... jobbet varit roligt i 20 år men nu

går jag hit för att jag måste, inte för att det är kul.”, ”... nästan att man tappat greppet och inte vet vad man har liggande, känner att jag inte har koll på läget, har blivit lite likgiltig”.

En minoritet av intervjupersonerna upplevde att hösten blivit ungefär som man hade trott, ”Är ungefär som jag trodde, kanske att vi skulle ha börjat jobba lite mer strukturerat.”

Visionen. Ingen hade förändrat sin grundsyn på Föreningssparbankens vision, den stödde man fortfarande: ”... tror visionen stämmer i sin helhet.”, ”Strategin är bra, nu gäller det att få resursen att gå mot den.” Dock upplevde flertalet att man inte på allvar börjat gå mot visionen och man ansåg att det skulle komma att ta längre tid än vad man först trodde att uppfylla den, om man överhuvudtaget skulle nå fram till målet. Ett problem som man upplevde på många håll som ett hinder för att gå mot visionen (förutom att man personalavvecklat för fort) var att det tog längre tid att förändra kundernas beteende än vad man trodde att ledningen hade hoppats på.

I resonemanget om visionen framkom dock att man upplevde det som om ledningen inte kände till situationen ute i den lokala bankrörelsen: ”De sitter i Stockholm och bestämmer en massa som inte går att genomföra här ute.” Precis som vid förra intervjutillfället talade man om informationskanalerna Bankfokus och TV1 som ”Vita lögner” och ”Skilda världar” och menade att de serverade en alltför glättig bild av läget i banken; ”Så läser man i Bankfokus att allt är frid och fröjd och så har man suttit här i 12 timmar med halva styrkan borta då känner man att dom inte vet vad det här handlar om.”

En ny bank? Inte helt oväntat fanns här en tydlig skillnad i upplevelsen mellan Föreningsbanks- och Sparbankspersonal. De från Sparbanken upplevde ingen större skillnad mellan att arbeta i Sparbanken och Föreningssparbanken, ”Ingen skillnad, det är samma lokal och samma kunder”. Man upplevde i stort att Föreningssparbanken var en förlängning av Sparbanken. Den skillnad som man upplevde var att man, i de flesta fall, hade fått nya kollegor från Föreningsbanken, att man träffade på Föreningsbankens kunder och i viss mån var tvungna att sätta sig in i Föreningsbankens datasystem. För vissa, där det inte skett någon sammanslagning av kontor eller att man inte fått in Föreningsbankspersonal i organisationen var upplevelsen av att arbeta i en ny bank i det närmaste obefintlig. Vid tiden för intervjuerna hade inte heller alla kontor skyltat om med den nya logotypen etcetera.

För Föreningsbankspersonalen var omställningen i flertalet fall desto större. I de flesta fall hade man bytt lokal och ledning. Man var tvungna att i betydligt större utsträckning lära nytt, nya datasystem (Sparbankens gamla), nya arbetssätt, nya kunder. ”Det är skillnad som natt och dag... kan inte påverka besluten och känner mig inte lika delaktig...”. Många tyckte det var bättre förr, ”Det var bättre stämning och sammanhållning, mer som en familj, mer gemytligt, mer närhet till kunderna.” Det är dock ingen som antyder att man inte skulle ha blivit välkomnad in i banken av sina Sparbankskollegor utan det handlar mer om att man inte känner igen sig, att man inte hittat sin plats ännu. Många gav, liksom vid förra intervjutillfället, uttryck för sin besvikelse och frustration över att det inte var ett samgående på lika villkor. Att allt det som kännetecknade Föreningsbanken försvunnit i och med samgåendet; ”... kontoret vi har här idag då, det är ingen ny Föreningssparbank utan organisationen och ledningen är en nygammal Sparbank.”

Man pekade överlag på att det fanns en uppdelning på ”rött” och ”grönt” i banken som berodde på att man fortfarande arbetade med dubbla datasystem. Detta fick som konsekvens att ”röda” och ”gröna” ärenden fördelades på respektive personalkategori vilket naturligtvis försvårade upplevelsen av att ha blivit *en* ny bank. Man underströk dock att den här uppdelningen var så att säga ”teknisk”, i övrigt hade man ett bra samarbete och en god gemenskap.

Ångrade man valet att stanna i banken? Överlag ångrade man inte sitt val att stanna kvar i Föreningssparbanken. Det fanns de bland Sparbankspersonalen som vid ett eller annat tillfälle tvekat kring sitt val, ”Till och från gör jag det, det var ju ett sådant bra erbjudande” (om att välja Resursbanken). Bland Föreningsbankspersonalen var bilden mer blandad även om en majoritet inte ångrade sitt val att stanna fanns det i denna grupp fler som mer uttalat ångrade att de inte valt Resursbanken.

Anledningen att man inte ångrade sitt val var i huvudsak ett av följande skäl, enskilt eller i kombination. Dels såg man en potential i Föreningssparbanken, att det skulle kunna bli något bra samt att man, trots de rådande omständigheterna, trivdes med sitt arbete och tyckte det var roligt, dels hade man svårt att se vad man skulle ägna sig åt utanför banksektorn antingen för att man saknade erfarenhet/utbildning eller för att man ansåg sig vara för gammal för att byta karriär.

Närmaste framtiden. Liksom man vid förra intervjutillfället ombads blicka framåt och bedöma hur situationen skulle se ut under hösten fick man nu blicka fram emot våren 1999.

Liksom vid förra intervjutillfället kan man urskilja två olika uppfattningar. En grupp, majoriteten, som inte trodde att det skulle komma att bli någon förändring fram till våren -99, ”... finns inget som tyder på att det ska bli bättre.”, ”... inga större förändringar, kommer att ta 3 – 4 år innan flytet kommer.” och en mindre grupp som trodde att läget skulle förbättras, ”... hoppas vi fått ett bättre läge, att det börjat flyta igen...”

### Intervjuomgång 3

Den tredje intervjuomgången genomfördes under våren/sommaren 1999 och var den avslutande intervjun med personalen i Föreningssparbanken. Denna intervju fokuserade kring att sammanfatta fusionsprocessen. Hur samgåendet påverkat såväl individen som banken och, med facit i hand, vad man tyckte borde ha gjorts annorlunda.

Hur blev det? Flertalet talade om fusionsprocessen som slitsam och frustrerande men det fanns också de som menade att perioden varit stimulerande och utvecklande; ”... ett omtumlande och spännande år, ett jobbigt och ett stökigt år ... det har varit väldigt positivt och intressant och det har varit nere i källaren fyllt av frustration.”

De som även beskrev perioden som positiv talade mycket utifrån att de i och med samgåendet fått nya, mer stimulerande arbetsuppgifter. Att man fått kompetenshöjning i form av utbildning och att man därför i högre grad än flertalet andra såg positiva aspekter av samgåendet. Mycket av den positiva upplevelsen av samgåendet är alltså mer knuten till individen än till det allmänna skeendet i banken.

Den främsta källan till frustration under perioden har varit att man upplevt att man inte har haft möjligheten att ge sina kunder den service man skulle vilja; ”Kunderna klagar och vi känner ju att vi inte hinner med på det sättet som man skulle önska och det är frustrerande.” Man hade också fått ta emot mycket negativa kundreaktioner inte bara på banken utan även på fritiden. Här fanns en skillnad mellan storstad och mindre städer/landsbygd där man i de senare fallen inte sällan har funnit att man varit tvungen att gå i svaromål om situationen på banken även på sin fritid; ”... så man kan knappt gå ut på stan utan att det är alltid någon som säger vad långa köer ni har och vilken tid det tar... så var jag på 50-års kalas och så började det talas om jobbet då sade jag att dom skulle komma tillbaka igen på måndag och man vill ju inte vara otrevlig heller... man får aldrig vara privatperson.”

Vad gällde kundreaktionerna förefaller det som om det fanns en skillnad så att det mestadels var de gamla föreningsbankskunderna som uttryckt kritik mot den nya banken.

Kritik som framförallt gick ut på att man inte upplevde sig få samma grad av service som tidigare men också att man inte kände igen sig i banken, nya lokaler (Sparbankens gamla) och ny personal (sparbankspersonalen).

Kopplat till frustrationen vad gällde möjligheten att ge kunderna service var vid tidpunkten för intervjuerna också de nya datasystem som man inte upplevde fungera tillfredsställande; "... det här Ask det är en fullständig katastrof, det tar ju 10 gånger så lång tid tar, du ett ärende som tog en 10 minuter förut det tar 1 timma i dag ...hur katten ska man hinna att göra bra affärer i fortsättningen?" Precis som vid förra intervjutillfället ansåg man att det var ett misstag att genomföra personalneddragningen innan datasystem och nya rutiner implementerats och fått fungera tillfredsställande. Detta, att med reducerad personalstyrka implementera och arbeta i bristfälligt fungerande datasystem samtidigt som kundtillströmningen och arbetsbelastningen upplevdes ha ökat ledde till en förhöjd stressnivå. Arbetsituationen präglades av att man hela tiden fick koncentrera sig på att arbeta här-och-nu, man upplevde inte att det fanns någon möjlighet att arbeta med någon framförhållning, att skapa tillfälle för affärer eller för att träffa kunder; "Vi har i dag 3 veckors väntetid för kunder som vill komma och göra affärer med oss, vi har inte resurser att ta emot dom och successivt så får vi ju ett sämre rykte, det känns fullständigt vansinnigt att inte kunna möta upp när vi har så många kunder som vill göra affärer med oss.", "Man får göra vad man kan för dagen... finns ingen möjlighet att se framåt." Denna situation fick olika konsekvenser för personalen; förlust av arbetsglädje och motivation, "Förut var det roligt 99 % av tiden att gå till banken men det kan jag inte säga nu utan jag går hit för att jag behöver min lön." och en kraftigt ökad stress där många av intervjupersonerna rapporterade att de drabbats av olika stressrelaterade symtom som högt blodtryck, sömnproblem, huvudvärk, koncentrationssvårigheter, irritabilitet, problem med magen etcetera. För vissa hade detta lett till längre sjukskrivningar, andra hade sökt läkare eller annan hjälp dock utan att behöva sjukskriva sig. Flertalet hade dock vare sig sökt hjälp eller varit sjukskrivna. En annan effekt av den pressade arbetsituationen var att vissa hade upplevt spänningar i relationerna till familj och vänner, "... jag och min hustru har haft det tufft där på grund av att jag varit extra retlig och att jag inte orkat vara engagerad i det privata livet.", "... det har gått så långt så att det knakar i fogarna faktiskt i familjen." En annan följd av den rådande arbetsituationen var att betydligt fler än vid tidigare intervjutillfällen umgicks med tankar på att lämna banken. Vissa sökte jobb aktivt, en intervjuperson hade bytt arbete och gått till en annan bank. Andra hade ett mer passivt förhållningssätt sålunda att de inte aktivt sökte jobb men läste annonser och sade sig vara öppna för förslag på ett helt annat sätt än tidigare. Det fanns också de som nu ångrade valet att stanna i banken och att de inte gått till Resursbanken. Samtliga menade att detta var en direkt följd av samgåendeprocessen.

Den tidigare så positiva synen på bankens vision och mål var vid detta intervjutillfälle inte riktigt lika positiv. Man hade hoppats att man skulle ha kommit längre på vägen mot att uppfylla dem, "... man är jäkligt långt därifrån och hur man ska sy ihop det i slutändan vet jag inte.". Man upplevde också att den utlovade satsningen på personalen inte hade uppfyllts, "I visionen sägs att man ska ta hand om personalen men det har jag inte sett någonting av". I grund och botten tyckte dock de flesta att vision och mål är bra och man hade fortfarande en förhoppning om att man skulle nå fram till den.

Det framkom mycket kritik för att man inte upplevde att banken satsade tillräckligt på personalen. I samband med detta framkom även viss kritik mot satsningen på Resursbanken, vissa menade att man i allt för stor omfattning satsade medel på de som valde att lämna banken medan de som valde att vara kvar inte kom i åtnjutande av någon satsning, "... man lägger ner så mycket pengar på sådana människor som inte ska vara med och producera någonting och man lägger inte ner vare sig pengar eller resurser på de som ska vara kvar i

produktionen, det är lite snett, nej det är mycket snett.” Flertalet var dock positiva till den satsning som Resursbanken innebar men önskade att man i motsvarande utsträckning skulle satsa *även* på de som var kvar.

Varför blev det som det blev? Att arbetssituationen hade blivit så ansträngd ansåg man berodde främst på två orsaker, dels att personalavvecklingen skett för tidigt dels på att de implementerade datasystemen inte fungerade tillfredställande. Att man gått tillväga på detta sätt trodde man främst berodde på ledningens strävan att snabbt minska kostnaderna för att på så sätt tillfredsställa marknaden och aktieägarna, ”... situationen har ju uppstått på grund av att man har koncentrerat sig bara på kostnadssidan ... ut med folket först sen skaffar man nytt datasystem och ska försöka utbilda personal, det är i fel ordning. Man skulle ju ha börjat med att bygga dom nya programmen och utbildat personal och sen dom som inte ville vara kvar låta dom sluta.”

En annan förklaring man hade till läget vara att ledningen inte kände till förhållandena ute i de lokala bankerna. Att man inte gjorde det ansågs dels bero på att man inte fick rätt information då man ansåg att det fanns en rädsla i organisationen för att föra fram fakta till ledningen om situationen i banken, ”Jag tror inte att affärsområdesansvariga och chefer vågar tala om att de inte riktigt har klarat av det dom har blivit åsatta att göra, dom vågar inte gå upp och säga att vi klarar inte det här.” ” Ja för min egen del så funderar jag på om alla signaler går fram till ledningen i Stockholm, vi fotfolket då vi har ju synpunkter som sedan ska förmedlas till lokal sparbanksdirektör och ska då föras vidare då och man kan ju undra om det verkligen kommer till ledningen och om man verkligen vet hur det är i banken.” Det är inte någon som menar att denna rädsla att tala om hur det förhåller sig står att finna på lokalbankschefsnivå utan man menar att det är på andra nivåer mellan lokal bank och central ledning som problemet finns, ”... om vi pratar om N.N. så är han mycket för att föra fram sina åsikter det vet jag det är inte där utan jag tror att det är någonstans där över eller möjligen nivån över det då.” Hur man än valde att förklara den bristande kunskapen hos ledningen om situationen i banken var man ense om att det fanns en påtaglig brist i kommunikationen mellan ledning och medarbetarna, ” ... vi ute på lokala banker har ingen koppling till Stockholm även om de däruppe tror att det är så, men det är inte så och vi känner ingen samhörighet med det som händer däruppe, det är Skilda Världar, verkligen.”

Man önskade att ledningen framgent i betydligt större utsträckning än vad som varit fallet skulle lyssna på personalen, se personalens situation och deras behov av stöd och uppskattning, ”...man måste börja med att se till personalen lite mera nu och försöka peppa på lite och att dom får lite uppmärksamhet kring dom stora insatser som görs bland personalen.” För trots allt så menade de flesta att de hade ett spännande och intressant arbete som de trivdes med och man uttryckte en förhoppning om att få återgå till mer normala omständigheter, att stressnivå och arbetsbelastning skulle minska. Det som ändå hade varit övervägande positivt under perioden var att man i de flesta fall lyckats upprätthålla en god stämning på arbetsplatserna. Visst hade det förekommit irritation och spänningar men på det hela taget hade man haft en god sammanhållning. Många menade att man var på god väg att bli *en* ny bank, att uppdelningen i rött eller grönt avtagit men att man fortfarande hade en bit kvar innan den delen av fusionen var helt i hamn.

## Resursbanken

Deltagarna i Resursbanken intervjuades vid maximalt fyra tillfällen, från våren 1998 till årsskiftet 99/00. Antalet intervjuer per deltagare styrdes dels av när deltagaren anmälde sig som intervjuperson och när hon/han lämnade Resursbanken. Vissa deltagare

fanns, som tidigare redovisats under avsnittet Metod, med från första intervjutillfället våren – 98 medan andra tillkom inför andra respektive tredje intervjutillfället vilket till del styrde antalet genomförda intervjuer. Den andra faktorn som styr antalet genomförda intervjuer är hur länge intervjupersonen var deltagare i Resursbanken. Allteftersom man avslutade sitt engagemang i Resursbanken avvecklades man också som intervjuperson i studien. Den som exempelvis gick ur Resursbanken under perioden mellan intervju två och tre eller som avsåg att gå ur Resursbanken i omedelbar anslutning (någon eller några veckor) till intervjuomgång tre deltog i denna men inte i den avslutande fjärde intervjuomgången. Antalet intervjupersoner per omgång framgår av tabell 37. Syftet var att följa samtliga deltagare till dess de antingen funnit en sysselsättningslösning eller till dess Resursbanken stängt och andra åtgärder vidtogs. Ett parallellt syfte var att följa Resursbankens arbete intill dess att projektet avslutades. Intervjuerna med rådgivarna följde samma mönster som för deltagarna, det vill säga man medverkade som intervjuperson intill dess att man avvecklat eller stod i omedelbart begrepp att avveckla sitt engagemang i Resursbanken; intervjuerna med rådgivarna redovisas på separat plats.

Materialet som används för föreliggande rapport baseras på intervjuer gjorda med deltagare som medverkat vid minst två intervjutillfällen.

---

Tabell 37. Antal intervjuade deltagare per intervjutillfälle.

---

|                     |    |
|---------------------|----|
| Våren 1998          | 9  |
| Hösten 1998         | 19 |
| Våren/sommaren 1999 | 22 |
| Årsskiftet 99/00    | 8  |

---

### Intervjuomgång 1.

Vid den första intervjun, oavsett när i tiden den skedde, ombads även Resursbanksdeltagarna att ge sin syn på samgåendet, på bankens vision samt varför man lämnat banken. Man tillfrågades också om vad man tyckte om pedagogiska processen samt ifall man hade gjort verktyg för vägval vad man hade för uppfattning om det och vad man hade för förväntningar på Resursbanken. Eftersom *alla* fick de frågorna så baseras redovisningen nedan på *samtligas* svar, alltså inte bara på de nio deltagare som ingick i första intervjuomgången.

Samgåendet och visionen. Deltagarna i Resursbanken var mer kritiska till samgåendet än de som valde att stanna i banken och precis som bland de som valde att stanna i banken var de Resursbanksdeltagare som ursprungligen kom från Föreningsbanken mer skeptiska till samgåendet. Det var dock ingen som var alltigenom negativ till samgåendet och det fanns också en stor grupp som var helt positiva till det. Den kritik man gav uttryck för var densamma oavsett tidigare banktillhörighet och handlade i huvudsak om att man ansåg att banken blev för stor, att banken blev mer opersonlig något man antog skulle komma att drabba kunderna. Många menade också att de fått negativa reaktioner från kunderna. Som positiva faktorer lyfte man fram bankernas likheter vad gällde värderingar och kundbas och att man hade en gemensam historia.

Till skillnad mot de som valde att vara kvar i banken var det många bland Resursbanksdeltagarna som inte hade någon uttalad, alternativt hade en vag uppfattning om Föreningsparbankens vision. Någon förklarade detta med att sedan beslutet var fattat att gå till Resurs-

banken slutade man att intressera sig för eller informera sig om bankens vision eller målsättningar.

Varför lämnade man Föreningssparbanken? Lusten att utvecklas vidare, att få göra någonting annat parat med att många hade jobbat länge i banken var den vanligaste orsaken bland intervjupersonerna för att gå till Resursbanken. Man menade att det här var en möjlighet som man inte fick missa; ”Jag har jobbat 20 år i banken och ville göra något annat i mitt yrkesliv och den här chansen får man bara en gång i livet.” En mindre andel av de intervjuade framförde skäl som att man inte trodde att man skulle få plats i den nya organisationen eller att man inte trodde på den nya banken. Ytterligare några hade inte lämnat banken frivilligt utan hade blivit uppmanade att söka Resursbanken och/eller fått reda på att de inte fanns med i den nya organisationen i sin lokala bank.

Majoriteten hade dock upplevt det som ett eget och fritt val att gå till Resursbanken och menade att Resursbanken var en förutsättning för att de skulle lämna banken då den stod som en garant för den ekonomiska tryggheten under tiden som man sökte sig fram till en ny sysselsättning. Ett fåtal menade att de troligen skulle ha lämnat banken ändå men att Resursbanken påskyndade och underlättade beslutet att lämna.

Pedagogiska processen. Majoriteten var påfallande kritiska mot pedagogiska processen. Man menade att dialogerna var styrda ”fanns inte utrymme för kreativitet eller fantasi.” och materialet betecknades av några som ”lite löjligt”. Man reagerade också starkt på att medarbetare kände sig utpekade i dialogerna, att de inte skulle ha någon plats i den nya banken; ”...jag tyckte de vart äckligare och äckligare ju längre de gick. På sista omgången satt de och talade om vilka som ska lämna banken i stort sett.” De positiva omdömena har rört det faktum att dialogmötena gav personalen från de bägge bankerna en möjlighet att träffas och lära känna varandra. Ingen sade att pedagogiska processen haft någon inverkan på valet att stanna i eller lämna banken.

Verktyg för vägval. De som genomfört Verktyg för vägval var överlag nöjda. Man tyckte att det hade varit jobbigt att genomföra det; ”jättejobbigt, mycket tänkande och funderande för att få till något vettigt” men att det i flertalet fall hade varit givande och värt arbetsinsatsen, ”det var jobbigt men jag är väldigt glad över att jag har gjort det.” Majoriteten av de intervjuade hade dock inte gjort verktyget då man inte såg att det skulle kunna tillföra något då man redan hade en klar strategi och handlingsplan för sitt engagemang i Resursbanken.

Förväntningar. I huvudsak kan man dela in deltagarna i två grupper. De som hade klart för sig hur de skulle disponera tiden i Resursbanken, vad de ville uppnå och hur de som hade en mer vag föreställning om vad de ville göra efter tiden i Resursbanken.

Den förra gruppen hade också tydliga förväntningar på vad de ville ha av Resursbanken vilket inte sällan handlade om den ekonomiska tryggheten som behövdes under tiden man förverkligade sin handlingsplan. Man hade däremot inte några förväntningar på eller önskemål om stöd i någon annan form eller att rådgivaren skulle agera på något visst sätt, ”Den ger ju mig ekonomiska förutsättningar att förverkliga en idé... jag har bara en ekonomisk syn på Resursbanken, alltså den ger mig en möjlighet att i lugn och ro bygga upp en konsultverksamhet...”. Den andra gruppen uttryckte en större förväntan på att Resursbanken och rådgivaren skulle fungera som bollplank och inspiration i arbetet med att hitta en utvecklingsväg. Man var inställd på att man själv hade ansvaret för att man utformade en handlingsplan men önskade mer av stöd och dialog i detta arbete. En del hade en något avvaktande inställ-

ning till att utforma en handlingsplan man ville genomföra de moment som låg i baspaketet och därefter eller parallellt med detta försöka formulera handlingsplanen.

Att sluta i Föreningssparbanken. För de allra flesta var det tämligen odramatiskt att sluta i banken även om det förstås innebar ett uppbrott och en separation både från arbetsplats och kollegor. Dock, blev avslutet för några inte optimalt. Några upplevde sig bli avskurna från den sociala gemenskapen på arbetsplatsen när det blev känt att man avsåg gå till Resursbanken. Andra talade om att de upplevde att de blivit motarbetade av sina chefer både i själva beslutet att gå till Resursbanken och när man skulle få lämna den ordinarie arbetsplatsen. Dessutom fanns det de som inte upplevde att valet att gå till Resursbanken var deras eget utan att man blev tvingad dit då man inte fått någon plats i den nya organisationen. Gemensamt för detta var att de lämnade Föreningssparbanken med olika grad av bitterhet gentemot banken.

Oavsett under vilka omständigheter deltagaren och banken skildes så var det inte någon som ångrade sitt beslut att gå till Resursbanken. Alla hade också känt stöd i sitt beslut från familj och vänner och i de flesta fall också från arbetskamrater även om vissa upplevt att arbetskamraterna visat tecken på vad man beskrev som avundsjuka.

När man gick till Resursbanken innebar det också för en övervägande majoritet att man mentalt lämnade Föreningssparbanken, att man framgent skulle se på Resursbanken som något helt skilt från Föreningssparbanken. Att man faktiskt fortfarande var anställd i Föreningssparbanken och att denna finansierade Resursbanken var inget man föreföll hålla i aktivt medvetande. Denna uppdelning och att man inte längre såg sig som tillhörig Föreningssparbanken underlättade naturligtvis situationen för de som lämnat banken ofrivilligt eller med inslag av bitterhet.

## Intervjuomgång 2.

Den andra intervjuomgången fokuserade på den förhandenvarande situationen för deltagarna.

Om det vid förra intervjutillfället fanns en något avvaktande hållning hos vissa deltagare inför Resursbanken, beroende på att man stod inför något helt nytt, var denna vid det andra intervjutillfället helt borta. Man hade nu kommit igång med sitt arbete i Resursbanken och funnit ett förhållningssätt gentemot Resursbanken som man tyckte fungerade bra. Många var också positivt överraskade över Resursbanken och menade att både innehåll och upplägg överträffade deras förväntningar.

Kontakten och samarbetet med rådgivaren var etablerad och det man främst önskade av rådgivaren var att denne skulle fungera som ett bollplank i diskussionerna kring den egna handlingsplanen. Man önskade också att rådgivaren skulle ge feedback, vid behov se till att man inte blev passiv samt att vara en förbindelselänk mellan deltagaren och Resursbanken. Ingen uttryckte något önskemål om att rådgivaren skulle ordna fram ny sysselsättning eller utbildningar utan det arbetet var man helt införstådd med låg på deltagarens ansvar. Dock önskade man att rådgivaren skulle kunna tipsa om intressanta kurser eller företag som kunde vara lämpliga som praktikplatser, ”Dels ska rådgivaren vara bollplank för dom idéer man har och lyssna dels ska han informera om det som successivt händer i Resursbanken”.

I några enstaka fall var man delvis kritisk till rådgivaren som upplevdes som alltför ”petig” eller att deltagaren kände sig påpassad och stressad av rådgivaren. Men för en klart övervägande majoritet var man nöjd med rådgivaren som man upplevde uppfyllde förväntningarna och dessutom var en person som brydde sig om deltagaren: ”... så jag tycker att de verkligen har ställt upp och gjort någonting och brytt sig om oss ...”

Det framstår som tydligt att man som deltagare i Resursbanken blev mer synliggjord än vad man varit i banken: ” ... på en gång ringde hon (rådgivaren) och stämde av med mig hur jag hade det, inte sjutton har banken någon gång frågat mig om hur jag har haft det eller hur jag mår.”, ”Man känner sig som om man vore någonting.” Det är väl känt att denna form av positiv uppmärksamhet har goda effekter på prestationsförmåga och arbetstrivsel. Denna har säker haft en viktig inverkan på det goda resultat som uppnåts av deltagarna i Resursbanken.

Flertalet hade också vid detta tillfälle arbetat fram en handlingsplan som man nu var i färd med att uppfylla. De flesta var vid denna tidpunkt upptagna med Resursbankens baspaket och höll alltså på med datakörkort och/eller söka jobb kurs. Man hade också haft en del seminarieverksamhet. Det fanns dock de vars handlingsplaner hade en mer specialiserad inriktning och som inte deltog i dessa aktiviteter i samma utsträckning utan arbetade utifrån sin egen handlingsplan. Detta rörde exempelvis de som var i färd med att starta egen rörelse eller de som hade påbörjat studier. Samstämmigt var att man upplevde att man var i fas med sin handlingsplan och att man var nöjda med hur arbetet i Resursbanken fortskred och att man inte saknade något i Resursbanken. Ingen ångrade heller valet att lämna Föreningssparbanken.

På frågan hur man skulle välja ifall man blev erbjuden ett nytt jobb nu, ta jobbet eller stanna i Resursbanken svarade en majoritet att de skulle välja att vara kvar i Resursbanken ytterligare något, ”Grundtanken är att vara kvar i Resursbanken så länge som möjligt, men det beror förstås på vad för slags arbete det skulle vara.”

På det hela taget präglades perioden av att deltagarna påbörjat ett målmedvetet arbete mot att finna en ny sysselsättning. Fortfarande var det så att man kommit olika långt i sin tankeprocess vad man skulle inrikta sig på. Några hade också sedan första intervjutillfället reviderat sin handlingsplan och slagit in på en annan väg än den som först hade diskuterats. Att man ännu så länge kommit olika långt berodde till stor del på att man varit inne i Resursbanken olika lång tid vilket naturligtvis inverkar på hur långt man förväntades ha hunnit. Det fanns dock även en skillnad i inställning till tiden i Resursbanken mellan deltagarna där vissa menade att man hade gott om tid och inte avsåg att skynda på processen att hitta ny sysselsättning. Ett flertal var dock av uppfattningen att det var bäst att finna något nytt så fort som möjligt, utan att för den skull acceptera en lösning vilken som helst.

### Intervjuomgång 3 och 4

Såväl intervju tre som intervju fyra rörde avslutet som deltagare i Resursbanken samt en summering av tiden i Resursbanken och dessa presenteras därför under samma rubrik. Vid intervjutillfället var det många av deltagarna som redan hade lämnat Resursbanken medan andra var i färd med att lämna.

Perioden fram till den sista intervjun präglades överlag av att deltagarna arbetade vidare mot de mål man hade uppsatta i sina handlingsplaner. Några arbetade vidare i sina egna verksamheter, andra studerade medan flertalet inriktade sin verksamhet på att hitta nytt arbete. Allteftersom började man också göra det. För några ledde praktikplatser till fast anställning, andra hittade jobb genom att söka via tidningsannonser, Internet, arbetsförmedlingen etcetera några sökte sig till bemanningsföretag.

Under våren 1999 var det många av deltagarna som märkte en förändrad attityd hos sina rådgivare. Man upplevde det som att rådgivarna försökte avveckla deltagandet i Resursbanken snarast, man upplevde en njuiggare inställning vad gällde att tillstyrka ytterligare utbildningar eller flera praktikplatser. Det fanns olika uppfattningar om varför denna attitydförändring hade kommit till stånd. Några menade att det berodde på att slutet på

Resursbanken närmade sig andra trodde det var en konsekvens av Föreningssparbankens önskan att minska sina utgifter. Några kände sig stressade av denna förändrade attityd medan flertalet förvisso märkte den men inte lät sig påverkas. Förändringen hade sin upprinnelse i ett förändrat förhållningssätt till Resursbanken från Föreningssparbanken med ett uttalat krav på en viss utskrivningsprocent per den 30/6 –99.

Man började också bland enstaka deltagare bli varse vad man upplevde som orättvisor mellan deltagarna. Genom de kontakter man hade med varandra fick man information om att olika rådgivare hade olika arbetssätt och attityder till utbildningar, kostnadsersättningar och annat som reglerade deltagarnas förhållande till Resursbanken.

En annan kritik från en del av deltagarna mot Resursbanken var att man hade saknat deltagarnätverk. Detta menade man hade varit ett önskvärt inslag i verksamheten som hade bidragit dels till spridning av erfarenheter, råd och stöd mellan deltagarna dels att man mer tydligt hade varit del av ett sammanhang och fått se att man inte var ensam i sin situation. Det fanns dock deltagare som var nöjda även med andelen gemensamma träffar.

Trots denna kritik summerade man tiden i Resursbanken som någonting mycket positivt. Inte heller de som ansåg sig ha tvingats lämna banken såg perioden i Resursbanken som annat än positiv. ”Det har varit ett och ett halvt år då jag känner att jag bara har satsat på mig själv och det har känts oerhört förmånligt, jag tycker att Resursbanken har stöttat till 100 % och jag tycker de har bidragit på alla sätt de kan bidra.”, ”... att ha fått chansen på det här sättet att med ekonomi i ryggen ha fått välja själv och prövat vad man kunde göra och ta sig fram i sakta mak, det passade mig perfekt.”, ”... det är det som gjort mig så positiv till Resursbanken att de har visat på ett så stort engagemang och intresse som inte har känts tillkonstlat heller och sedan har vi haft en öppen dialog och att vi litat på varandra på alla håll.”

De flesta hade när de lämnade Resursbanken funnit en ny sysselsättning som de trivdes med, hade fått värdefulla kunskaper och erfarenheter med sig i bagaget. Förvisso hade inte samtliga uppfyllt det som man först hade skissat i sin handlingsplan men man hade trots detta uppnått ett mål man var nöjd med. Några lämnade Resursbanken utan att ha nått sitt slutgiltiga mål men var så pass långt framskridna i sin utveckling att man troligen skulle nå det uppsatta målet inom en inte alltför avlägsen framtid. Kvar fanns då den grupp som hade valt att satsa på längre utbildningar och som hade längre kvar till sitt nya yrke. Gemensamt för alla var att de fortfarande inte ångrade sitt beslut att lämna banken eller tiden i Resursbanken; ”... jag har inte längtat tillbaka utan jag har fått utbildning och jag har blivit bra stöttad”, ”Jag känner mig stark och glad att jag vågade ta steget och inte gå kvar i någonting jag inte trivdes med.”, ”... fick möjlighet själv att skapa min framtid och pröva mig fram vad jag skulle göra.” Många menade också att utfallet av Resursbanken blivit bättre än väntat.

För många innebar också tiden i Resursbanken något mer än en chans till en ny karriär och möjlighet till kompetensutveckling via utbildningar och praktiktjänstgöring. Många talade om hur de upplevde att de vuxit som människor under tiden i Resursbanken. Hur man blivit mer harmonisk, säkrare på sig själv, bättre självförtroende etcetera något som i många fall även uppmärksammats av omgivningen; ”Jag tror mer på mig själv och att jag har fått ett bättre självförtroende och bryr mig inte så mycket om vad andra tycker och tänker.”, ”Det har varit nyttigt för mig personligen, jag känner att jag vuxit.” Några menade att det bland annat fick som konsekvens att man hade lättare att ta egna initiativ, att man kunde säga ifrån och sätta gränser, att man vidgat sin horisont, att man visste att man klarade av förändringar. För några fick det också som konsekvens att man genomförde mer genomgripande förändringar i sitt privatliv.

Man kan konstatera att graden av ”empowerment”, som det beskrivs av bland andra Conger och Kanungo (1988) och Johnson (1992), höjdes bland deltagarna i Resursbanken.

Många av intervjupersonerna skulle inte rekommendera någon annan att söka jobb i Föreningssparbanken dels eftersom man uppfattade att läget i banken slitsamt och att man inte i någon vidare utsträckning brydde sig om den personal som valt att vara kvar. Däremot kunde flertalet tänka sig att rekommendera banken till presumtiva kunder och flertalet hade också kvar sin egen kundrelation till banken och hade ingen avsikt att förändra denna.

### Rådgivarna

Rådgivarna betraktade sig själva främst som stöd och bollplank gentemot deltagarna i deras sökande efter ny sysselsättning. Det såg man som den viktigaste funktionen för rådgivarna. Men man har också sett sig som arbetsgivarrepresentanter vars uppdrag det var att på ett kostnadseffektivt sätt få ut deltagarna ur Resursbanken utan att tumma på de kvalitetsmål Resursbanken hade för sin verksamhet. Man var klar över att uppdragsgivaren var Föreningssparbanken men att man skulle verka för deltagaren.

Ibland ledde detta till intressekonflikter mellan banken och deltagaren men i dessa fall föreföll det som om man oftast haft sin främsta lojalitet gentemot deltagaren. Några menade att man i dessa lägen gjorde sin bedömning utifrån vilken deltagare det rörde sig om. Var det en deltagare som man visste arbetade efter bästa förmåga mot att uppfylla sin handlingsplan var man mer benägen att tillstyrka dennes önskemål än om det var någon som man uppfattade som passiv med en ringa önskan att själv bidra till en lösning på sin situation.

Att lyssna, stödja, visa på möjligheter men också att driva på såg man som de verktyg man hade att arbeta med i sitt samarbete med deltagarna. Man kände ett stort engagemang inför sin uppgift och menade att stämningen inom Resursbanken bidrog till verksamhetens goda resultat. Man upplevde sig ha gott stöd från ledningen som lät rådgivarna arbeta i en anda av frihet under ansvar något som man vidarebefordrade till sina deltagare. Ingen saknade något vad gällde resurser för att klara uppgiften som rådgivare. Man menade dock att det stundtals var svårt att känna att man gjorde en fullgod insats gentemot samtliga deltagare. Man anpassade alltså sitt arbetssätt och förhållningssätt till deltagaren utifrån den enskilde individen och dennes behov och förutsättningar. Vissa deltagare hade man därför en betydligt tätare kontakt med, snävare ramar och ett mer kontrollerande förhållningssätt än vad gällde andra. Attityden gentemot deltagaren berodde helt på hur man uppfattade deltagarens engagemang och vilja att finna en optimal lösning på sin situation under sin tid i Resursbanken samt, förstås, deltagarens egna önskemål om kontakt och stöd. Förhållningssätt och arbetsallians med deltagaren var inte heller statisk utan man förhöll sig flexibel i detta utifrån en bedömning av den rådande situationen. Det kunde vara att en deltagare efter en period kom in i en svacka och behövde extra stöd och uppmuntran. Att någon blev passiv och behövde att kontakten stramades upp eller tvärtom att någon efter en period av passivitet blev mer aktiv och självgående. Generellt förefaller det som om man hade en något stramare attityd under den initiala fasen av samarbetet innan man hunnit lära känna deltagaren och gjort sin bedömning av dennes potential och vilja till eget arbete. Man gav dock uttryck för en förståelse att den som just kommit till Resursbanken i många fall hade behov av en ”viloperiod” innan man hade funnit sig tillrätta i den nya situationen och var beredd att börja arbeta mot att finna nya vägar i livet.

Man hade ingen kritik mot Resursbanken eller dess ledning, tvärtom uppfattades samarbetet och stämningen som god. Däremot uttryckte man en irritation över att bankens

centrala ledning gick in och ändrade på förutsättningarna för arbetet i Resursbanken med det beslut som krävde att 70 % av deltagarna skulle ha lämnat Resursbanken vid halvårsskiftet 1999. Man menade att detta i vissa fall störde relationerna mellan rådgivare och deltagare, att det gick åt tid och energi att finna lösningar så att man kunde uppnå det nya målet, tid och energi som hade behövts i det dagliga arbetet med deltagarna. ”Jag tyckte inte om när bankledningen höjde det till 70 % det gjorde jag inte, jag tyckte det var att gå förbi oss och lite grann att inte visa förtroende för oss”, ett uttalande som ganska väl summerar rådgivarnas syn på bankens beslut.

I och med att man på detta sätt gick in och ändrade målen för verksamheten insmög det sig också en latent oro att man skulle komma med andra beslut som ytterligare skulle påverka arbetet i Resursbanken och förutsättningarna för deltagarna.

Arbetet som rådgivare i Resursbanken innebar i många fall även en personlig utveckling för rådgivarna själva. För många innebar tiden i Resursbanken även att de själva genomförde förändringar i sin karriärinriktning från traditionell bankverksamhet till att arbeta med uppgifter som mer liknade det man arbetat med i Resursbanken. Liksom fallet var med deltagarna så höjdes även rådgivarnas grad av ”empowerment” under tiden i Resursbanken.

### Slutsatser

Slutsatserna av insamlade data presenteras här under de respektive punkter som återfinns under rubriken frågeställning och som är hämtade ur, ”Personalavveckling genom utveckling – En väsentlig del i synergihemtagningen och mobiliseringen för en ny Bank” (Föreningssparbanken, 1997).

#### Anställda som är kvar

Vi mår bra – har inte haft några skuld känslor. Nästan hälften av all personal i banken upplevde att deras hälsa försämrades under den tid som undersökningen pågick och en överväldigande majoritet hänförde denna försämring till arbetsituationen. Det råder heller ingen tvekan om att det var personalen från Föreningsbanken som mårde sämst något som både enkätdata och intervjuer visar. Förklaringen till detta kan hänskjutas till flera faktorer som i olika grad kan ha påverkat deras situation på ett sådant sätt att den upplevda hälsan försämrades.

Många av dem upplevde en frustration över att det inte blev ett samgående på lika villkor mellan bankerna. Man upplevde att allt det som var kännetecknande för den kultur som hade präglat Föreningsbanken gick förlorat under fusionen. De upplevde att de blev uppköpta och att inget av det som kännetecknat Föreningsbanken ”dög” i den nya banken, vare sig arbetssätt, system, ledare eller lokaler. De var ju också numerärt underlägsna Sparbankspersonalen och det är inte otroligt att det för många av föreningsbankerna upplevdes som att de ”försvann” i den nya banken och fick svårare att hävda sina intressen, sin kultur, arbetssätt etcetera. Ytterligare ett faktum som kan ha påverkat dem är att det var förhållandevis fler från Föreningsbanken som valde att gå till Resursbanken, vilket innebar att det fanns banker där det bara fanns ett fåtal kvar av den gamla föreningsbankspersonalen (ibland så få som 1-2 personer). De upplevde alltså vad man skulle kunna kalla en *organisatorisk belastning* på ett annat sätt än kollegorna från Sparbanken

Vidare innebar fusionen ett dubbelarbete för föreningsbankspersonalen som skulle lära sig gamla sparbankssystem och rutiner innan de nya systemen implementerades i banken. Dessutom var det de som hade kunskapen om föreningsbankens system och kunder

vilket innebar att de hade ett huvudansvar för dem antingen genom att själva genomföra arbetet eller att, i förekommande fall, lära sparbankspersonalen hur man hanterade Förenings-sparbankens system. Denna belastning ska också ses mot bakgrunden att det var förhållandevis fler från Föreningsbanken som lämnade banken. Alltså, samma antal kunder men färre personal som dessutom var upptagna med den lärprocess som fusionen innebar. De upplevde även vad man skulle kunna kalla en *kunskapsbelastning* som var större än vad sparbankspersonalen upplevde.

Slutligen förefaller det som om Föreningsbankspersonalen i större utsträckning än Sparbankspersonalen fått mottaga negativ kritik från sina gamla kunder. Föreliggande arbete har inte undersökt kundreaktioner på fusionen men av intervjuerna att döma verkar det som om Föreningsbankens kunder varit mer kritiska. En ytlig betraktelse visar också att fusionen inneburit en större förändring för dem. De har gått från att tillhöra en liten bank till att tillhöra en av Sveriges största banker. Enligt utsagor från intervjupersonerna var de vana vid en annan servicenivå i Föreningsbanken än vad de erfor att de fick i Förenings-sparbanken något man reagerat på och framfört till, framförallt, den gamla föreningsbankspersonalen. De upplevde alltså också vad man skulle kunna kalla en *kundrelationsbelastning* som kan ha varit större och mer negativ än vad sparbankspersonalen gjorde.

Föreningsbankspersonalen hade också vid tidpunkten för den första enkätmätningen i statistiskt signifikant högre grad varit sjukskrivna och sökt läkare eller annan vårdgivare än vad kollegorna från Sparbanken hade gjort.

I intervjudata finns en påfallande ökning av utsagor mellan de olika intervjutillfällena som rörde en negativ hälsoutveckling. Framförallt vid det sista intervjutillfället uttryckte man en ökning av stressrelaterade symtom som huvudvärk, koncentrationssvårigheter, problem med magen, högt blodtryck. För några hade detta inneburit läkarkontakter och medicinering, i några fall längre sjukskrivningar. I dessa utsagor finns ingen skillnad mellan personalgrupperna utan ökningen är generell för hela personalgruppen. Enkätdata är mer motstridiga. Det finns signifikanta skillnader mellan mättillfällena som visar på en ökning av stress och att man har svårt att släppa tankarna på arbetet men signifikanta minskningar av symtomen. Minskningen av graden av upplevda symtom kan i detta fall tolkas så att man vant sig vid den förhöjda nivån av exempelvis huvudvärk och magproblem att man vid senare mätningar upplever den som normal. En sådan tolkning stämmer också med utsagorna i intervjumaterialet.

Ingen har givit uttryck för några skuldkänslor. Man har inte erfarit skuldkänslor gentemot de som lämnade banken eller gentemot kollegor i banken. Detta kan troligtvis till stor del förklaras av att valet att gå till Resursbanken var frivilligt (även om många i personalen var av en annan uppfattning). Det har alltså inte förelegat en situation där man har fått se kollegor bli uppsagda och mot sin vilja varit tvungna att lämna sina arbeten. Någon överlevningsångest har alltså inte funnits i organisationen. Vad gäller de som lämnade banken har man också sett att de har mått bra vilket också är en bidragande orsak till att man inte känt några skuldkänslor.

Alla har hanterats juste och jag vet att jag också skulle hanteras juste om jag hamnade i den situationen. Det finns en uttalad känsla bland föreningsbankspersonalen att inte ha blivit helt juste behandlad i det att de inte upplevde detta som ett samgående på lika villkor. Dock finns det ingenting i denna undersökning som pekar på att någon enskild medarbetare eller grupp medarbetare bland de som är kvar i banken kände sig förfördelad eller ojuste behandlad i samband med fusionen jämfört med andra individer eller grupper inom banken.

Vid det sista intervjutillfället fanns det dock en relativt utbredd uppfattning att banken inte i tillräckligt stor utsträckning satsat på den personal som valde att stanna. Vissa

gjorde jämförelser med den satsning som gjorts på Resursbanken andra jämförde med den bonustilldelning etcetera som personal vid andra banker fick.

Bland en del fanns en bestämd uppfattning om att det inte hade varit frivilligt att lämna banken för Resursbanken. Man menade att dialogerna i ”Pedagogiska processen” varit starkt styrande och pekat ut de som inte var önskvärda i banken. Man menade även att man på andra sätt skapat ett tryck på dem man inte ville skulle stanna så att det sammantaget inte hade varit ett frivilligt val i egentlig mening att stanna i eller lämna banken. Förvisso fanns det bland resursbanksdeltagarna de som inte ansåg sig ha valt fritt men inte i sådan omfattning att det stod i proportion till uppfattningen om ofrivillighet som fanns bland kvarvarande personal. Dock, det har förekommit att medarbetare fick lämna banken mot sin vilja och naturligtvis har detta uppmärksammats av kollegor som kan ha störts av eller oroats av detta och även fört det vidare till andra inom banken. Detta skulle kunna vara en förklaring till att uppfattningen om ofrivillighet ökade något mellan intervjutillfällena. En annan möjlighet kan vara att vissa av olika skäl inte vill se och acceptera att valet *var* frivilligt. Det kan bli till ett upplevt hot mot den egna individen och kanske en egen oförmåga att göra ett aktivt val att se att valet att gå till Resursbanken faktiskt var frivilligt. Att det inte var något som cheferna påtvingade den som inte ansågs ha någon framtid eller utveckling i banken. Det är ett känt faktum att förändring, även andras förändring, kan upplevas som hotfull och väcka motstånd.

Jag vågar satsa framåt. Flertalet skulle nog våga och vilja satsa framåt men under den tiden undersökningen pågick var det svårt att se att det fanns något direkt utrymme för en sådan utveckling. De allra flesta har genom hela undersökningsperioden pekat på att arbetsbelastningen ökat, att man varit tvungna att tacka nej till affärer och inte ansett sig ha tid eller utrymme för egna initiativ. Det har i långa stycken handlat om att så gott som möjligt få de dagliga rutinerna att fungera. Det ökade kundtrycket, de upplevt bristfälliga datasystemen och den minskade personalstyrkan har också de bidragit till att det inte funnits några möjligheter till några framåtblickande satsningar utom i enstaka individuella fall.

Jag fick möjlighet att utvecklas. Bilden här är något kluven, dels beroende på vad man menar med utveckling, menar man enbart strikt yrkesutveckling eller menar man även utveckling på ett personligt plan. Vad gäller ren yrkesutveckling visar enkätdata att man vid tidpunkten för sista mätningen menade att man hade lärt sig mycket nytt, att man höjt sin kompetens och att man delvis utvecklats i sitt yrke. Detta stämmer säkert men intervjudata visar att denna utveckling mest handlat om att man varit tvungen att lära sig nya datasystem och rutiner, nya kunder och produkter. Men detta har man inte betraktat som någon utveckling utan som en nödvändighet för att klara det dagliga arbetet.

Om man med utveckling också innefattar annat än yrkesutveckling visar data att denna utveckling inte förekommit i samma utsträckning som den yrkesinriktade. Detta bekräftas också av intervjuerna där flertalet inte såg någon positiv utveckling av den egna personen under perioden eller att banken satsade på eller tog hand om personalen på ett sätt som man hade önskat.

Banken lever upp till visionen. Man trodde förvisso på bankens vision och ställde sig bakom den trots att man under den tid undersökningen pågick fick en signifikant lägre förståelse för såväl vision, affärsidé och övergripande mål. Vidare upplevde man att man i mindre utsträckning arbetade i enlighet med dessa, denna skillnad visade sig mellan första och andra mättillfället. Även i intervjumaterialet finns det tecken på att entusiasmen för visionen avtar mellan intervjutillfällena.

Visionen om banken som en attraktiv arbetsplats upplevde en kraftig majoritet att man inte levde upp till. Precis som sagts ovan så upplevde man att banken inte satsade på sin

personal i den utsträckning man hade hoppats utan att man istället månade mer om att uppfylla de delar av visionen som berörde marknad och aktieägare.

Det har varit en öppen dialog hela tiden. Inom de lokala bankerna har i de allra flesta fallen dialogen mellan ledning och medarbetare fungerat bra. Dock var man kritisk till kommunikationen mellan lokal och central nivå. Man menade att den centrala ledningen inte hade vetskap om situationen ute i de lokala bankerna. Att man inte kände till graden av problem med köer, krånglande datasystem, den ansträngda personalsituationen etcetera. Som skäl för detta antogs att det fanns en rädsla i organisationen för att beskriva situationen på ett sanningsenligt sätt för den centrala ledningen. En rädsla som man antog grundade sig på att ansvariga chefer därigenom skulle tvingas avslöja att de inte kunde hantera eller lösa situationen i de lokala bankerna och att man därför var ovilliga att beskriva situationen som den egentligen var. I inget fall menade man att denna ovilja fanns hos den lokala bankledningen utan informationen försvann eller förvrängdes någonstans på vägen mellan den egna lokala bankchefen och bankens centrala ledning. Det är ett intressant observandum att man alltså inte riktar denna kritik mot den kände chefen, vare sig det är bankens VD, styrelseordförande eller den egna lokala chefen. Kritiken riktas istället mot någon som är mer anonym, någon som man inte har någon relation till, verklig eller fantiserad.

Vad gäller informationen från banken i samband med samgåendet och det verktyg, pedagogiska processen, som användes för att sprida kunskap om banken och som skulle tjäna som underlag för det personliga ställningstagandet är man påfallande kritisk. Informationen ansågs vara spridd för på alltför många kanaler. Man efterfrågade en enhetlig informationskälla där all information som rörde samgåendet skulle stå att finna. Nu blev resultatet snarare en informationsstress där man inte visste vilket forum man skulle vända sig till för att söka just den information man behövde. Inte heller kunde man veta ifall man missat någon information eftersom man inte känt till eller förmått hålla sig ajour med alla informationskanaler. Man var också starkt kritiska till den TV kanal och den personaltidning som informerade om fusionsprocessen då man ansåg att dessa gav en alltför tillrättalagd bild av situationen i de lokala bankerna.

Pedagogiska processen hade den fördelen att medarbetarna från de olika bankerna fick en chans att komma samman och också att den gav en bild av hur banken skulle komma att fungera. Dock, materialet i sig och sättet på vilket dialogerna genomfördes var flertalet kritiska till. Materialet ansågs av de flesta som styrt och övertydligt samt i en hel del fall som barnsligt. Som underlag för det egna beslutet hade det en ringa inverkan. En överväldigande majoritet av både de som stannade i och de som lämnade banken sade sig inte ha haft något stöd av materialet i sitt beslut. Man hade troligtvis kunnat uppnå samma resultat som det som var syftet med pedagogiska processen på ett betydligt mer kostnadseffektivt sätt och utan att så många upplevde sig kränkta av materialets innehåll och utformning.

Vi kunde lita på banken. Under den tid som undersökningen fortgick var det tveksamt om man kände att man kunde lita på banken. Informationen som beskrev arbetsituationen ansågs vara tillrättalagd, bankledningen antogs vara delvis okunnig om situationen i banken. Man ansåg inte att banken levde upp till den del av visionen som beskrev banken som arbetsplats. Man ansåg inte att banken i tillräcklig utsträckning månade om sina medarbetare. På vilket sätt kunde man då lita på banken? Möjligtvis genom att många ställde sig bakom visionerna och trodde att man skulle komma att nå dem, att det fanns en potential i banken både som bank gentemot kunder och marknad och som stabil arbetsgivare.

## Anställda som inte är kvar

Banken har verkligen ställt upp och brytt sig om. Svaret på detta beror delvis på hur man definierar banken. Om man menar Föreningssparbanken så fanns det deltagare som var kritiska mot banken. Man upplevde inte att man gjort ett frivilligt val i egentlig mening eftersom det hade stått klart att man inte skulle få plats i den nya organisationen och Resursbanken presenterades som det enda alternativet. Ytterligare några hade erfarenheter av negativa reaktioner från banken på deras beslut att gå till Resursbanken och hade i vissa fall upplevt att de blivit motarbetade i sin strävan att gå till Resursbanken.

Däremot, om man banken menar Resursbanken så var en överväldigande majoritet av den åsikten att banken verkligen ställt upp och brytt sig om. Detta gällde även de som inte ansåg sig ha gjort ett helt frivilligt val. Överlag var samtliga deltagare nöjda med sin tid i Resursbanken som för många innebar en vändpunkt i livet. Detta gäller inte bara deltagarna utan även rådgivarna. De kritiska röster som höjts från deltagarhåll har fokuserat på två aspekter, nätverksbyggandet och rättvisa. Många menade att man hade saknat möjligheten att träffa andra deltagare i Resursbanken för att kunna utbyta erfarenheter och för att bryta den isolering som ett deltagande kunde innebära då man periodvis inte ingick i något naturligt arbets-sammanhang. Några upplevde att det fanns inslag av orättvisa i Resursbanken, där vissa fick utbildningar och handlingsplaner godkända och andra inte. Uppenbarligen har det varit så att enskilda rådgivare har gjort olika bedömningar vilket givit upphov till att olika deltagare fått olika premisser för sitt deltagande. Det är självklart så att man aldrig kan uppnå millimeter-rättvisa i ett projekt av Resursbankens art eller omfattning. Det är också så att man måste ge utrymmer för individuella lösningar. Detta förhållningssätt kan ju, beroende på betraktaren, komma att tolkas orättvisa eller flexibilitet.

Det är tydligt att deltagarna i Resursbanken gjorde åtskillnad mellan Resursbanken och Föreningssparbanken, att man inte längre såg sig som anställd i Föreningssparbanken eller att Resursbanken drevs och finansierades av Föreningssparbanken. Att man på detta sätt psykologiskt lämnade Föreningssparbanken i och med att man gick till Resursbanken hade säkert en reell inverkan på det goda resultat som blev utfallet även för de som inte fick ett bra avslut med Föreningssparbanken.

Jag slutade – kunde inte stå emot erbjudandet. Detta var den främsta anledningen till att man valde att gå till Resursbanken, att erbjudandet var för bra att tacka nej till samt att man ville pröva något annat än att arbeta i bank. Den positiva konsekvensen av detta är ju att Resursbanken därmed lyckades nå sitt mål som en del av personalavvecklingen i det att antalet deltagare motsvarade det förväntade. Nackdelen, som vissa såg det, var att även medarbetare som besatt för banken värdefull kompetens valde att gå till Resursbanken. Detta kan naturligtvis ses som ett bakslag, att ”fel” personer valde Resursbanken. Några menade att Resursbankserbjudandet skulle ha varit mer riktat mot de man önskade skulle lämna banken och att medarbetare med för banken värdefull kompetens inte skulle ha omfattats av erbjudandet. En sådan strategi hade dock med säkerhet underminerat Resursbankens möjlighet att nå det goda resultat man gjorde. En sådan strategi hade ofelbart gett Resursbanken och dess deltagare en stämpel av B-lag, de som inte platsade eller var önskvärda. Att värna om för banken värdefull kompetens kan inte göras genom att hindra eller exkludera medarbetare från att välja Resursbanken utan ska istället göras genom att erbjuda dem så goda villkor i banken att de väljer att stanna, vilket man kanske inte lyckades med i samtliga fall. Det var således helt rätt att låta Resursbanken vara öppen för *alla*.

Jag fick en hedersam avveckling. I de allra flesta fall, ja. Det fanns dock de som av olika skäl inte ansåg sig ha fått en hedersam avveckling. Det var dels de som inte upplevde att de lämnade banken frivilligt dels de som ansåg sig ha blivit motarbetade av banken i sin önskan att få lämna banken. Hos dessa fanns en kvardröjande bitterhet mot Föreningssparbanken.

Jag är fortfarande kund i banken och rekommenderar banken till mina vänner. I de flesta fall, ja. Flertalet av deltagarna i Resursbanken upplevde fortfarande att Föreningssparbanken var en bra bank med bra produkter, åtminstone lika bra som andra banker på marknaden. Man hade inga planer på att upphöra med sitt kundförhållande till banken och man hade inga betänkligheter mot att rekommendera banken till andra. Intervjuerna visade dock att många skulle avråda vänner och bekanta från att söka jobb i banken.

Däremot de som av olika skäl upplevde sig ha blivit illa behandlade av banken var mer benägna att lämna banken även som kunder och hade svårare att rekommendera banken både till presumtiva kunder och tänkta arbetssökanden. Det var dock ingen entydig bild att samtliga av de som upplevt sig ha blivit illa behandlade tog avstånd från banken vad gällde att rekommendera banken till vänner och bekanta.

Det är ok att banken anställde 1.000 personer. Denna fråga ställdes inte explicit till deltagarna i Resursbanken; men det finns inget i materialet som antyder att de skulle ha haft några synpunkter på hur banken gjorde vad gällde nyanställningar på sikt. Däremot fanns det de som reagerade på att banken valde att låta dem gå för att sedan ta in oerfarna vikarier på deras gamla jobb. Även vissa andra deltagare hade synpunkter på personalavvecklingsprocessen och tyckte, likt sina kollegor i banken, att avvecklingen hade gått väl fort. Att det kanske hade varit idé att avvakta något i väntan på att den nya organisationen hade kommit mer på plats. Andra var glada över att de hade fått lämna banken fortast möjligt.

Men överlag hade deltagarna lämnat banken både fysiskt och, framförallt, mentalt och blev med tiden allt mindre intresserade av de beslut som fattades i banken eller vilken väg man valde att gå. Förvisso fanns det de som fortfarande hade kontakt med gamla arbetskamrater och som därför var informerade om vad som händ i banken även om också dessa kontakter hade en tendens att avta med tiden.

Jag fick möjlighet att göra en individuell utvecklingsplan och fick en chans att göra något helt annat. Ja, tveklöst; i materialet finns det inte någon som inte har fått möjlighet att utforma sin individuella handlingsplan. Det är till och med så att vissa deltagare uttryckte en förvåning över att Resursbanken så beredvilligt stöttat dem i deras idéer och handlingsplaner. Många tog också chansen att göra något helt annat och satsade på karriärer som låg långt ifrån det arbete som de gjorde i banken. Andra har inte genomfört lika dramatiska karriärförändringar men likafullt upplevt att de utvecklats under tiden i Resursbanken och är väl så nöjda med sin nya situation.

Utvecklingen har i många fall inte bara handlat om att man hittat en sysselsättning utanför banksektorn utan också att man utvecklats på det personliga planet. Graden av ”empowerment” har höjts betydligt hos flertalet deltagare. En förklaring till detta kan vara att många har erfarit en personlig tillfredsställelse av att ha fått bryta upp, göra något annat och känt att man har klarat av de utmaningar man ställts inför. Vägen fram till den nya sysselsättningen har varit lika värdefull som målet, ett nytt jobb. Detta har resulterat i att man har känt sig mer harmonisk, mindre stressad, mer säker på sin egen förmåga, mer förändringsbenägen, högre grad av självförtroende etcetera. Många har som följd av det också genomfört mer eller mindre genomgripande förändringar i det privata livet. Förändringar som är en följd av den positiva utvecklingsprocess deltagandet i Resursbanken har inneburit för så många.

Att Resursbanken blivit så lyckat beror till stor del på att man så tydligt låtit verksamheten styras av en "frihet under ansvar" anda som är väl omvittnad av såväl rådgivare som deltagare. Deltagarna har upplevt att de haft fullt stöd från rådgivaren och Resursbanken att utforma och uppfylla sin handlingsplan. Rådgivaren har funnits som en inspirerande coach med vilken man kunnat pröva och realitetsanpassa sina idéer om inriktning, utbildningar, praktikplatser och annat som berörts av handlingsplanen. Rådgivarna å sin sida beskriver samarbetet sinsemellan och med de områdesansvariga inom Resursbanken på ett liknande sätt; som stöd och bollplank. På samma sätt beskrivs också attityden hos Resursbankens ytterste ansvarige som uppenbarligen haft fullt förtroende för sina medarbetare och deras insatser, frihet under ansvar. Alltså, Resursbankens ledare och ledning har genom sitt förhållningssätt skapat en positiv dominoeffekt som skapat ett klimat och en förutsättning för den enskilde deltagaren att på bästa möjliga sätt skapa sig en framtid utifrån sina unika förmågor och erfarenheter. Av detta följer att det är av vikt att man inser att en enda person i ledande funktion kan ha en avgörande inverkan på utfallet av ett projekt av Resursbankens omfattning. I detta fall står det klart att banken valde helt rätt.

### Övrigt.

En fusionsprocess som samgåendet inneburit är en omvälvande upplevelse för alla inblandade och att genomföra en sådan utan att väcka motstånd med stress och psykosomatiska reaktioner som följd är nog omöjligt i en organisation av Föreningssparbankens storlek. Dock ska man alltid ha en strävan att minimera de negativa effekterna genom att i möjligaste mån minimera sådana inslag som riskerar att få dessa negativa effekter som konsekvens. Vad gäller personalavvecklingen är det ett sådant inslag som alltid väcker oro i en organisation. Banken har via Resursbanken på ett föredömligt sätt närmat sig frågan om hur man på bästa sätt genomför den personalavveckling som ansågs nödvändig. Man har genom den troligen radikalt minskat de annars så vanliga inslagen av negativa reaktioner hos medarbetarna som överlevnadsångest bland de som får vara kvar, den ibland upplevda uppdelningen i A och B lag mellan de som lämnar organisationen och de som får vara kvar eller känslan av att inte duga hos de som måste lämna organisationen.

En annan aspekt av ett samgående av det här slaget är risken för kulturkrockar. I det här fallet var det många som pekade på de båda bankernas likheter vad gällde organisation, kultur, historia, marknad, kundstruktur etcetera. Förvisso fanns det också en medvetenhet i respektive personalgrupp om skillnader i arbetssätt och kultur men i många fall förefaller det som om skillnaderna var större än vad man kanske hade förväntat sig. Detta kan också ha bidragit till de svårigheter man upplevde i de lokala bankerna. Det ska dock understrykas att man överlag ansett att stämningen varit god i personalgrupperna genom hela fusionsprocessen.

Det finns dock ett antal punkter där bankens sätt att agera inte har varit optimalt. Som sagts tidigare är all förändring förknippad med motstånd eftersom en förändring innebär en förlust av situationskontroll något alla vill känna att de har över sitt liv och däribland sin arbetssituation. I grunden finns det två sätt att upprätthålla känslan av situationskontroll under en förändringsprocess som man inte initierat och därigenom kontrollerar själv. Det ena är möjligheten att delta och påverka skeendet det andra är att erfara kontroll genom att man är informerad om det som händer och som ska hända. I den förändring banken genomgått och i en organisation av bankens storlek blir det naturligtvis en omöjlighet att alla kan delta och påverka skeendena annat än i mycket ringa omfattning. Resursbanken och det egna valet är förvisso en form av direkt påverkansmöjlighet på den egna situationen. Alltså blir informationen det huvudsakliga instrumentet genom vilket den enskilde medarbetaren kan erfara

kontroll. Det har riktats kritik från medarbetarna att informationen framförallt var spridd på för många kanaler och att den inte heller alltid upplevdes som sanningsenlig, att den bild som presenterades var alltför tillrättalagd. Informationen borde alltså ha koncentrerats till *ett* forum där all information som rörde samgåendet hade funnits att tillgå. Med dagens teknik förefaller Internet vara ett givet val för ett sådant forum. En webbsida kan bära obegränsat med information, den kan nås av alla dygnet runt, både på arbetet och i hemmet och den är dessutom förhållandevis enkel att administrera.

Att sprida information som av avnämarna upplevs som tillrättalagd eller i värsta fall falsk kan inte anses ha några som helst positiva effekter på förändringsarbetet, snarare tvärtom. Den leder dels till en misstro mot den som står bakom informationen dels till misstro mot informationsbäraren och även mot övrig information och informationsbärare. Informationen måste hållas neutral och beskriva den verklighet som råder vid det enskilda tillfället. Informationens syfte under en sådan här process är inte bara att beskriva utan tjänar också som identifikationsobjekt för individerna i organisationen. Att få en chans att se att man delar en arbetsam situation med andra, att man inte är ensam kan snarare verka stärkande än demoraliserande.

Syftet och förutsättningarna för samgåendet måste vara klart för alla. I avsiktsförklaringen (Föreningssparbanken, 1997) skrev man om samgåendet att: ”det skall ske på likaberättigad bas”. Det förefaller dock som om man inte lyckats med att föra ut vad man lägger i detta påstående i organisationen eftersom det har kommit att uppfattas, framförallt bland Föreningsbankspersonalen, att samgåendet inte skett på likaberättigad bas. Detta blir ett exempel på att man inte kan vara nog tydlig med att definiera begrepp och föra ut dessa i organisationen för att minimera risken för feltolkningar och de konsekvenser som kan följa därav. Likaså, om förutsättningarna förändras, om en situation uppstår som medför att man måste ändra förhållningssätt eller metoder så måste detta kommuniceras ut i organisationen. Det kan inte nog understrykas att medarbetarna så långt det är möjligt måste bibringas känslan av situationskontroll för att processen ska fortlöpa optimalt med ett minimalt inslag av negativa psykiska och somatiska reaktioner. Denna situationskontroll erhålls under dessa omständigheter främst via tydlig, rak och neutralt beskrivande information.

Personalavvecklingen var en central del i fusionsprocessen och det finns uppenbara fördelar både ur kostnadssynpunkt och ur ett mer övergripande organisationsperspektiv att denna genomförs så snart som möjligt. Genom att avveckla övertaliga ges organisationen en möjlighet att finna former och rutiner som den ska arbeta efter framgent; bemanningsplaner, resurstilldelning, rollfördelningar kan på allvar implementeras först när de övertaliga lämnat organisationen. Eventuella spänningar mellan de medarbetare som ska stanna i organisationen och de som ska lämna klingar också av i takt med att de övertaliga lämnar. I det här fallet finns det dock en bred enighet kring att personalavvecklingen skedde för snabbt och det finns anledning att tro att fusionsarbetet hade kunnat förlöpa smidigare både för medarbetare och för kunder om man inte avvecklat personalen så snabbt som nu gjordes. Dessutom, om man avvaktat något med avvecklingen så hade medarbetarna hunnit få en erfarenhet av Föreningssparbanken vilken kanske hade inneburit att man erhållit ett än mer optimalt deltagarurval till Resursbanken. Undersökningen visar ju dels att det finns medarbetare i banken som ångrar att de inte valde Resursbanken dels att banken förlorade värdefull kompetens till Resursbanken. Kanske att denna fördelning sett annorlunda ut om Resursbankserbjudandet implementerats senare eller om man inte stängt redan den 30/6 1998.

På det hela taget och i de allra flesta detaljer får Resursbanken anses vara ett mycket framgångsrikt sätt att genomföra en personalavveckling på. Deltagarna har genom

eget arbeta med stöd och uppmuntran från sina rådgivare och Resursbanken genomfört i många fall betydande förändringar både vad gäller karriärinriktning och mot en förbättrad livskvalitet. Graden av ”empowerment” och välbefinnande har överlag höjts bland deltagarna och de allra flesta har också nått målet, en ny sysselsättning utanför banksektorn. Den enda samstämmiga kritik som framförts från många deltagare är att man saknat nätverksskapande möten mellan deltagarna. Många menade att det hade varit ett stöd i den egna processen att träffa andra deltagare för att utbyta erfarenheter men också för att bygga en gemenskap utifrån sin identitet som deltagare i Resursbanken.

För den enskilde medarbetaren har steget till Resursbanken varit ett vågspel oavsett hur självklart det tittat ut som om det ska tas. Oavsett anledning och framtidsutsikter så har man lämnat bakom sig ett fast arbete med all den trygghet detta medför, man har lämnat arbetskamrater, kunder och det som för många har varit en stor del av deras yrkesverksamma liv. Det är därför viktigt att det man kommer till, i detta fall Resursbanken, kan erbjuda så mycket stabilitet som möjligt vad gäller rådgivarkontakter, att ingångna avtal följs, att förutsättningarna för deltagandet inte förändras etcetera. Det är ur en känsla av trygghet och stabilitet de flesta kan fås att växa, inte ur kaos och oro. Resursbanken har i de allra flesta fall lyckats skapa dessa förutsättningar genom den kontakt som etablerats mellan deltagare och rådgivare. Därför var det olyckligt att förutsättningarna för Resursbanken och därmed deltagarna delvis förändrades under våren 1999 då man från centralt håll reste krav på att man mer aktivt och snabbare skulle söka minska antalet deltagare i Resursbanken. Detta beslut skapade oro och irritation såväl bland deltagare som bland rådgivare och hade en i vissa fall negativ effekt på samarbetet mellan rådgivare och deltagare. Det är alltså av vikt att man inte ändrar på förutsättningarna i ett projekt av Resursbankens art eftersom man då riskerar kvalitén i hela projektet.

Resursbankens goda utfall reser också ett problem. Undersökningen visar tydligt att de som valde Resursbanken under undersökningsperioden hade en högre grad av välbefinnande, utveckling och empowerment än de som valde att stanna i banken. Det blir naturligtvis ett dilemma för en organisation när det visar sig att de som *lämnar* organisationen har en större vinst i sitt beslut än de som stannar. Det måste ju upplevas som ett lika attraktivt val att välja att vara kvar i organisation, kvalitén i de båda alternativen måste vara lika hög men utformade så att ”rätt” personer väljer att både individen och organisationen har maximal nytta av de val som görs. Vilka faktorer som ska styra utformningen av de olika alternativen måste naturligtvis avgöras från fall till fall.

Det goda resultat som Resursbanken uppnådde med sin verksamhet visar som sagts tidigare att detta var ett framgångsrikt sätt hantera en personalavveckling på. Det är därför värdefullt om banken kan levandehålla den kompetens och de erfarenheter som Resursbanken bär med sig inför framtida personalavvecklingsbehov. Dock, för att slutgiltigt kunna uttala sig om Resursbankens resultat krävs det att man gör en mer långsiktig uppföljning av deltagarna och vad som händer med dem efter att Resursbanken stängde.

### Referenser:

- Andersson, C. (1984) Personalavveckling! Några praktikfall ur verkligheten. Stockholm: Natur & Kultur
- Angelöw B. (1991) Det goda förändringsarbetet om individ och organisation i förändring. Lund: Studentlitteratur
- Argyle, M. (1973). Social interaction. London: Tavistock publications.
- Argyris, C, Schön, D (1974) Theory in Practice. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1993) Knowledge for Action, A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aronsson G, Svensson L, Leksell K & Sjögren A, (1995). Förändringskompetens. Projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsfondsprojekt.
- Aronsson, Å (1999) SPSS en introduktion till basmodulen. Lund: Studentlitteratur
- Ashforth B. E., Lee R.T. (1990) Defensive behaviour in organizations: A preliminary model. Human Relations Vol. 43, No 7 pp. 621-648
- Banaka, W.H. (1981). Djupintervju, teknik och analys. Stockholm: Natur & Kultur.

- Callan, V.J. (1993) Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress* vol. 7 No 1 pp. 63-75.
- Conger, J., Kanungo, R. (1988) *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. Academy of Management Review Vol. 13 No. 3. 471-482 vol. 7 No 1 pp. 63-75.
- Cullberg, J (1980). *Kris och utveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Eliasson, L. Hägg, M. Johansson, A. Mård, L. (1994) *Kvalitetssäkrad avveckling! Ett gott slut! En god fortsättning?* Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Eriksson, M., Hallsten, L. (1993) *Avveckling och ohälsa, ohälsosymtom hos statsanställda för och under en avveckling*. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.
- Föreningssparbanken (1997) *Avsiktsförklaring*. Ej publicerat.
- Föreningssparbanken (1997) *Personalavveckling genom utveckling – En väsentlig del i synergihemtagningen och mobiliseringen för en ny Bank*. Ej publicerat.
- Glaser, B. (1978) *Theoretical sensitivity, Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Glaser, B G.; Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*. New York, N.Y: Aldine de Gruyter.
- Granberg, O (1989). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Gustavsen, B; Hofmaier, B; Ekman-Philips, M & Wikman, A (1995). *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hassmén, P.; Koivula, N. (1996) *Variansanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedlund T.; Eriksson, B. (1992) *Personalavveckling på ett anständigt sätt*. Stockholm: PMB Bokkonsult.
- Hindsäter-Magnell, L., Håkansson, G (1988) *Omorganisation - inte nu igen : hur anställda på ett försäkringsbolag ser på sitt arbete, sin arbetsgrupp och sin organisation*. Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet
- Howell D. (1997) *Statistical Methods for Psychology*. Belmont California: Wadsworth publishing company.
- Håkansson, K (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Göteborg: Sociologiska Institutionen, Göteborgs univ.
- Isaksson, K.; Johansson, G. (1994) *Utveckling under avveckling, förutsättningar för organisatoriskt lärande under nedskärning*. Stockholm: Psykologiska institutionen , Stockholms Universitet.
- Joelsson, L. (1991) *Strukturömvandling som psykosocialt arbetsmiljöproblem inom näringslivet – ett projekt om Personalneddragningar vid förändringar och nedläggning av företag*. Stockholm: Kooperationens Förhandlingsorganisation.
- Joelsson, L. (1992) *Psykosociala effekter av personalneddragning*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Johanson, U (1995). *Sänkt sjukfrånvaro och snabb återbetalning, en företagsekonomisk utvärdering av rehabiliteringsprogram delvis finansierade av arbetslivsfonden*. Stockholm: Personalekonomiska institutet, företagsekonomiska inst., Stockholms universitet.
- Johnson T.H. (1992) *Relevance regained*. New York: The free press.
- Kerlinger F. (1986) *The foundation of Behavioral Research*. New York: CBS College Publishing.
- Kjellberg A. (1989) *Att ställa frågor om arbetsmiljön, en kort handledning i konstruktion av frågeformulär*. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kylén, S. (1993) *Arbetsgrupper med utvecklings- och förändringsuppdrag*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Körner, S. Wahlgren, L. (1998) *Statistiska metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Lawrence, P.R & Lorsch J.W (1967). *Organization and Environment*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Menzies- Lyth, I (1960) *Grupprelationer, ångest och organisationen*. I Jern, S; Boalt-Boëtius, S; Hidman, U & Högberg, B (red.) (1984). *Grupprelationer, en antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Moxnes, P (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Moxnes, P (1995). *Psykologi och ekonomi, hur organisationskulturen påverkar rörelseresultatet, en Fallbeskrivning*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Norušis M. (1998) *The SPSS Guide to Data Analysis*. Chicago: SPSS Inc.
- Norrgren, F., Hart, H., Schaller, J., (1996) *Förändringsstrategiers effektivitet*. Göteborg: Chalmers.
- Levi, L. Petterson, I-L (1996) *Att mista jobbet – är att tappa fotfästet en smula*. Stockholm: Trygghetsrådet Trygghetsstiftelsen.
- Seyle, H (1956). *The stress of life*. New York N.Y.: McGraw Hill.
- SPK (1989) *Företagsförvärv 1980 – 1988 tolv fallstudier*. Stockholm: Statens pris- och konkurrensverk
- Torsrud, E & Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisation*. Oslo: Tanum.
- Veibäck, T & Björkesson, L (1992). *Slutrapport från prospekteringsprojekteringsarbete i praktiken*. Stockholm: Institutet för produktions & arbetsplatsutveckling.
- Westlander, G (1992). *Socialpsykologi, tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg: Akademiförlaget.