



TEXT: STEFAN AHLQVIST  
TO: SÖREN FRÖBERG  
ILL: LOTTA DALE

Forskare om fusioner:

# Tydlig information och öppen dialog

- **Det tveklöst bästa** under en fusionsprocess är att informationen är rak och tydlig och att den kommer från så få källor som möjligt. Helst ska det finnas en öppen dialog också.

Det säger Per-Olof Eriksson som tror att fusionen mellan Föreningssparbanken och SEB kan gå bättre än den mellan Sparbanken Sverige och Föreningsbanken.

**77**Fusionen mellan SEB och Föreningssparbanken är helt annorlunda. Den sker mellan jämbördiga parter och har därför större förutsättningar att lyckas. Men man ska inte förvänta sig att det går smärtfritt. Anställda kommer att få det jobbigt och må dåligt.”

Det säger Per-Olof Eriksson som är leg psykolog och forskar i organisationspsykologi vid Stockholms Universitet. Han har under ett par års tid studerat konsekvenserna av fusionen mellan Sparbanken Sverige och Föreningsbanken. Resultatet, som nu är klart, blir en viktig del i hans kommande doktorsavhandling.

- Slutsatsen är att den fusionen varken genomfördes bättre eller sämre än andra sammanslagningar av företag i den här storleken. Problemet var att Sparbanken Sverige var betydligt större än Föreningsbanken. Någon fusion på "lika villkor" blev det aldrig utan mer av ett uppköp, säger Per-Olof Eriksson.

En fördel inför den kommande fusionen är att personalen i de båda bankerna nyligen har gått igenom fusioner - de har fått en fusionskompetens och vet vad som väntar.

- Nackdelen kan vara att man är fusionstrött. Helt klart är att effektiviteten går ned. Banken kommer att tappa både kunder och affärer, säger Per-Olof Eriksson.

En fusion mellan två stora företag tar åtminstone tre år att genomföra. Grundläggande i alla organisationsteorier är att förändringar - oavsett art - alltid väcker motstånd. Fast förändringarna kan genomföras på ett sådant sätt att de negativa effekterna minimeras.

## Enkät till 800

De resultat som Per-Olof Eriksson presenterar i sin rapport kan vara en källa till lärdom inför fusionen mellan Förenings-Sparbanken och SEB. Resultaten baseras på en enkät som vid tre skilda tillfällen gått till cirka 800 anställda i Förenings-Sparbanken. Per-Olof Eriksson har också vid tre tillfällen gjort personliga intervjuer med ett 25-tal anställda.

- En viktig lärdom är hur man ska hantera informationen. Personalen i Föreningssparbanken har varit mycket kritisk på

den punkten. Informationen var spridd på för många kanaler, den upplevdes inte alltid som sanningsenlig utan betraktades som alltför tillrättalagd.

De anställda kände inte igen ledningens bild av situationen i den "organisatoriska röra" som rådde i banken efter fusionen. Det var då personaltidningen och den interna tv-kanalen fick öknamnen Vita lögnar och Skilda världar. Personalen trodde att dess klagomål över arbetsbelastning, långa köer och krånglande datasystem försvann på vägen upp till högsta bankledningen.

- Koncentrera informationen om samgåendet till ett forum, uppmanar Per-Olof Eriksson dem som ska genomföra nästa fusion. Med dagens teknik är den interna hemsidan ett givet val. Då kan var och en - på jobbet eller hemma - söka den information som rör honom eller henne.

## Egna banken bäst

En annan lärdom av hans forskning är personalens syn på den "andra banken". I enkäten fick de tillfrågade bedöma arbetsklimatet i Sparbanken Sverige respektive Föreningsbanken. Avsikten var att få fram eventuella kulturkrockar mellan de båda bankerna. Inte oväntat hade såväl Sparbankens som Föreningsbankens personal en mer positiv syn på arbetsklimatet i den egna banken jämfört med vad man trodde om klimatet i den andra banken.

Båda personalgrupperna upplevde också att arbetsklimatet blev sämre i den nya Föreningssparbanken jämfört med hur det hade varit i den bank man kom ifrån.

Båda personalkategorierna upplevde också att hälsan och välbefinnandet blev sämre i början av fusionen.

- Min undersökning visar att personalen i Föreningsbanken mådde betydligt sämre jämfört med personalen i Sparbanken. De var sjukskrivna och gick till läkare i högre utsträckning, säger Per-Olof Eriksson.

Totalt sett upplevde ungefär hälften av de anställda en försämring av hälsan. Nästan alla kopplade försämringen till sin arbetssituation.

I enkäten finns också frågor om den personliga utveckling-

- För att en fusionsprocess ska bli framgångsrik är det viktigt med ett brett deltagande från personalens sida, säger Per-Olof Eriksson.

# viktigast

en under fusionsprocessen. Svaren visar att de tillfrågade i högre grad upplevde en utveckling i sin profession jämfört med andra "mjukare" värden. Råståenden som "jag har lärt mig mycket nytt", "jag har höjt min kompetens" och "jag har utvecklats i mitt yrke" får högre poäng än påståenden som "jag mår bättre", "jag känner mig lugn och avspänd" eller "jag är full av entusiasm".

Vid fusionen satte Föreningssparbanken som mål att minska antalet anställda med 3 000 samtidigt som banken skulle göra en generationsväxling genom att nyanställa 1 000 yngre personer. Banken nådde målsättningen, dels genom avtalspension, dels genom Resursbanken. Anställda som själva ville lämna Föreningssparbanken kunde göra det med hjälp av Resursbanken. Per-Olof Eriksson kan inte nog framhålla vilken framgångsrik satsning Resursbanken var.

- Den var guldkantad och oerhört lyckad. Även de som känner att de inte frivilligt gick till Resursbanken tycker att satsningen var bra och att de fick en ny start. Jämfört med dem som stannade kvar i banken drog nog de som valde Resursbanken det längsta strået.

Läs hela rapporten på [www.triolog.se](http://www.triolog.se)



## Svårt nå målen

FöreningsSparbankens ledning satte vid fusionen upp ett antal målsättningar. Man hoppades att de anställda tre år senare skulle hysa följande uppfattningar:

**Vi mår bra.** Nej, kommenterar Per-Olof Eriksson. Halva personalens hälsa försämrades. Stressrelaterade symtom som huvudvärk, koncentrationssvårigheter, högt blodtryck och magproblem ökade.

Alla har hanterats juste. Det finns en uttalad känsla bland personalen från Föreningssparbanken att de inte fick en

juste behandling. Samgåendet skedde inte på lika villkor vad gäller lokaler, chefer, datasystem etc.

Jag vågar satsa framåt Man ville nog satsa framåt men det fanns inget utrymme för en sådan utveckling på grund av arbetsbelastning, kundtryck och bristfälliga datasystem.

Jag fick möjlighet att utvecklas. Den yrkesmässiga utvecklingen har bestått i att man varit tvungen att lära sig nya datasystem, kunder och produkter. Beträffande den personliga utvecklingen tyck-

er man inte att banken satsat på det sätt man önskade.

Banken lever upp till visionen. Entusiasmen för visionen avtog. Kanske var de anställda för ivriga, man tänkte inte på att visionen var på sikt utan trodde att den skulle infrias imorgon.

Det har varit en öppen dialog. Nej, konstaterar Per-Olof Eriksson. Dialogen på lokal nivå har fungerat bra men inte kommunikationen mellan lokal och central nivå. Man menade att den centrala ledningen inte kände till situationen i lokalbankerna. Det berodde i sin tur på att det fanns en rädsla i organisationen för att på ett

sanningsenligt sätt beskriva situationen för centrala ledningen.

Vi kunde lita på banken. Tveksamt, kommenterar Per-Olof Eriksson. Man ansåg inte att banken i tillräcklig utsträckning månade om sina medarbetare.

- För att en fusionsprocess ska bli framgångsrik är det viktigt med ett brett deltagande från personalens sida. Medarbetarna måste få känslan att de kontrollerar situationen för att undvika psykiska och somatiska reaktioner. En sådan situationskontroll far man främst genom en tydlig, rak och neutral information, summerar Per-Olof Eriksson.