

# Att förlora jobbet - katastrof eller början på något nytt?

Per-Olof Eriksson, Leg. psykolog

**Uppsagd. Ett av de tuffaste besked en människa kan få. Att bli av med sitt arbete är ett hårt slag inte bara mot ekonomin utan också mot vår självkänsla och vår självuppfattning. Men, måste en uppsägning leda till personlig katastrof? Nej, inte om arbetsgivaren har en väl genomtänkt strategi för sin personalavveckling. I sådana fall kan situationen bli en nystart.**

Inte sällan är det så att många företag och organisationer som avvecklar personal fortfarande tillgriper rena uppsägningar möjligen i kombination med enklare stödåtgärder för att den som blir "ställd på gatan" inte riktigt ska uppleva sig så. Åtgärderna är sällan individanpassade utan alla erbjuds samma paket.

Studier har visat att organisationer sällan aktivt väljer en strategi vid ett förändringsarbete. Man har målen klara för sig men hur vägen dit ska se ut är mer otydligt. Varför det är så förklaras delvis av att det finns relativt lite kunskap om vad olika strategier ger för resultat. Utvärderingar som görs handlar mer om resultatet av en förändring och inte så mycket om den process som lett dit. Detta är olyckligt. Det finns stora vinster att hämta i att utvärdera även förändringsprocesser och lära av dessa för att i framtiden kunna genomföra förändringar på ett mer effektivt sätt. Detta gäller inte minst personalavvecklingar som så ofta innebär betydande ingrepp i människors liv. Var och en inser vikten av att kunna genomföra sådana på ett så etiskt och professionellt sätt som möjligt.

Det finns dock exempel på företag

som varit aktiva i valet av personalavvecklingsstrategi och där resultatet blivit mycket gott. Det finns också exempel från U.S.A. på hur man inom försvarsmakten (U.S. Air Force) kunnat avveckla personal utan de negativa effekter man annars vant sig vid att se. Gemensamt för bägge dessa exempel är att man inte "sarat på krutet" utan gått in med massiva individanpassade program.

Kanske att exemplen nedan kan ge ett och annat uppslag när nu ytterligare flygflottiljer ska läggas ned.

## Resursbanken

Hösten 1997 fusionerade Föreningsbanken och Sparbanken och bildade Föreningssparbanken. I samband med fusionen skulle sammanlagt 3000 personer avvecklas varav hälften erbjöds avtalspension. För de övriga 1500 som



skulle bort tog banken ett principbeslut, ingen skulle bli uppsagd.

Under senhösten 1997 inleddes ett dialogprogram där all bankens personal i mindre grupper samlades för att lära sig om den nya banken. Man träffades vid fyra tillfällen fram till våren 1998 och diskuterade utifrån ett utdelat material frågor som rörde den nya bankens profil, dess kunder, vilken kompetens som skulle behövas, hur man skulle arbeta etc. Efter dessa genomgångar hade var och en att fatta beslutet; vill jag vara kvar i den nya banken eller ej?

## Tvåårsprojekt

För de som valde att gå hade man inrättat Resursbanken, ett drygt tvåårigt projekt med enda syfte att hjälpa medarbetarna till en ny sysselsättning utanför banksektorn. Den som valde resursbanken fick full lön, möjlighet att utbildas sig (resursbanken betalade eventuella kursavgifter), möjlighet att praktisera på olika arbetsplatser. Fick gå "söka-jobb" eller "starta-eget" kurs, ta europeiskt datakörkort etc. När man sedan lämnade resursbanken fick man också sex månaders avgångsvederlag. Under tiden i resursbanken hade var och en kontakt med en rådgivare, en person som fungerade som bollplank i diskussionerna om vilken väg man skulle gå, vilka mål man hade och hur man skulle nå dem. Alltså, en massiv insats från bankens sida på att skapa en ny, bra start för de medarbetare som valde att lämna banken.

## På plats

Jag följde deltagarna i resursbanken, från våren 1998 till dess att resursbanken stängde vid årsskiftet 1999/2000 med både enkäter och intervjuer. Och, gjorde dessutom en uppföljning efter ett år för att se hur det hade gått för deltagarna. Sammantaget visar undersökningen att resursbanken var en mycket lyckad strategi för personalavveckling med 93 % nöjda deltagare och där 87% var i sysselsättning (arbete eller studier) vid tidpunkten för uppföljningen.

## Faktorer för framgång

Hemligheten bakom det lyckade resultatet menade många av deltagarna låg i att beslutet att lämna banken var frivilligt. Det gjorde, menade man, att man kunde lämna sin arbetsplats med bibehållen självkänsla, att man inte upplevde sig som petad eller förbrukad. Det gjorde att det gick snabbare att "komma

igen". Den genomsnittlige deltagaren hade funnit ny sysselsättning på knappt ett år och kunde då lämna resursbanken.

Men alla upplevde inte att beslutet att gå var frivilligt. Det var 28 % som upplevde att de mer eller mindre tvingades lämna banken men även bland dessa var det påfallande många (81 %) som var nöjda med tiden i resursbanken och med de resultat de hade uppnått. Så, även fast de lämnade sin arbetsplats med, i många fall, en känsla av att vara ratade så menade även de att de inte ångrade att eller var bittra över vad som hänt utan såg det positiva i det som hänt.

## Valfrihet

En annan viktig faktor var valfriheten. Deltagaren kunde i princip välja helt fritt vad han eller hon skulle satsa på i framtiden så länge det rörde sig om ett jobb utanför banksektorn. Sålunda fanns det de som valde helt nya karriärer. Eller vad sågs om ridlärare, konditor, bussförare,

För en absolut majoritet av deltagarna hade tiden i resursbanken också ett mervärde förutom att man fick en ny sysselsättning. Tiden i resursbanken innebar en hög grad av personlig utveckling. Många av de jag intervjuade talade om ökad självkänsla, bättre självförtroende, en ökad inre styrka och säkerhet som en följd av att man lyckats bryta upp från det gamla lära sig ett nytt yrke och starta en ny karriär. Det var inte bara deltagarna själva som märkte av detta utan även folk i deras omgivning såg dem som mer självsäkra. Det kanske mest förvånande var dock att även de som var arbetslösa och hade varit så sedan de lämnade resursbanken (7 % av deltagarna) erfor en högre grad av självsäkerhet och självkänsla. Inte heller ångrade de att de lämnat banken.

## U.S. Air Force

Sedan tidigare bistra erfarenheter i samband med nedläggningar beslöt U.S. Air Force inför nedläggningen av **Kelly**

### Fakta

Per-Olof Eriksson leg. psykolog doktorand vid Stockholm universitet där han forskar om personalavvecklingar. Arbetar också som konsult bland annat med teamutveckling, ledarskapsutveckling och karriärplanering. För den som vill läsa mer om personalavvecklingen vid Förenings-sparbanken finns P-0 Erikssons forskningsrapporter att hämta på hans hemsida [www.triolog.se](http://www.triolog.se)

fotograf? Men det fanns också de som valde banor som låg relativt nära det gamla jobbet som kassörska, mäklare, kontorist etc.

## A & B-lag

Andra faktorer som spelade in var att resursbanken var öppen för alla oavsett position, anställningstid eller annat. Alltså, ingen uppdelning som kunde leda till känslor av A och B lag som annars är så vanligt i avvecklings-sammanhang.

Att man i så stor utsträckning fick fatta egna beslut och ta ett eget aktivt ansvar för sin egen utveckling är en annan framgångsfaktor. Rådgivaren fungerade som ett bollplank och var inte någon som skaffade fram jobb och resursbanken var just det, en bank av resurser som deltagaren kunde utnyttja för att nå sitt mål.

**Air Force Base** att anlita sig av professionell psykologisk hjälp för att försöka begränsa de negativa effekterna av nedläggningen som drabbade 12 000 personer. Erfarenheten sade visserligen att de flesta klarar av en nedläggning med åtföljande arbetsförlust relativt bra men att det finns ett antal procent som verkligen far illa. Som exempel kan nämnas att vid en tidigare flygbasnedläggning som omfattade 8 000 personer begicks 20 självmord och ett oräkneligt antal våldsincidenter där personalen var inblandad förutom de vanliga inslagen av ökad stress, fysisk och psykisk belastning som en förlust av arbetet innebär.

På den egna basen hade man noterat den förstående nedläggningens redan börjat få negativa effekter. Viss personal

Fortsättning på nästa sida.

## Fortsättning från föregående sida.

befann sig i en process av förnekande (ett inte ovanligt inslag vid personalavvecklingar) där man trodde att beslutet skulle komma att hävas och allt återgå till det normala. För andra innebar den ökade stressen som nedläggningsprocessen innebar ökade fysiska symtom. Det fanns också de för vilka stressen utgjorde en belastning på familjelivet, ökade konflikter med arbetskamrater och överordnade, ökat missbruk etc.

Vad man gjorde var att under ledning av psykolog **Charlie Klunder** samla de resurser i form av psykologer, läkare, familjerådgivare, arbetsvägledare, fackliga representanter m.fl. som fanns på och omkring basen för att på ett bra sätt kunna erbjuda personalen effektiv stöd och hjälp. Man drog nytta av redan existerande skyddsnet på basen men inrättade också en ny funktion, Transition Life Advisers (TLA) dit personalen kunde vända sig för att få råd och stöd hos en specialutbildad socialarbetare.

Man såg till att dessa fanns lätt till-

gängliga för medarbetarna och de arbetad aktivt för att vinna personalens förtroende genom att arrangera stresshållningsprogram, initiera och leda diskussioner och i största allmänhet finnas på plats bland personalen. Förutom att fungera som ett stöd för den enskilde kunde TLA:n hjälpa den enskilde medarbetaren vidare till karriärplanering, terapi, ekonomiska rådgivare och en mängd andra hjälp- och stödsatser. Man följde även upp kontakterna för att se att medarbetaren hade fått den hjälp han eller hon efterfrågat.

## Hjälpte människor

På det här sättet hjälpte man hundratals av basens personal. Människor som annars hade tagit onödigt stryk, kanske med självmord som sista utväg (vid nedläggningen av Kelly A.F.B. begicks inte ett enda självmord).

**Från det amerikanska flygvapnets sida har man räknat fram att man sparade miljontals dollar i utebliven produktivitetsförlust tack vare stödprogrammet. Förutom**

**det uppskattar man att man tjänade någonstans mellan 24-33 miljoner dollar på att man tack vare stödprogrammet såg en kraftig reduktion i annars vanliga och kostsamma stämningar och rättsprocesser till följd av att medarbetare på det sättet uttrycker sitt missnöje med arbetsgivaren.**

Så, inte nog med att ett effektivt stödprogram av de slag som skissats i exemplen ovan är till gagn för människorna i de organisationer som tvingas till personalavveckling de innebär också en påtaglig ekonomisk vinst.

Programmen i sig och de utvärderingar som gjorts av dem bidrar också till att öka kunskapen om de processer som verkar under en personalavveckling eller nedläggning. Kunskap som kan leda fram till än mer mänskliga och än mindre kostsamma avvecklingsstrategier i framtiden.

Per-Olof Eriksson