

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.