

GRI-rapport 2005:2

Omstrukturering, omställning och kompetensväxling

Anders Edström och Ola Sabel
Competence Renewal



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg
Tel: 031 - 773 54 13
Fax: 031 - 773 56 19
E-post: förnamn.efternamn@gri.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Olausson

Abstract

Svenska företag har under 90-talet omstrukturerat sin verksamhet i snabbt tempo. Det finns många orsaker till detta. Avreglering av marknader, teknikutveckling, globalisering, värderingsförskjutningar hos kunder är några förändringsfaktorer som driver omstruktureringar.

I rapporten analyseras omstruktureringar och omställning inom ABB Sverige, AstraZeneca Sverige, ICA, Volvo Lastvagnar, Telia och Posten. Frågor om omställningsorganisation, omställningsprocessen, åtgärdsrepertoar samt erfarenheter har penetrerats med berörda personalansvariga, linjeförare och fackliga företrädare.

I den sammanfattande analysen konstateras att utvecklingen har gått från enstaka neddragningar till kontinuerliga omställningar och att omställning blivit en strategisk fråga både för företag och anställda. Under det senaste 10-15 åren har det vuxit upp en betydande marknad för företag som erbjuder tjänster i samband med omställningar. Företagen agerar numera mera proaktivt och identifierar behov av omställning tidigt. Dock kommer vissa omstruktureringar utan längre förvarning.

Erfarenheter från de studerade företagen visar stora svårigheter att kompetensväxla anställda inom det egna företaget. Besvärliga och känsliga avvägningar måste hanteras såsom tydlighet i kommunikation och regelverk för att reducera osäkerhet utan att såra enskilda medarbetare. Frivillighet att delta i olika omställningsprogram dämpas av att individer ofta utsätts för socialt tryck. Betydelsen av god "coaching" av anställda är stor.

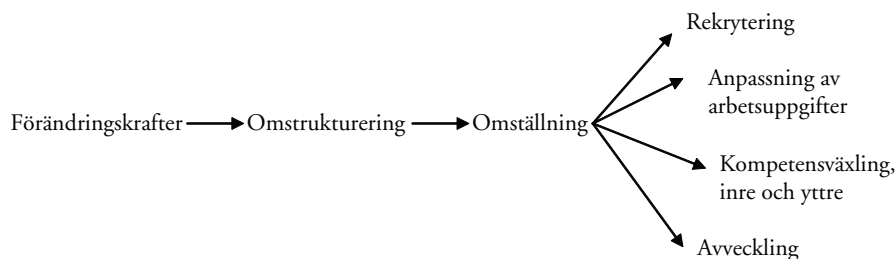
Rapporten har finansierats av TRR och varit underlag för deras rapport "Ansvarstagarna"

Key words: Omstrukturering, omställning, kompetensväxling, omställningsstrategi

Kapitel 1 Omstrukturering, omställning och kompetensväxling

Omstrukturering är en förändringsprocess som avser verksamhetens inriktning, omfattning, organisering och bemanning. En sådan process leder ofta fram till beslut om omställning av verksamheten som i sin tur påverkar anställda genom åtgärder som rekrytering, avveckling, kompetensväxling och andra typer av anpassningsåtgärder. Figur 1 innehåller en översikt av processen som styr innehållet i detta första kapitel.

Figur 1. Omstrukturering, omställning och kompetensväxling



OMSTRUKTURERING

Svenska företag har under 90-talet omstrukturerat sin verksamhet i ett snabbt tempo. Det finns många orsaker till detta. Avreglering av marknader, teknikutveckling, globalisering, värderingsförskjutningar hos kunder är några förändringsfaktorer som driver omstruktureringar. Avreglering av telemarknaden, elmarknaden, brevdistributionen, tågtrafiken har haft dramatiska effekter på de tidigare affärsdrivande verken. När de utsätts för konkurrens ökar trycket på kostnadseffektivitet och kundservice. Nya konkurrenter koncentrerar sina inbrytningar på de mest attraktiva och lönsamma marknadssegmenten medan de olönsamma blir kvar hos det tidigare monopolföretaget. För att skapa en mer kund- och marknadsinriktad organisation krävs omställningar i både inriktning och kompetens. Service till allmänheten i glesbygd som lagts på de affärsdrivande verken genom politiska beslut är i regel inte ekonomiskt lönsam. Ersättning från Staten eller andra myndigheter täcker inte alltid kostnaderna. Omstruktureringar i företag som Telia, Posten, Vattenfall och SJ har lett till att antalet anställda minskat dramatiskt.

Teknikutvecklingen skapar också omställningsbehov. Övergången från analog till digital teknik inom telekom har inneburit kraftigt minskade behov av personal inom produktionen där man växlar från tillverkning till sammansättning av elektroniska komponenter. I stället får man ett ökat behov av kompetens inom mjukvaruutveckling. Den snabba utvecklingen inom telekom och IT har ställt många företag inför svåra

utmaningar. Ericsson är ett svenskt exempel där man nära nog har halverat antalet anställda. När operatörernas investeringar i nya kommunikationssystem sviker och när Ericssons produktutveckling inte hänger med kundernas preferenser och marknadens utveckling för mobiltelefoner har lönsamheten rasat. Ericsson har tvingats dra ner och omstrukturera verksamheten. Det senare genom att outsourca viss verksamhet och sälja av eller kraftigt banta andra.

När tillväxten minskar expanderar företagen genom att köpa upp konkurrenter. Genom större volym kan man med samma marginal öka vinsten och få en bättre ekonomisk bas för fortsatt utveckling. Inom många branscher pågår en successiv koncentration till större enheter. Inhemska och internationella sammanslagningar förekommer i så gott som alla branscher. Bank- och försäkring och läkemedel är bara några exempel. Föreningsbanken har slagits ihop med Sparbanken till Föreningsparbanken, Astra har slagits ihop med brittiska Zeneca. ICA har gått ihop med holländska Ahold. Det finns en ambition hos många internationella storföretag att bli störst eller näst störst inom alla de marknadssegment som man arbetar inom. I dessa situationer blir det så gott som alltid dubblingar av funktioner och behov att dra ner på personal.

Ökad internationell konkurrens skapar en kraftig prispress som företagen försöker hantera genom omstrukturering och rationalisering av verksamheten. Outsourcing av tillverkning, drift av IT system, administrativ service m.m. är uttryck för en strävan efter kostnadseffektivitet med bibehållen kvalitet. Kostnadspressen leder också till att man ser över de interna processerna för att eliminera dubbelarbete och ta bort onödiga arbetsmoment. Utvecklingen mot en mer resurssnål organisation innebär i sin förlängning också ökade krav på individen och mindre tolerans för arbetsprestationer som inte möter berättigade krav på kvantitet och kvalitet.

Vi kan konstatera att i dagens näringsliv har omstruktureringar blivit ett kontinuerligt inslag i verksamheten och inte som tidigare något relativt sällsynt. Det får betydelse för företagets sätt att hantera omstruktureringar. Det gäller att utveckla den egna kompetensen att hantera omställningar.

En kontinuerligt pågående utveckling och förändring av verksamheten tar sig i Sverige, liksom i andra länder med avancerat näringsliv, uttryck i en förskjutning från enklare arbetsuppgifter till mer kunskapsintensiva. De enklare uppgifterna kan automatiseras, outsourcas eller rationaliseras. De mer kunskapsintensiva kan man ofta ta bättre betalt för och därmed kan man upprätthålla lönsamheten och lönebetalningsförmågan hos företagen. Det innebär att företagen måste vara beredda att förnya sin kompetensbas. Kompetensbasen kan definieras som alla de kompetenser som företagets verksamhet bygger på. Företaget kan alltså befinna sig i en situation där man har underskott på en typ av kompetens medan man har överskott på en annan. Kompetenser föråldras när verksamheten ändrar inriktning och komplexitet.

Vi skall i denna rapport visa att alla viktiga omstruktureringar kan beskrivas i kompetenstermer d v s överskott eller underskott på kompetens eller behov av kompetensväxling. Vi återkommer senare till en mer detaljerad analys av begreppet

kompetensväxling. Det innebär också att alla omställningar som behandlas i rapporten är föranledda av behov att förändra kompetensbasen. Omställningar omfattar den uppsättning åtgärder som företag disponera, sättet att organisera och genomföra omställningsprocessen samt de villkor, ekonomiska och andra som gäller för omställningen.

OMSTÄLLNINGAR

Strategiska beslut

Åtminstone större omställningar är av strategisk betydelse för företaget. Omställningar och det sätt på vilket de hanteras, observeras och värderas av omvärlden och kan påverka företagets attraktivitet som arbetsgivare. När affärsutveckling handlar mycket om kompetens blir konkurrenskraften på arbetsmarknaden också betydelsefull. Vi skall kort beröra hänsynstaganden som kan bli aktuella i omställningssituationer.

Den ökade betoningen av varumärken och varumärkens värde innebär en annan typ av företagsanalys än den strikt ekonomiska. Varumärken t ex Volvo, Ericsson, ICA förknippas av omvärlden med vissa värderingar. I fallet Volvo är värderingarna som förknippas med produkterna mest kända. Det rör sig om kvalitet, säkerhet, miljöhänsyn och på senare tid också körglädje och attraktiv design. Om varumärket är väl känt har nuvarande eller potentiella kunder tydliga förväntningar på en bil från Volvo. De behöver inte gå in i detalj för att värdera dessa utan litar på att de blir uppfyllda. Varumärket kan också förknippas med andra värderingar som i Volvos fall respekt för individen. Det skall gälla både i förhållande till anställda, kunder eller övriga intressenter. Om man överväger en större omställning är det därför viktigt att denna beslutas och genomförs på ett sätt som stämmer med de värderingar som förknippas med varumärket. Skulle omställningsarbetet krocka med viktiga värderingar kan arbetssökande och kunder komma att omvärdera sin inställning till företaget.

Ett företagsagerande värderas av många olika intressenter. Vi skall i detta sammanhang peka på särskilt två intressenter; fackliga organisationerna och EU kommissionen. Samarbetet med facket har lång tradition i Sverige och för svenska företag. När omstruktureringar blivit vanligare har man känt behov av att sluta särskilda omställningsavtal för att reglera hur omställningar skall gå till inklusive fackets inflytande. Genom ett särskilt omställningsavtal kan man förhandla ett regelverk i stället för att förhandla varje enskilt fall. I omställningsavtal har facken ofta accepterat en s.k. avtalsurlista i stället för den traditionella lagturlistan i utbyte mot generösa omställningsåtgärder. Oberoende av om det finns omställningsavtal eller inte är förtroendefulla relationer med de fackliga relationerna mycket viktiga för att få acceptans för omställningsarbetet.

EU kommissionen har också lyft fram problematiken kring omstruktureringar och socialt ansvar. Man har kunnat konstatera att det förekommit omstruktureringar då anställda friställts och en stor andel har gått ut i arbetslöshet. Kommissionen utsåg då en s.k. High Commission under ledning av Pehr G. Gyllenhammar, tidigare koncernchef för Volvo.

Utan att gå in på detaljer har Gyllenhammar-gruppen föreslagit att EU kommissionen bör ställa högre krav på företagen vad gäller kompetensutveckling av anställda. Genom mer kontinuerlig kompetensutveckling skall anställda som mister sitt arbete blir mer attraktiva och anställningsbara utanför företaget. I framtiden kan man förvänta sig ett EU direktiv där företagen åläggs att förbereda och genomföra omstruktureringar med hänsyn tagen till det sociala ansvar som kommissionen vill ålägga dem.

Omställningsåtgärder

Vi skall här begränsa oss till några få huvudåtgärder men kommer längre fram i rapporten att behandla området mer detaljerat. Det vi i första hand tänker på när vi talar om omställning är förmodligen att företag har identifierat en övertalighet d v s man har för många anställda. Inom ABB Sverige, till exempel, har man tvingats gå igenom två neddragningar som en konsekvens av beslut inom koncernen om ökad koncentration till kärnverksamheten och förenklad ledningsstruktur. Omställning är i detta fall fråga om avveckling av personal för att rädda lönsamhet och fortsatt tillväxt inom ett mer begränsat verksamhetsområde. När Astra gick ihop med brittiska Zeneca fick man en övertalighet genom att man fick dubbla funktioner inom vissa områden och forskningsprojekt som delvis överlappade varandra. Detta skapade en övertalighet som man var tvungen att hantera för att bevara konkurrenskraften.

Inte sällan finns det motstridiga tendenser i företaget på så sätt att man har behov av avveckling inom vissa kompetensområden samtidigt som man har behov att nyanställa inom andra. Det blir mer väsentligt än tidigare att kunna motivera nyanställningar samtidigt som företaget avvecklar. Förutom att rekrytera externt erbjuder företagen ofta utbildning så att medarbetare skall kunna höja sin kompetens. Alternativt erbjuder man möjlighet för medarbetare att hitta andra jobb internt i företaget som bättre passar vederbörandes kompetens. När vi talar om kompetensväxling som omställningsåtgärd avser vi åtgärder som i första hand syftar till att underlätta en anpassning mellan medarbetarnas nuvarande kompetens och företagets behov genom intern kompetensväxling. Det kan vara fråga om kompetenshöjning för att klara nuvarande jobb, kompetenshöjning och/eller jobbyte till ett annat jobb inom företaget. Misslyckas man med intern kompetensväxling så blir det fråga om avveckling eller om man så vill extern kompetensväxling.

Debatten om arbete för människor med funktionshinder eller andra begränsningar samt för äldre som gärna vill trappa ner har aktualiserat en ytterligare typ av omställning. Man väljer i dessa situationer att anpassa arbetsuppgifterna till människors förmåga och inte tvärtom. Med ökad medelålder bland anställda, möjlighet till tidig pensionering och små ungdomskullar finns det anledning för arbetsgivare att stimulera den äldre arbetskraften att arbeta kvar längre. Här kan vi se individuellt anpassade åtgärder men också generella åtgärder för vissa grupper som t ex äldre.

Omställningskostnader

Många företag gör betydande investeringar för att underlätta anställdas omställning till

nytt arbete. Det tar många olika former t ex lön under omställningsperioden när den anställde söker nytt arbete, kostnader för utbildning eller bidrag till längre utbildningar, starta eget bidrag, avgångsvederlag mm. När omställningar var relativt sällsynta hade företagen råd att vara mer generösa. När omställningar blivit vanligare och lönsamheten samtidigt är pressad krävs mer kostnadseffektiva lösningar.

I denna rapport vill vi särskilt lyfta fram kompetensväxling som ett inslag i omställningsarbetet varför vi nedan behandlar kompetensväxling mera i detalj.

KOMPETENSVÄXLING

Vi kan skilja mellan olika typer av kompetensväxling. Genom jobbyte försöker man med begränsade åtgärder få en bättre anpassning mellan individens kompetens och vederbörandes nuvarande arbetsuppgifter. Alternativt kan denna typ av kompetensväxling innebära byte till ett närbesläktat annat arbete inom företaget där det finns rekryteringsbehov. Omskolning är en annan typ av kompetensväxling. I det fallet erbjuds individen vidareutbildning för att kunna växla från nuvarande arbete till en annan typ av arbete där företaget har en brist. Omskolning innebär mer omfattande insatser både för företaget och för individen. Vi kan även skilja mellan kompetensväxling som erbjuds och där individen söker och sådan kompetensväxling där företaget mer eller mindre starkt kräver kompetensväxling. Innan vi går in på dessa situationer skall vi närmare behandla begreppet kompetens.

Vad är kompetens på individnivå?

Det är inte helt lätt att avgöra vad som menas när man talar om kompetensbrist i arbetslivet. Vad är det som gör att någon inte förmår prestera ett arbetsresultat som är i nivå med förväntningar och krav? Eller alternativt vad är det som krävs för att en individ skall klara en omskolning till en annan typ av arbete. I det enklaste fallet kan det vara brister i erfarenhet och kunskaper. Erfarenhet kan kanske övas upp och brister i kunskaperna kan de kanske åtgärdas genom utbildning. Hur dessa brister uppstått kan ju också variera. Det kan vara en felrekrytering som beror på att arbetsgivaren missbedömt individens erfarenhet och kunskaper för det aktuella arbetet. Det kan också vara så att arbetets innehåll förändrats sedan individen anställdes och att denne inte hängt med i utvecklingen eller inte fått den extra utbildning eller träning som behövts.

I dagens arbetsliv arbetar man mer och mer i grupp och individen blir starkt beroende av andra. Dessa beroendeförhållanden innebär att man måste ta hänsyn till andra, samverka med andra och kan inte ensam bestämma takt och innehåll i arbetet. Man behöver också kunna hantera meningsskiljaktigheter som uppstår i en sådan arbetsgemenskap. Bristande kompetens kan därför ha sin grund i individens sociala förmåga. Vissa har större behov att arbeta självständigt och har svårt att jämkas och lyssna till andra. Andra tycker om att arbeta i grupp och känner sig isolerade i ett ensamarbete. När den anställdes sociala kompetens inte är anpassad till det lagarbete och den arbetsgemenskap som är norm på arbetsplatsen, presterar inte individen ett gott arbete i andras ögon. Man talar även då om bristande kompetens.

I viss utsträckning kan den sociala kompetensen utvecklas genom uppmärksamhet och träning men den kan också vara starkt förankrad i den egna personligheten. Det känns då inte naturligt eller till och med fel för den anställde med ett visst beteende. Personligheten påverkar starkt vårt förhållningssätt till omvärlden och vad vi värderar som bra och dåligt. Våra grundläggande värderingar är inget vi väljer utan de utvecklas under lång tid och tidigt i livet. Personligheten är svår att förändra vilket gör att det är bättre att försöka finna ett arbete och en arbetsgemenskap som passar snarare än att försöka göra om individen.

Ibland är kompetensbrist egentligen dålig motivation. Individen ifråga kanske inte upplever att man blir lyssnad på eller är alltför styrd av andra. Förhållanden utanför arbetet kan göra att individen inte presterar som omgivningen förväntar eller kräver. God kommunikation mellan chef och medarbetare och en öppen och positiv arbetsmiljö stödjer goda prestationer. Kompetens är alltså en sammansatt problematik som inte alltid låter sig fångas i enkla begrepp.

Denna förenklade analys klargör åtminstone att brister i kompetensen kan ha olika orsaker som ibland är svåra att komma till rätta med för någon annan än den berörda individen själv.

Kompetensväxling på företagsnivå

Företag kan i förebyggande syfte arbeta aktivt med kompetensutveckling. Exempel på detta kan vi hämta från ABB där man identifierar viktiga kompetenser för olika typer av befattningar även på verkstadsgolvet. Varje individ kan sedan testas vad gäller vederbörandes kompetens mot vad som krävs för befattningen. Åtgärder kan sättas in för att utveckla kompetensen.

IT baserade hjälpmedel finns numera för att kunna matcha kompetensprofiler för individer mot kravprofiler för olika typer av jobb. Det är möjligt att göra sökningar som går långt utöver de personliga nätverken och därmed uppmärksamma möjligheter som annars inte skulle bli aktuella.

Kvaliteten på utvecklingssamtal är också viktig för att få ett kontinuerligt samtal om prestationer och brister i arbetet samt åtgärder för att komma till rätta med dem. Om det finns öppenhet och ömsesidigt förtroende mellan chef och medarbetare är sannolikheten större för att kompetensbrister kan åtgärdas.

Kapitel 2 ABB Sverige

OMSTRUKTURERINGAR

ABB har genomgått kontinuerliga omstruktureringar sedan företaget bildades, genom en sammanslagning mellan svenska ASEA och schweiziska Brown Boveri i mitten av 80-talet. Vi skall inte behandla den långa raden av organisationsförändringar som genomförts under denna period utan koncentrerar oss till den senaste fasen med början 2001. Efter en lång expansionsperiod har det under 2000-talet skett en stark koncentration till kärnområden och ökad kostnadseffektivitet. Detta har blivit en överlevnadsfråga för koncernen efter det att asbestproblemen i USA eskalerat och den finansiella ställningen urholkats.

I början av 2001 infördes en ny organisation och verksamheten koncentrerades till fyra divisioner. Inom dessa fanns ca 25 s.k. Business Units. I samband med den nya organisationen initierades ett avvecklingsprogram på totalt 12000 personer i koncernen, varav 1700 i ABB Sverige. Programmet var ursprungligen planerat för 18 månader men det ändrades sedan till 12 månader. Under ett år skulle personalen reduceras med 1700 personer som var den uppskattade övertaligheten. Samtidigt har man reducerat antalet juridiska personer från 50-bolag till 5 större legala enheter, en för varje division.

I slutet av 2002 fortsatte processen genom att antalet divisioner reducerades från fem till två. Det senare programmet startade i november 2002 och var klart på sex månader. Medan det första programmet omfattade en hel del kollektivanställda fick det senare en tyngdpunkt på tjänstemän.

FILOSOFI

”På gamla ASEA fanns en slags hederskodex att man inte skulle säga upp folk” säger en ansvarig på TRR som arbetat länge med företaget. I längden gick den dock inte att upprätthålla. 1992 lär ha varit första gången som ABB i Sverige sa upp folk på grund av arbetsbrist. Denna första gång har följts av fler i samband med nya omstruktureringar.

ABB vill i likhet med andra företag undvika att säga upp personer om man kan undvika det. Man försöker komma överens på ett annat sätt och försöker att hitta andra lösningar. Har man en övertalighet som måste åtgärdas försöker man genomföra den så smidigt som möjligt. Man stöttar personer som har kommit fram till att de vill göra något annat. Det är mindre bad will för företaget om man hjälper till. Säger man upp blir det stora rubriker när man varslar. Det slipper man om man finner former utan uppsägning.

Inom ABB är man van vid att ha en kontinuerlig dialog med de fackliga organisationerna, vilket är en annan hörnpelare i omställningsarbetet. Det finns också en inställning

att personalärenden skall hanteras i linjen men med stödresurser från i första hand personalavdelningen när det behövs.

I samverkan med de fackliga organisationerna har man arbetat fram ett dokument som beskriver hur man går tillväga när man inte går till varsel. Där beskrivs de möjligheter man har att studera med lön, starta eget bidrag, regler för förtidspensionering, stöd vid jobbsökning med mera.

OMSTÄLLNINGSORGANISATION

Ansvar för att organisering, kompetensförsörjning och kompetensutveckling, bemanning och avveckling ligger i linjen. Det är chefs ansvar att affärerna utvecklas och stöds genom en effektiv organisation och god kompetens.

Inom divisionerna finns personalkoordinatorer som arbetar med att samordna det specifika personalarbetet som bedrivs inom divisionernas Affärsområden. Personalkoordinatorn förenar samordningsansvaret med att vara personalansvarig för ett eller flera Affärsområden.

Inom ABB Sverige har man sedan några år en central personalresurs som kallas HR Center där man har samlat gemensamma resurser för den s.k. HR processen. Där finns till exempel en enhet som heter Stödja som är väldigt aktiv för att stödja chefer och medarbetare i omställningsarbetet. All rekrytering och avveckling måste passera HR Center. Där kan man avgöra om man t ex har motsvarande kompetens internt när en verksamhet vill rekrytera eller öppningar i andra delar av organisationer när man vill avveckla. Totalt har HR Center ca 45 medarbetare. Tidigare hade i princip varje bolag en komplett personalfunktion.

Inom ABB Sverige har man uppmuntrat de anställda att lägga in sin CV i en global databas inom koncernen. Avsikten var att stimulera rotation. HR Center jobbar som tidigare nämnts med alla vakanser i ABB Sverige. Då har man tillgång till en profil för alla lediga jobb och kan matcha mot sådana som riskerar att bli övertaliga.

Beslut om ett stort personalreduceringsprogram som initierades i mitten av 2001 är resultat av koncernbeslut och beslut i ledningsgruppen för ABB Sverige. I den decentraliserade organisation som tidigare präglade ABB kunde åtgärder variera betydligt mellan affärsområden. På landnivå t ex Sverige skapar skillnader i resurser och villkor mycket stora svårigheter. Efter stark argumentation från Personalfunktionen beslöt man att i Sverige ha gemensamma principer och regler för alla affärsområden inom ramen för de resurser som affärsområdena sammantaget budgeterat för Sverige. Det visade sig också i efterhand att detta blev billigare för koncernen och inom ABB Sverige ansåg man också att det blivit bättre och rättvisare.

OMSTÄLLNINGSPROCESSEN

Uppskattning av övertaligheten bygger på analyser av affärsförutsättningar t.ex. prognoser över efterfrågeutvecklingen, lönsamhetskrav, kostnader och effektivitet. Därifrån får man räkna baklänges och se om man kan åstadkomma den önskade lönsamheten med en effektivare organisation. Analysen går ner till gruppnivå i organisationen för att analysera om man har den nödvändiga kompetensen. Hur många anställda som man oundgängligen behöver. Det kan t.ex. innebära man kan klara sig med 3 inköpare i stället för 5. Sedan kommer den svåra frågan om vilka som skall vara kvar. Genom en sådan process har alla ansvariga arbetat igenom sin organisation och sedan får man naturligtvis stämma av så att de övergripande målen på affärsområdes och landnivå uppfylls. I samband med att man analyserar hur många som skall vara kvar så börjar också överläggningar med facket. Man försöker nå samförstånd om vilka som skall anses övertaliga. Om man inte når samförstånd så blir det aktuellt med varsel och uppsägning efter lagturlista.

Eftersom tillgång till nyckelkompetenser avgör företagets överlevnad på sikt, vilket de fackliga företrädarna också är medvetna om, så finns förutsättningar att nå samförstånd.

När överläggningarna med facket är klara, satsar man kraftfullt på information så att alla skall vara medvetna om läget och de beslut som fattas. Det gäller också att informera om de stödåtgärder och möjligheter som företaget erbjuder samt vilka stödresurser som står till förfogande.

ÅTGÄRDSREPERTOAREN

Inom ABB Sverige utformades ett dokument som beskriver vad företaget erbjuder dem som väljer att gå utan varsel. Följande är exempel på åtgärder som presenteras:

- Den anställde erbjuds individuella samtal och rådgivning genom TRR.
- För anställda över 62 år erbjuds avtalspensionering, vilket cirka 140 personer har utnyttjat.
- Möjligheter finns att studera med bibehållen lön under 6 månader och sedan få ett studiebidrag på 50.000 kronor.
- Man kan få starta eget bidrag för dem som vill starta en egen verksamhet och rätt att arbeta med det egna företaget med bibehållen lön i sex månader.
- Individens stimuleras att finna ett jobb inom koncernen. Den som lyckas med det får också en belöning på 15.000 kronor.
- Genom TRR eller annan samarbetspartner i detta fall Adecco erbjuds stöd och kompletterande utbildning för att hitta ny anställning.

ABB samarbetar med TRR, Arbetsförmedlingen, Länsarbetsnämnden och Lernia med flera för att få kompletterande resurser.

ABB har också satt ihop särskilda pendlingspaket mellan Arboga och Ludvika för att underlätta för anställda i Arboga att ta ett nytt arbete.

Omställningsprogrammet presenterades på en särskild dag organiserad av HR Center då också samarbetspartners fick presentera vad de kunde bidra med. Deltagarna var de anställda som valt att delta i omställningsprogrammet. De huvudsakliga kontakterna är med linjechefer och personalfolk i linjen.

Under programmets löptid så träffade personalchefen tillsammans med chefen för HR Center och några till en HR koordinator för var och en av de fyra divisionerna varannan vecka. Då följde man upp de olika paketen. Man diskuterade om det var någonting som saknades eller som inte fungerade. I så fall försökte man rätta till det. Ambitionen var att hålla uppe tempot i processen.

Även om Västerås och Ludvika kan betraktas som centralorter i ABB finns verksamheter på många andra platser i Sverige som Arboga, Olofström, Stockholm, Malmö, Silverdalen med flera orter. Möjligheten att hitta andra arbeten lokalt eller inom rimligt pendlingsavstånd varierar naturligtvis. Därför kan man ibland tvingas gå till varsel och uppsägningar. Ibland har man också sålt av eller outsourcat verksamheter där en stor del av de anställda tagits över av nya ägare. Cirka 700-800 av 1700 som lämnat ABB har kommit från verksamheter i Västerås med omnejd.

Arbetet med en ny organisation kan variera mellan olika verksamheter men i huvudsak lyckades man att genomföra programmet inom det år som stod till förfogande.

ERFARENHETER

Den svåraste gruppen när det gäller att få nya arbeten har varit medelålders kvinnor på tjänstemannasidan som har kortare utbildning i botten. Man upplever att det man gjort under 20-25 år inte uppskattas längre. Arbetsmarknaden är dessutom begränsad för denna kategori. De flesta solskenshistorier kommer också från den kategorin, när det vänder.

De flesta medarbetare har lämnat för en ny aktivitet. Väldigt få har gått ut i arbetslöshet.

KOMPETENSVÄXLING INOM ABB

Huvudfokus i programmet är att växla ut medarbetare från ett arbete inom ABB till ett arbete utanför. Man utnyttjar dock möjligheter till omplacering genom att alla nyanställningar måste passera det centrala HR Center. Dessa kan då matchas mot den gemensamma databasen av CV som alla anställda uppmanas att bidra till.

Kapitel 3 AstraZeneca Sverige

OMSTRUKTURERINGAR

Läkemedelsföretag kan grovt sett delas upp i tre delar forskning och utveckling, marknadsföring och försäljning samt produktion. Läkemedelsföretagen är extremt beroende av F&U och satsar storleksordningen 15% av sin omsättning på F&U. För Astra har produktion och marknad haft en i stort sett kontinuerlig tillväxt. Även F&U verksamheten har växt men här sker ibland större omställningar. Läkemedelsutveckling sträcker sig över långa tidsperioder ofta 10 år. Man skiljer på olika faser inom forskningen som preklinisk forskning och klinisk forskning. Utvecklingen drivs i projekt som kan engagera mycket folk. Stundtals motsvarar inte projekten förväntningarna och företaget tvingas till omprövningar. Projekt läggs ner och ibland avbryts en viss forskningsinriktning till förmån för en annan mer lovande inriktning.

I Astra liksom i många andra läkemedelsföretag finns en mängd projektidéer som väntar på att bli förverkligade. Begränsade finansiella resurser och brist på kompetens hindrar företaget att satsa på alla goda idéer. Läggs ett större projekt ner eller avslutas blir många anställda utan arbete och kan därför gå över och satsa på andra projekt. Att personal skiftar mellan projekt har företag och anställda vant sig vid och kan hantera. Det är inget konstigt utan är en del av dynamiken i läkemedelsföretaget. Ibland kan man inte ge alla som arbetat i ett projekt nya arbetsuppgifter inom företaget. Det gäller t ex mycket specialiserade personer där det inte finns arbetsuppgifter som motsvarar deras specialisering. Då uppstår en övertalighet. Hittills har det inte varit något stort antal personer som drabbats av detta. De som påverkas behandlas individ för individ.

Under 1999 fusionerade Astra och engelska Zeneca, som hade en bakgrund inom ICI, till ett nytt globalt företag AstraZeneca. Fusionen var den största strukturförändring som Astra hittills genomgått. Liksom i de flesta fusioner vill man att sammanslagningen skall gå fort för att inte företaget skall förlora tempo och ödsla för mycket tid och resurser på interna frågor. Huvudfokus bör så lite som möjligt avvika från att utveckla och sälja läkemedel. I planeringen av fusionen utvecklas en ny verksamhetsstruktur och organisation för det gemensamma företaget. Man söker då att undvika dubbleringar exempelvis dubbla marknadsorganisationer, dubbla finansfunktion, IS/IT funktioner mm. Forskningsverksamhet inom ett visst terapiområde koncentreras, vilket gör att omflyttningar av personal blir aktuella.

I fusionen mellan Astra och Zeneca var det samtidigt fråga om att dra ner inom vissa områden och expandera inom andra. Det skapade förutsättningar för att finna interna lösningar om någon blev övertalig inom en funktion. En facklig företrädare med mycket god insikt i omställningsarbetet uppskattar att 800-1000 personer blev av med de arbetsuppgifter de hade innan fusionen. För dessa lyckades företaget finna interna eller externa lösningar. Storleksordningen 250 av dessa fick erbjudande om avtalspension.

Sedan fusionen med Zeneca ägde rum har man genomfört outsourcing av delar av IS/IT verksamheten till IBM. I det fallet byter de anställda arbetsgivare men åtminstone inledningsvis finns man kvar på samma arbetsplats. I den situationen blev det ett 10-tal personer som valde att inte gå över till den nya arbetsgivaren när väl avtalet var klart. Andra hade sökt nya arbeten redan under förhandlingsfasen. De kvarvarande fallen lyckades man lösa på ett bra sätt.

I det följande fokuserar vi främst omställningen till följd av fusionen. Inför fusionen arbetade man fram ett Omställningsprogram för hela koncernen. Personalfunktionen i Sverige tog tillsammans med facket fram ett specifikt förslag för Sverige som baserades på principerna i koncernprogrammet. Där slog man fast gemensamma principer och regler som gällde hela Sverige. Tillämpningen av programmet beslutades lokalt men samordnades centralt. För att genomföra programmet skapades en projektorganisation med en central projektledning, med representanter för företag och fack.

OMSTÄLLNINGSGRUPP

Inom AstraZeneca Sverige bedrevs omställningsarbetet i projektform med en central projektgrupp och lokala arbetsgrupper. De lokala arbetsgrupperna hade till uppgift att ta fram förslag på organisation, analysera kompetenskraven, bemanna organisationen, identifiera nyckelpersoner och göra en riskanalys.

Den centrala projektgruppen hade till uppgift att stödja den lokala arbetsgruppen, definiera och förhandla de kriterier som skulle användas, samt säkerställa kvalitén i processen.

OMSTÄLLNINGSPROGRAMMET

AstraZeneca Sverige har varit angeläget att omställningsprogrammet skall utgå från koncerngemensamma principer och värderingar. För omställningsprogrammet har man därför formulerat följande utgångspunkter:

- Alla medarbetare som blev uppsagda skulle förstå beslutet på rationella grunder även om de inte känslomässigt accepterade det.
- Programmet skulle genomsyras av generositet, engagemang, empati och fantasi
- Ambitionen var att de som förlorade sina anställningar i företaget skulle få en möjlighet att få ut någonting positivt av förändringen.
- De ekonomiska ersättningarna direkt till medarbetarna d v s avgångsvederlag och pension skulle vara standardiserade, medan övriga åtgärder för medarbetarna skulle vara individanpassade och flexibla.
- Individen själv hade ett stort eget ansvar att bidra till att lösa situationen.
- Handledare för företaget och fack samt linjeförledare skulle vara med och stötta individen i arbetet med att finna bra framtida lösningar.

Förutom koncernens värderingsbas är dess affärsinriktning och strategi en annan viktig utgångspunkt för omställningsarbetet. I ett första steg gick man noggrant igenom och formerade en ny organisation utifrån företagets strategi och affärsplaner. Med denna utgångspunkt bestämdes vilka kompetenser och vilken organisatorisk struktur som behövdes. Först därefter blev det aktuellt att analysera bemanningen av organisationen inklusive vilka som då inte fick behålla sina arbeten.

Den nya organisationsstrukturen innefattade beslut att lägga ner en forskningsanläggning i Umeå. Anställda erbjöds anställning i Mölndal eller alternativt att gå igenom ett utbildningspaket om de ville lämna företaget och vara kvar i Umeå. I det senare fallet anlätades TRR som samarbetspartner. En liten del av anläggning las också ner i Lund och verksamheten koncentrerades till Mölndal. I båda dessa fall gick företaget in med ekonomiskt stöd för att underlätta en förflyttning och dubbel bosättning under viss tid. Man hade också möjlighet att återvända om det inte fungerade socialt på den nya orten.

Processen för att skapa en ny organisation och för att hantera övertaligheten definierades i fyra steg; bemanning, kartläggning, uppsägning och avslutad anställning. Bemanning avser förhandling angående bemanning av den nya organisationen. För de som inte får plats i den nya organisationen inleds kartlägningsarbete som får fortgå i maximalt tre månader. Kartläggningen omfattar individens önskemål och förutsättningar samt interna och externa jobbalternativ. Kartlägningsfasen avslutas med en formell förhandling om vilka som skall bli övertaliga. Man försöker som första alternativ att matcha den som är oplacerad mot vakanta tjänster eller tjänster som upprätthålls av tillfälligt anställda. De flesta av dem som inte fick behålla sina gamla arbeten fick nya uppdrag inom företaget. Den höga andelen beror på att AstraZeneca under projektperioden expanderade i Sverige och att en stor del av personalen var välutbildade. I den slutliga förhandlingen med facket avgörs hur turordningsreglerna skall tillämpas. När den individuella övertaligheten är fastställd övergår den berörde medarbetaren till AstraZenecas jobbcenter.

I samband med att individen överförs till jobbcenter sluts ett avgångskontrakt. Där specificeras lagenlig uppsägningstid och ekonomisk ersättning. Den berörde får dessutom rätt till företagets jobbcenterprogram, en personlig handledare och en skräddarsydd handlingsplan baserad på personliga behov och förutsättningar. Förutom lön under uppsägningstiden får den uppsagde ett avgångsvederlag om 9 till 15 månadslöner utöver lön under uppsägningstiden. Man behåller sin lagenliga rätt till återanställning. Under uppsägningstiden kan man göra om lönen till avgångsvederlag vilket innebär att man avstår från återanställningsrätten och från jobbcenterprogrammet. Om den som uppsagts inte fått nytt arbete under uppsägningstiden upphör anställningen. Individen kan då välja att ta ut avgångsvederlaget i en klumpsumma och avstår då från återanställningsrätt. Om vederbörande väljer att behålla sin återanställningsrätt utgår månatligt avgångsvederlag och man har rätt till fortsatt stöd av externa resurser för att finna nytt arbete.

För äldre anställda, 58 år och äldre, finns erbjudande om avtalspension enligt särskilda regler. Avtalspension kan inte kombineras med avgångsvederlag.

Inom företaget skapades jobbcenters i Södertälje, Lund och Mölndal dit man överfördes från sitt tidigare arbete. Individen var dock fortfarande anställd i företaget. Inom ramen för jobbcenter fanns handledningsresurser och en del externa resurser som Arbetsförmedlingen, Trygghetsrådet, personaluthyrningsföretag, outplacement konsulter med flera knutna. Inom jobb center fick den anställde välja om vederbörande i första hand ville söka ett nytt uppdrag i företaget eller om man ville försöka få ett arbete utanför AstraZeneca. Omplaceringsåtgärder som inletts under kartläggningsfasen fortsatte under uppsägningstiden.

För att underlätta omplaceringar inom AstraZeneca Sverige infördes en obligatorisk registrering av samtliga vakanta befattningar till de interna jobbcentra. Jobbcentra var tvungna att svara inom sju dagar om den vakanta befattningen var av intresse eller ej. De som var oplacerade hade rätt till intervju efter kontakt med linjeföraren och berörd personalavdelning. Innan en oplacerad person avvisas krävs en diskussion mellan linjeförare, personalavdelning och jobbcenter.

Mycket information gick ut till organisationen för att man skulle känna att man skulle ta emot folk. Efter arbetsbyte besökte projektmedlemmar de flesta omplacerade och projektledaren ansåg att de blivit väl mottagna på sina nya arbetsplatser. De som lämnat AstraZeneca har man inte samma information om. I samband med att projektet initierades la man ett anställningsstopp från företagets sida.

Gruppen övertaliga var mycket heterogen och omfattade allt från forskare till ekonomiassistenter. Det gjorde att man var tvungen att i princip behandla varje individ för sig.

KOMPETENSVÄXLING INOM OMSTÄLLNINGSPROGRAMMET

I AstraZeneca var inte utgångspunkten som i Volvo, att individens kompetens för det aktuella arbetet ifrågasattes, utan att arbetsuppgifterna på grund av den beslutade strukturomvandlingen inte längre fanns kvar. Psykologiskt är det en annan utgångspunkt som ändå kan vara svår att acceptera. Man är dock inte utpekad på samma sätt. De nya lösningar som gick att finna internt var bara i undantagsfall förenade med någon form av kompetensutveckling. De kan karakteriseras som omplacering. Valde individen att söka sig från AstraZeneca fanns möjligheter till viss utbildning via samarbetspartners eller på annat sätt för att underlätta för en ny anställning. Vissa individer kunde få tillgång till en outplacement konsult som stödresurs.

Eftersom AstraZeneca Sverige fortsatte att växa och man hade behov av personal fanns relativt goda möjligheter till omplacering.

Kapitel 4 ICA Handlarnas AB

OMSTRUKTURERINGAR

ICA Handlarnas AB är moderbolag för den största svenska livsmedelskedjan med en marknadsandel på ca 34%. ICA butikerna ägs av handlarna själva. Inom moderbolaget, som i mycket är en stödorganisation till handlarna arbetar drygt 4.000 anställda.

Under det senaste decenniet har ICA successivt genomgått tre genomgripande förändringar som också påverkat den svenska rörelsen. Den första gäller ökad kundorientering, den andra organisationsutveckling och den tredje internationalisering. Mot slutet av 80-talet arbetade företaget på att bredda verksamheten utanför den egentliga livsmedelsförsäljningen. Man köpte då bl a postorderföretaget Ellos samt butikskedjan Lindex. Dessa har nu sålts och ICA har åter koncentrerat verksamheten till livsmedelsförsäljning. Diversifieringen blev alltså en parentes i företagets historia och behandlas inte vidare här. De övriga förändringarna är inte oberoende av varandra utan hänger samman, vilket kommer att framgå nedan.

Den intensivare konkurrensen på 90-talet har medfört en förskjutning av den affärsmässiga tyngdpunkten och tänkandet från partihandel till butiksledet. Det är i butiksledet som ICA möter kunden. Butiksutveckling blir således mer strategiskt och det har också gällt att utveckla tydliga butiksprofiler som vänder sig till olika konsumentbehov och kundkategorier. Därmed blir marknadskommunikation en mer strategisk funktion. ICA har nu fyra olika profiler ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA Stormarknad. Butikerna med olika profiler skiljer sig åt vad gäller geografiskt läge, sortiment och omsättning. Den stödorganisation som formas inom ICA Handlarna behöver samla erfarenhet och kompetens som kan stödja profilerna.

ICA fungerade under lång tid som en federation av fria företagare i samverkan. Handlarna slog sig samman i inköpscentraler för att uppnå skalfördelar genom gemensamma inköp, butiksetableringar och marknadsföring. Genom samarbetet ville man förena den fria företagsamhetens drivkraft med livsmedelskedjans skalekonomi. Det företag som ansvarade för gemensamma aktiviteter ägdes av ICA handlarna. Denna organisationsform visade sig under lång tid vara ett framgångskoncept. En nackdel visade sig emellertid under 90-talet när kraven på kontinuerlig utveckling och anpassning ökade. Den ”vi och dom” inställning som ofta präglade relationerna mellan handlarna och stödorganisationen hämmade anpassningsförmågan.

Sedan 1995 har ICA en koncernstruktur där de tidigare separata bolagen ICA Detaljhandel och ICA Partihandel införlivades i ICA Handlarnas AB. De regionala bolagen som ICA Eol och ICA Hakon och ICA ESSVE har lagts ner och ersatts av en regional indelning. Många funktioner har centraliserats till i första hand Stockholm men också till Västerås. Ekonomiadministration har i stor utsträckning förts samman i Västerås. Inom den nya koncernstrukturen vill man brygga över distansen mellan stödorganisation och

butiksdrift och skapa relationer för gemensam utveckling och problemlösning i stället för ett köpa - sälja förhållande. Ambitionen är att utveckla processer och system utifrån nya tekniska möjligheter för att effektivisera de interna affärsprocesserna.

För det tredje har ICA internationaliserats genom samgående med norska Hakon gruppen AS som sedan startat ett gemensamt bolag med Statoil för livsmedel i Statoils bensinstationer. Genom samgåendet med holländska Royal Ahold har ICA blivit en del av en internationell livsmedelskoncern. ICA Ahold AB är sedan 2000 koncernens moderbolag. Det ägs till 30 % genom ICA Förbundet Invest, d v s ICA handlarna, till 20 % av Canica AS, moderbolag till Hakongruppen och 50 % av Royal Ahold. Den nya internationella strukturen har medfört att utrymmet för avvikande värderingar och affärskrav minskar. Den öppnar också möjligheter för gemensamma internationella inköp och för nya impulser vad gäller affärsutveckling.

BEHOVEN AV KOMPETENSVÄXLING

Dessa tre grundläggande förändringar har tydlig inverkan på kompetensbehov och kompetensutveckling. Betoningen av butiksdrift och butiksutveckling har medfört att stödorganisationen behöver kunna mycket mer om butik och tänka butik på ett annat sätt än tidigare. Betoningen av en nära samverkan mellan stödorganisation och butiksledet har påverkat den tidigare rollstrukturen. Tidigare fanns ett stort antal innesäljare som tog emot order från handlarna och i viss mening ”såldes” till dem. Behovet av innesäljare har i stor utsträckning försvunnit. Orderprocesserna har automatiserats och en ny roll som driftledare har införts. Driftledarna är generalister på butiksdrift och arbetar mer konsultativt mot handlarna för att hjälpa dem att utveckla sin verksamhet. Räcker inte driftledarnas kompetens till finns mer specialiserade experter inom stödorganisationen som i så fall handlaren kan engagera mot betalning. Driftledarna ingår i det generella stödpaketet. Driftledarna ses som idébärare i organisationen. De får överblick över vad som görs inom många butiker och kan förmedla idéer mellan handlare men också förmedla idéer från det centrala utvecklingsarbetet till handlarna. De engageras i utveckling av butiksmanualer och annat stöd till handlarna. Den förändrade relationen mellan stödorganisationen och handlarna har medfört att det finns en övertalighet bland innesäljare och en brist på kvalificerade driftledare.

Inom partihandelsdelen har man under hela 90-talet arbetat med att successivt minska antalet distribunaler. Man har gått från ca 20 distribunaler 1990 till 8 betydligt större enheter som betjänar större geografiska områden. Genom färre enheter och bättre teknik och metoder i lagerhanteringen har antalet personer inom lager och distribution, främst lagerarbetare och chaufförer men också arbetsledare och lagerchefer, minskat. På tio år har man minskat från ca 4000 anställda till ca 2000 anställda. Varje nytt steg som tagits har föregåtts av en utredning som resulterat i ett åtgärdsprogram med sitt särskilda namn som Sverigekartan, Struktur 94 etc. Eftersom nedläggningen av en distrikt ofta berör över hundra personer så skapar det stor uppmärksamhet särskilt lokalt. Genom koncentration till färre och större enheter och samtidigt uppgradera den tekniska utrustningen på distriktalen har behovet av personal minskat betydligt.

Genom att införliva tidigare självständiga bolag i moderbolaget och genom att koncentrera vissa funktioner till en ort minskar man också personalbehovet. Ekonomi och administrativ service har koncentrerats till Västerås. Många har erbjudits jobb på den nya orten men valt att inte flytta. Genom avbolagisering försvinner en del tjänstemannajobb vilket skapat behov av omplacering eller uppsägning.

Sammanfattningsvis kan vi inom ICA se en relativt måttlig men fortgående rationalisering och effektivisering av verksamheten vilket innebär att man behöver färre anställda. Det tar sig uttryck i en successiv nedläggning av butiker, koncentration till färre distrikt och en rationalisering av administrativa funktioner som ekonomi och löner. Utåt märks mest när distrikt läggs ner eftersom det berör ett något större antal människor samtidigt. Fortsatt rationalisering drivs av konkurrenstryck som skapar incitament för förändring och ny teknologi i vid mening som skapar potential för effektivisering.

Parallellt med en fortgående effektivisering finns ett behov av att växla kompetens. Det framgår kanske tydligast i stödorganisationen mot butik där utvecklingen går mot mer av gemensam problemlösning, utveckling mellan stödorganisationen centralt och butikerna. Man behöver mindre av internsäljare och mer av konsultativa generalister. Gemensam utvecklingskapacitet och specialistkompetens behövs centralt på grund av mer komplicerade system och lösningar inom logistik och marknadsföring.

HANTERING AV ÖVERTALIGHET OCH KOMPETENSVÄXLING

Historia och kultur påverkar hur företaget hanterar övertalighet och kompetensväxling. ICA har sin grund i familjeföretagande med den legendariske Hakon Svensson som symbol. Inom en familjedominerad organisation är det vanligt att man försöker ta hand om varandra och det gäller särskilt de som länge tjänat inom organisationen. Inom ICA talas fortfarande om trotjänarprincipen. Den innebär att man inte lämna de som arbetat länge i företaget i sticket utan försöker finna lösningar. Inom de familjedominerade organisationerna är det också vanligt att lång erfarenhet inom verksamheten prioriteras relativt högre än formell utbildning. Att vara akademiker var tidigare inte någon merit. Med en ökad internationalisering och utländskt delägande i ICA AB och en successiv professionalisering av organisationen genom fler anställda med hög utbildning håller detta på att förändras. Den tidigare omtanken och mer personliga hanteringen av anställda blir mer professionell och mindre inslag av personligt hänsynstagande. Ett pågående skifte i inställning hindrar inte att mycket av den gamla inställningen finns kvar.

ICA ser sina insatser för att lösa övertalighetsproblem som ett komplement till vad som står till buds genom offentliga eller kollektiva system som A-kassa.

Inom ICA anser man att man varit generös mot sina anställda när det uppstått övertalighet. Man anser från personalfunktionens sida att man också haft ett bra samarbete med de fackliga organisationerna. I samband med omstruktureringen av distrikterna förhandlade man fram ett centralt villkorsavtal för dem som blev övertaliga. Avtalet förhandlades centralt men sedan fick de lokala bolagen eller

organisationen ansvar för tillämpningen. Nedläggningen av mindre butiker föll inte inom ICAs ansvar eftersom de var egna företag oftast drevs de av en familj.

Trotjänarprincipen innebar dels att man var generös mot den anställde. Vid uppsägning på grund av övertalighet fanns det inga krav att hålla kvar den anställde under uppsägningstiden. ICA ersatte kostnader för kompletterande utbildning, gav starta eget bidrag eller stöttade på annat sätt den anställde när det gällde att få ett nytt arbete. För tjänstemän så arbetade man nära med TRR som ju då kunde gå in och svara för en hel del av kostnaderna

När en distribunal las ner fanns det ibland arbete på en annan distribunal inom rimligt avstånd. Om den anställde var intresserad av att pröva jobb på annan ort gick ICA in med ekonomisk ersättning för resor och ersättning för dubbel bosättning under en övergångsperiod. Grundinställningen var hela tiden att hjälpa till att hitta nya jobb för de som drabbats av övertalighet.

För den äldre arbetskraften, från ca 60 år, har man liksom många andra erbjudit pensionslösningar. För andra som arbetat länge inom ICA men inte blivit gamla nog för pension har man ändå haft vad man kallar relativt ”långa ekonomiska lösningar”. Det har bland annat inneburit att en anställd som riskerade att åka ur A-kassan, tillfälligt återanställdes på ICA för att sedan kunna tillgodoräkna sig en ny A-kassa period. De långa ekonomiska lösningarna håller nu av flera skäl på att helt försvinna. De är kontroversiella hos myndigheterna. De är svåra att administrativt hålla reda på och värderingarna inom ICA har förändrats.

Kompetensväxling är för ICA i första hand extern kompetensväxling d v s man går ut på arbetsmarknaden för att rekrytera den kompetens man anser sig ha brist på. Den kompetens man har för mycket av regleras antingen genom internutbildning, arbetsbyte eller på sikt övertalighet.

ICA har nyligen genomfört en s. k. gap analys. Där går man igenom organisationen för att stämma av vilken kompetens man har på enheterna mot vad man anser sig behöva i ett framtidsperspektiv. Om man inom en enhet har anställda som inte lever upp till kompetenskraven lutar man på utvecklingssamtal som ett medel att hantera detta. Det gäller för ansvarig chef att diskutera med den anställde om eventuella utvecklingsinsatser, arbetsbyte eller andra åtgärder. När frågan om kompetensväxling blir en fråga för chef och medarbetare vet inte övriga organisationen eller personal avdelningen riktigt hur de hanteras i praktiken. Det har både fördelar och nackdelar som vi skall komma tillbaka till.

EXEMPEL PÅ SAMVERKAN MED TRR

ICA i Kungälv är en stor distribunal där man arbetar aktivt med att lösa omställningsproblem. På TRR i Göteborg finns en rådgivare som har ansvar för ICA. Vederbörande har löpande kontakt med Kungälv och mer sporadiska kontakter med andra ICA verksamheter inom Göteborgsområdet. Rådgivaren uppskattar att han har

kontakt en gång i månaden i genomsnitt.

”Är det någon grej som kanske skall bli ett problem som en individ som mått psykiskt dåligt. De engagerar sig mycket i individerna även efteråt och vill veta hur det går.

Kapitel 5 Volvo AB - Lastvagnar

Volvo koncernen har på senare år genomgått en kraftfull omstrukturerings. Ford's förvärv av Volvo Personvagnar i januari 1999 innebär att Volvo delas upp och kvar i Volvo AB blev affärsområdena Lastvagnar, Bussar, Konstruktionsmaskiner, Aero samt Volvo Penta. Volvo Lastvagnar är det klart största av affärsområdena vilket markerats ytterligare genom förvärvet av Renaults lastbilar inklusive dess amerikanska dotterbolag Mac. Förvärv och försäljningar har inneburit en helt ny koncernstruktur. Drivkraften bakom omstruktureringsen har bland annat varit strävan att öka storleken för att därmed kunna slå ut de allt större utvecklingskostnaderna på en större försäljningsvolym. Större omläggningar av verksamheten kan också ske genom att pågående produktutvecklingsprojekt läggs ner eller nya initieras. Produktutvecklingsen sysselsätter mycket personal och nedläggning av större projekt innebär övertalighet bland personalen som är svår att hantera utan uppsägningar.

Lastvagnar liksom personvagnar är utsatta för en hård konkurrens vilket tvingar Volvo och dess konkurrenter till ständigt ökad kostnadseffektivitet. Det sker genom att på olika sätt rationalisera verksamheten genom mindre antal komponenter, robotisering, effektivare arbetsorganisation, intimare samarbete med underleverantörer mm. Allt hårdare budgetstyrning innebär att man inte har råd med slack i organisationen eller anställda som inte presterar fullt ut.

Större strukturaffärer eller förändringar i verksamhetens inriktning är ofta svåra att förutsäga och kan i allmänhet inte hanteras utan att anställda sägs upp. Det mer kontinuerliga rationaliseringsarbetet kräver också att personalen hänger med i kompetensutveckling individuellt samt i förändringar i arbetsätt inom och mellan arbetslag. Kompetensväxling i Volvo Lastvagnar kan beskrivas som ett inslag i ansträngningarna att vidmakthålla en kontinuerlig effektivisering av verksamheten. Syftet med Kompetensväxling är inte att dra ned på personal utan att säkra att personal hänger med kompetensmässigt och socialt. I båda fallen kan inte den anställde fullt bidra till resultatet. Genom kompetensväxling, t ex utbildning skall den anställde kunna stanna kvar på sitt nuvarande arbete eller flytta till ett annat arbete inom koncernen. Inom Volvo Lastvagnar räknar man med att 2 procent av arbetsstyrkan kan behöva gå igenom kompetensväxling varje år.

Kompetensväxling är menat som ett sätt att växla kompetens för att den anställde skall kunna prestera mer i det egna arbetet eller att finna ett mer passande arbete inom företaget. Om den anställde med stöd av chefer och personalfunktionen inte finner någon bra lösning inom företaget kan denne med stöd av Volvo Lastvagnar söka sig till ett arbete utanför företaget.

PPT – KOMPETENSVÄXLINGSPROGRAMMET

Behov av kompetensväxling uppmärksammas om en anställd inte presterar enligt förväntningarna. När ett behov av kompetensväxling väl uppmärksammas är det ofta tydligt för medarbetare och chefer att personen i fråga inte fungerar tillfredställande i sin arbetsroll. Däremot är det inte ovanligt att den som berörs saknar probleminsikt.

Det program som utvecklats inom Volvo Lastvagnar utgår från att systemet med utvecklingssamtal fungerar tillfredställande. Inom huvuddelen av företaget har man lång erfarenhet av utvecklingssamtal och utbildning av chefer i att genomföra utvecklingssamtal har lång tradition. Finns det ett behov av kompetensväxling är det emellertid något som kräver uppmärksamhet och åtgärder utöver det vanliga för utvecklingssamtal. Chefen som håller utvecklingssamtalet vill därför gärna försäkra sig om att hans bild av personen delas av andra. Han/hon söker därför dialog med sina kolleger och hos närmaste personalansvarig för att stämma av den egna uppfattningen. Är bilden samstämmig känner man sig styrkt att gå vidare för att öppet tala om behovet av bättre arbetsresultat genom utbildning eller på annat sätt.

När kompetensen brister är det viktigt att utreda på vilket sätt. I en enkel modell för personalutveckling som en gång skapades inom Ericsson skiljer man mellan yrkeskunskaper, social förmåga och personliga egenskaper. Det är naturligtvis en förenklad modell men tvingar ändå fram en mer fördjupad diskussion. Brister i personligheten är per definition mycket svåra att förändra utan stora investeringar. I de flesta praktiska situationer tvingas man acceptera personen som den är och i stället anpassa arbetet efter detta. Bristande yrkeskunskaper kan man i allmänhet komma till rätta med genom träning och utbildning under förutsättning att den anställde i fråga har motivation att anstränga sig. Den sociala förmågan till exempel för samarbete, för att lyssna på andra eller att kommunicera tydligt kan också tränas upp. Man tvingas dock ofta acceptera att individer har olika läggning och därför olika social förmåga.

Det är inte så lätt att skilja ur de olika dimensionerna. Oftast är det samspelet mellan yrkeskunskaper, social förmåga och personlighet som konstituerar bristande prestationer. Det kan också vara så att det rådande arbetsklimatet hämmar en viss individs sociala förmåga och motivation. Det är alltså inte så att problemet med bristande prestationer alltid kan isoleras till en enskild person utan kan också påverkas av arbetsledning och arbetsgruppen.

För att komma vidare till åtgärder krävs ett samförstånd mellan chef och medarbetare och personalfunktion. Det finns ofta svårigheter att komma fram till en verklighetsbeskrivning som samtliga parter anser är riktig. Lyckas man inte här så blir den kommande processen svårare. Flera intervjupersoner anser att chefer ofta är otydliga och inte förmår prata tillräcklig klartext i denna för bägge parter känsliga fråga.

Att skapa en god grund för framtida åtgärder, i form av en gemensam förståelse och bild av kompetensproblemet och dess orsaker, är ett besvärligt steg för alla parter. Samtidigt är det en förutsättning för ett lyckat resultat senare.

Arbetsättet

Något förenklat kan man dela in kompetensväxlingsprocessen i följande fyra steg:

- Det uppriktiga samtalet mellan chef och medarbetare
- ”En andra chans” 4 månader
- ”Nytt Focus” 4 månader
- Övertalighet

Det uppriktiga samtalet har vi redan berört ovan. Det skall förhoppningsvis utmytna i en gemensam bild av hur den anställde fungerar i arbetet och ett behov av förändring och förbättring. Efter det uppriktiga samtalet kan medarbetaren få en period om fyra månader för att visa att man har eller kan skaffa den kompetens som efterlysts. Under denna ”andra chans” erbjuder Volvo kvalificerad hjälp och rådgivning. Under denna period kan den anställde också undersöka andra alternativ som kan finnas inom eller utanför Volvo. Den anställde kan redan inför denna första period i stället välja ett avgångsvederlag och lämna Volvo.

Efter de fyra månaderna kommer den anställde att ha ett nytt samtal med chefen då han eller hon meddelar om du uppfyllt kraven. Ofta blir det flera samtal under den följande perioden inte bara ett. Om chefen anser att den anställde uppfyller kraven fortsätter vederbörande i sin befattning som tidigare. Man förväntas dock vara mer observant på framtida kompetensutveckling.

Om chefen står fast vid sin uppfattning att den anställde inte uppfyller kraven, så kommer han/hon att lämna sin tjänst. I ett sådant läge har man fyra månader på sig att hitta en annan tjänst inom Volvo eller att undersöka alternativ utanför Volvo. Under denna tid får den anställde fortsatt tillgång till kvalificerad rådgivning eller ett avgångsvederlag om man väljer att lämna Volvo.

Om den berörda personen inte hittar någon ny tjänst inom eller utanför Volvo erbjuds vederbörande att gå in i ett vägledningsprogram. Den anställde har möjlighet att välja mellan flera olika av Volvo godkända leverantörer av vägledningsprogram. Om den anställde väljer att arbeta med TRR, vilket de flesta gjort, blir det ingen extra kostnad för Volvo. Väljer man i stället att arbeta med Manpower eller annan leverantör betalar Volvo för detta. För vissa chefer bekostar företaget en personlig outplacement konsult.

Innan man går in i vägledningsprogrammet säger man upp sig från Volvo. Under programtiden får deltagaren lön från Volvo i 12 månader. Lön utbetalas även om man finner ett nytt jobb innan perioden går ut.

Om man inte efter åtta månader sagt upp sig och gått in i ett vägledningsprogram blir man formellt övertalig. Arbetsgivaren kan inleda förhandling om uppsägning. Detta innebär att PPT programmet kan vara inledning till en övertalighetssituation men behöver inte vara det.

Initiering av programmet

För att programmet skulle fungera smidigt ville man från företagsledningen hålla ner antalet personer som involveras. Grundtanken är att PPT skall vara ett verktyg för att i vardagen kontinuerligt kunna arbeta med kompetensväxling. Då vill man inte ha för mycket uppståndelse kring det. SIF var i början skeptisk till att godkänna programmets villkor att avstå från att intervensera i de enskilda fallen. Det innebar förlorad kontroll för facket som är fullt begripligt att man var tveksam till. Det visade sig dock finnas tillräckligt stort förtroende mellan fack och företagsledning för att komma överens om att facket skulle avstå från att vara med i varje enskilt fall. Lyckades man inte hitta en intern eller extern lösning och det blev en övertalighetssituation kom dock facket in i processen igen.

Ansvarsfördelning

Volvo Lastvagnar har ansvaret för att ta fram programmet/verktyget inklusive dokumentation och information. Man certifierar samarbetspartners för vägledningsprogrammet. Man samlar också erfarenheter internt och externt för att förbättra och utveckla programmet.

De rörelsedrivande bolagen eller enheterna ansvarar för att användningen inom den egna verksamheten. I en större koncern som Volvo AB är det naturligt att utnyttjandet varierar mellan verksamheter. Programmet har fått ett positivt bemötande av koncernledningen. Man har också översatt materialet till engelska för att introducera det i t ex USA.

Genomförande av programmet

Hittills har ett begränsat antal anställda berörts av programmet. Under år 2000 initierades en omgång på cirka 20 personer inom olika delar av Volvo Lastvagnar. Åldern varierade mellan 30 och 56 år. Följande avsnitt bygger på intervjuer på Volvo och TRR eftersom TRR var den dominerande samarbetspartnern. Företrädare för TRR hade också möjligheter att ge synpunkter på det praktiska genomförandet.

Kontakten mellan TRR's rådgivare och personer i programmet blev aktuell först i fas två av programmet, när man kommit fram till att den anställde skulle lämna sin nuvarande befattning. Det gällde då att antingen finna ett annat arbete inom Volvo eller externt. Kontakten skedde i personliga samtal. Rådgivarnas intryck av varför deltagarna blivit föremål för PPT kan sammanfattas i följande intervjuцитat:

”Mitt intryck av de personer vi träffade var att hälften hade brister i kunskapen och hälften brister i personligheten” (TRR rådgivare)

Kontakterna i början syftade till att deltagarna skulle utveckla en handlingsplan som sedan kunde följas och revideras. Initialt var ca 80 procent inriktade på att finna ett annat arbete inom Volvo. Rådgivarna ansåg det viktigt att bejaka detta samtidigt som man försökte få de berörda att inte utesluta möjligheten att ta ett arbete utanför Volvo.

Det är en delikatt balansgång att göra detta utan att man förlorar förtroendet hos den anställda. Många väntade på att man skulle få ett erbjudande från någon annan del av företaget. Möjligheten att hitta en öppning internt var starkt beroende av chefers och personalansvarigas överblick och engagemang. Det gällde dock för rådgivarna att visa på nödvändigheten av att arbeta fram en riktig ansökningshandling även om ett nytt arbete fanns inom Volvo.

Även gruppaktiviteter förekom under den andra fasen. Ambitionen är att skräddarsy insatserna efter individens behov. I många fall finns dock behov av väl utprovade standardiserade aktiviteter som TRR var vana att genomföra. Det gäller hur man ställer samman ansökningshandlingar, genomför anställningsintervjuer eller dylikt. Man kunde också prata utbildningar men dessa måste finansieras av Volvo.

För vissa personer räckte det med ett personligt samtal under de fyra månaderna medan andra krävde mer tid. Upp till 6-7 samtal förekom. Under de två första faserna är deltagaren fortfarande anställd. När man väl valt att gå in i ett vägledningsprogram säger man upp sin anställning och läget blir på så vis tydligare. Man vet vilka spelregler som gäller och hur länge lönen betalas ut med mera. Innan dess är man i ett sorts mellanläge eller på ett gungfly som en av TRR's rådgivare uttryckte det.

Den aktuella omgången av kompetensväxlingsprogrammet genomfördes inte som det var tänkt. Under pågående program varslade Volvo personal om uppsägning på grund av övertalighet. Det berörde framför allt produktutvecklingen och berodde på att man valde att lägga ner vissa större utvecklingsprojekt vilket gjorde att man stod med personal som man inte kunde utnyttja. När varslen inträffade kom inte PPT i fokus lika mycket. En del av dem som skulle gå genom PPT kom i stället att beröras av varslet.

Det är ju ganska uppenbart att de som går igenom PPT för att deras kompetens inte räcker till för det nuvarande arbetet sitter lösare än andra. Man är redan föremål för åtgärder och den sociala gemenskapen på det tidigare arbetet håller på att lösas upp. Innan man rotat sig på ett nytt arbete där man kunnat bevisa sin duglighet är man mer utsatt.

Erfarenheter av PPT

De är första hand är de traditionella lastvagnsbolagen som arbetat med PPT. Man har visat intresse även från andra bolag men "Vi tycker ändå att det går lite för långsamt" säger den ansvarige för PPT. Enligt personalansvariga måste man dock ha respekt för att det tar tid att få in ett nytt arbetssätt. Det kräver både arbete och förtroende mellan chefer och medarbetare.

De fackliga organisationerna är positiva, särskilt Civilingenjörsförbundet. Den principiella inställningen hos facket är att det måste vara mycket bättre att försöka vara proaktiv och så tidigt som möjligt uppmärksamma om en anställd inte klarar sitt arbete tillfredställande. I allmänhet finns då större möjligheter att hitta en lösning.

Man kan dock konstatera att det är svårt att få organisationen att ta till sig det nya arbetssättet.

Kapitel 6 Telia

Telia är (nog) det företag som blivit mest känt och som flest företag konsulterat när det gäller erfarenheter av omställning. Teknisk utveckling, avreglering, nationell och internationell konkurrens har drivit fram omfattande omstruktureringar av Telias verksamhet. Senast i raden av omstruktureringar är sammanslagningen av Telia och finska Sonera i det gemensamma bolaget TeliaSonera.

Redan i början av 90-talet gick dåvarande chefen ut bland annat i DN och varnade för att Televerket kunde behöva säga upp anställda beroende på nya affärsmässiga förutsättningar. Företaget startade programmen Växthus och Kompetens där man arbetade med omställning med medarbetaren i fokus. Medarbetarens förmåga och önskemål skulle vara utgångspunkten när man utformade åtgärder. Eftersom Televerket var först ute bland de statliga affärsverken blev krocken mellan ledningens budskap och organisationens kulturella värderingar stark. En institution som Televerket där medarbetarna var vana vid att betrakta statens kaka som liten men säker tvingades successivt inse att detta inte gällde längre. Ledningen var van att hantera den politiska omgivningen men lade ner mindre kraft på dialog med fackliga organisationer och anställda.

Omställningen var i början regionaliserad och det fanns ingen riktigt standard eller ramverk för hur de individuella lösningarna skulle se ut. Följden blev en stor variation i lösningar och en viss ryktesspridning om vad man kunde få på ett håll men inte på något annat. Man tänkte inte heller på hur man skulle arbeta med omställning utan mer att man var för många och hur man skulle reducera antalet. Televerket/Telia hade också tidiga erfarenheter av hur svårt det kan vara för chefer att föra samtal med medarbetare om uppsägning vid arbetsbrist. Man ville inte göra någon illa. En problematik som är nästan lika aktuell idag.

Televerket ombildades under 1993 från statligt verk till det av staten helägda aktiebolaget Telia AB. Vid VD-bytet i mitten på nittio-talet initierades nya förändringar. Den svenska telekom marknaden är en av världens mest avreglerade och redan 1996 hade Telia 70 konkurrenter. Detta krävde ökad betoning av affärsmässighet och kundfokus. Nu hade Telia kunder och inte abonnenter. Organisationen gjordes om i affärs- och marknadsenheter ofta organiserade i egna bolag och det blev aktuellt med stora omflyttningar. För att hantera detta skapades divisionen för personalförsörjning 1996. När Telia initierade Division Personalförsörjning (Div P) gjorde man det med fackliga avtal i botten och med fackliga företrädare i samverkansgrupper på både central och lokal nivå. Under de tre år som divisionen var planerad att existera skulle ingen sägas upp. Arbetssättet inom Division Personalförsörjning togs fram i samverkan med de fackliga organisationerna.

Totalt fanns 6550 personer inom Division Personalförsörjning (Div. P). En stor del av dessa gick tillbaka till liknande arbetsuppgifter men i nya roller och flera hundra i nya yrken efter en många gånger påkostad utbildning. Cirka 2000 var övertaliga.

I december 1998 avslutades projektet Div. P. Då hade företaget också externrekryterat ca 2000 personer med ny kompetens särskilt inom de då snabbväxande områdena mobiltelefoni och internet. Det var alltså fråga om en omfattande intern och extern kompetensväxling. Division Personalförsörjning blev mycket omtalad utanför företaget och många andra storföretag tog del av Telias erfarenhet. Divisionen medförde att man tog ett koncerngrepp på omställningsproblematiken och skapade det gemensamma regelverk som tidigare saknats. Mer differentierade arbetsformer utvecklades som intern arbetsförmedling och personaluthyrning.

Divisionen fick ta emot all personal som inte omedelbart behövdes i den nya organisationen. De olika enheterna i Telia fick sedan rekrytera medarbetare från Div. P. Inom divisionen arbetade man med att skaffa nya arbeten till dem som ville lämna Telia. Man erbjöd bland annat personlig rådgivning, utbildning, viss krishantering. Man samarbetade med konsulter av olika slag. Vissa arbetade med utbildning andra var s.k. jobbmäklare som genom sina nätverk skulle lotsa ut människor i nya jobb. Det senare var ett slags outplacement aktivitet. Både Manpower och Proffice medverkade som mäklare.

En bland många erfarenheter man gjorde av Division Personalförsörjning var att man behövde satsa mer på krishantering än man planerat från början. Från Telias sida trodde man att garantin att inte säga upp personal under de tre år projektet varade skulle göra att människor skulle känna sig trygga. Det visade sig felaktigt. Det var minst lika oroande att vara icke efterfrågad som att vara uppsagd.

När Division Personalförsörjning upphörde fördes ansvaret för omställning inklusive kompetensväxling över till linjeorganisationen. Affärsenheter och bolag skulle göra åtgärdsplaner för sin egen kompetensförsörjning. Telia skapade samtidigt en central enhet, Telia Omställning, under koncernens personaldirektör. Enheten skulle arbeta konsultativt. Telia Omställning bemannades med 10 personer med gedigen erfarenhet från Div. P.

Mot slutet av 1998 räknade man i den då liggande affärsplanen för 1999 att övertaligheten skulle uppgå till mellan 1500 och 1800 personer. Den neddragningen kom emellertid av sig genom att fusionsdiskussionerna med norska Telenor startade i början av år 1999. Det visade sig inte vara så stor efterfrågan på rådgivning. Eftersom Telia var tvunget att arbeta med stora omställningar beslöt man sig för att skapa Telia Resurs & Omställning (TR&O) som en koncernenhet som även arbetade operativt med omställningsarbete. TR&O:s arbetssätt har stora likheter med Div. P.

Sammantaget visar det sig att Telia halverade sin personal under perioden 1989-99 och man halverade den igen 1999-2001 d v s på tre år. Den senare halveringen skedde huvudsakligen genom utkontraktering (outsourcing) av det företaget bedömde som icke kärnverksamhet.

TELIA RESURS & OMSTÄLLNING

Telia Resurs & Omställning (TR&O) är en koncernenhet inom Telia som dels samlar koncernens omställningskompetens för utveckling av nya policier dels arbetar operativt som ett omställningsprogram. Verksamheten bygger på ett omställningsavtal från 2002, mellan koncernledningen och de fackliga organisationerna. Avtalet stipulerar ”Förstärkt trygghetsåtagande och omställningsansvar vid risk för uppsägning pga arbetsbrist”. Avtalet gäller tills vidare och för Sverigebaserade majoritetsägda verksamheter.

TR&O skall:

- Stödja uppsagda medarbetare i deras ansträngningar att få nytt arbete inom eller utanför Telia.
- Ge utbildning till chefer/ledare i ”svåra samtal”
- Driva intern arbetsförmedling
- Driva personaluthyrning
- Erbjuder karriärrådgivning
- Samordna externrekrytering, inhyrning av personal och konsulter samt avgångspensionering

Enligt avtalet förhandlar man i linjen med det lokala facket om vilka som skall bli övertaliga. Telia erbjuder en inledande period om sex månader innan den formella uppsägningen kommer. Det innebär att man är turordnad för uppsägning men inte formellt uppsagd. De som blir preliminärt listade kan sedan välja mellan traditionell uppsägning eller att gå in i TR&O. Väljer man uppsägning så går man kvar i sitt tidigare jobb under uppsägningstiden men har rätt att gå till Arbetsförmedlingen, TRR eller liknande. Övertaliga medarbetare som väljer stöd från TR&O får skriva på ett avtal av vilket det bland annat framgår att den övertalige skall arbeta aktivt med att skaffa sig en ny försörjning. Har man inte kommit vidare till nytt arbete efter sex månader så får man den formella uppsägningen. Uppsägningstiden är reglerad genom kollektivavtal. Alla, även de som har kortare uppsägningstid, är garanterade fyra månaders uppsägningstid. De övertaliga som är 50 år, eller äldre, får sex månaders extra uppsägningstid utöver vad LAS föreskriver. Det innebär att de övertaliga inom Telia Resurs & Omställning har en garanterad omställningstid på mellan 10 – 18 månader.

Under tiden i TR&O är man arbetsbefriad till hundra procent, från sina tidigare arbetsuppgifter, och arbetar således heltid med sin egen framtid. De anställda finns i TR&O:s eller TRR:s lokaler när man inte är ute för intervjuer, företagsbesök eller dylikt. Lönen under omställningsperioden betalas av den enhet där vederbörande varit anställd. TR&O satsar mycket på egna coacher för att öka tillgängligheten och effektiviteten i omställningsprocessen. Man har ca 30 personer per coach för att göra det möjligt för anställd och coach att träffas en gång i veckan. Man anser att det snabbar upp processen när man inte behöver vänta längre på kontakt med sin coach. Företrädare för TRR anser också att det är viktigt att omställningsprocessen inte tar så lång tid eftersom ökad tid innebär minskade möjligheter att få nytt jobb. TR&O har en kontinuerlig dialog med

fackliga företrädare i den s.k. samverkansgruppen.

Erfarenheten hittills av TR&O:s verksamhet är goda. Genomsnittligt är tiden i TR&O betydligt lägre än 10 månader och en mycket stor andel, drygt 92%, av de som fått stöd av TR&O är nöjda eller mycket nöjda.

Motivet för TeliaSonera att driva ett omställningsprogram liksom för andra företag är dels möjligheten att förhandla fram avtalsturlistor om man erbjuder ett omställningsprogram. För många företag är det viktigt att inte förlora den senaste kompetensen – vilket kan inträffa om man går på lagturlista. Ett annat skäl att erbjuda stödprogram är att få en viss goodwill på arbetsmarknaden som arbetsgivare och leverantör.

Kapitel 7 Posten

Postens ledning konstaterade i början av 90-talet att man hade en för stor kostym samtidigt som man upplevde brister i kompetensen inom strategiska områden. Brevvolymen och betalningsförmedlingen minskade år från år. Framväxten av fax och internet skapade ökad konkurrens om meddelanden och betalningsförmedling. Avskaffandet av brevmonopolet öppnade för konkurrens från andra aktörer t.ex. City Mail. Den senare konkurrensen drabbade Postens brevförmedling i storstad, den mest lönsamma delen. Postens kostnader blev härmed för stora i förhållande till affärsvolymen. Samtidigt upplevde man inom Posten en brist på teknikkunnande främst IT och mer kvalificerade ekonomikunskaper. Man startade Posthögskolan 1989 för att stärka kompetensen inom prioriterade områden och för vissa personalkategorier. Ekonomiutbildningen drevs i samarbete med Handelshögskolan i Stockholm.

I början på 90-talet pågick också förberedelserna för att omvandla Posten från affärsdrivande verk till kommersiellt företag. Även om det inte blev några dramatiska förändringar omedelbart så var man tvungen att satsa på högre kostnadseffektivitet, ökad koncentration till områden där Posten kunde vara långsiktigt konkurrenskraftig. Internationalisering av Posten blev också en viktig fråga på ledningens och styrelsens agenda. 1993 fattade Sveriges Riksdag beslut om att Posten skulle omvandlas till aktiebolag.

Sjunkande volymer tvingade Posten att för första gången att säga upp folk. Inledningsvis handlade det om postkassörer men det drabbade senare även andra yrkesgrupper. De första uppsägningarna skedde enligt LAS och principen om sist in först ut. Det innebar att de senast anställda, piggaste och yngsta med säljprofil som Posten behövde fick lämna företaget. Under de följande åren så avvecklades 6-7000 personer varav cirka hälften genom uppsägning. Det var en svår process för alla inblandade men fungerad ändå sett i efterhand ganska bra. Under denna första tid med uppsägningar och avvecklingar konstaterades att de som hade sina jobb kvar mätte lika dåligt som de som fick gå, något man inte insett tidigare.

Omställningen av Postens verksamhet skedde inte enbart genom uppsägning utan även förtida pension. Pensionering visade sig dyrbar men ansågs vara personalvänligt. Numera har attityden dock förändrats. Så gott som alla anställda på Posten hade 12 månaders uppsägningstid vilket innebar att omställningar blev utdragna i tiden.

Under denna period låg ansvaret för omställningen hos cheferna. De fick ta hand om sin personal inklusive överenskommelser om avgångsvederlag med mera. Som stöd hade de ett gemensamt ramverk och en s.k. ”verktyglåda” som innehöll regler för avgångsvederlag och andra stödåtgärder som Posten kunde erbjuda.

Under 90-talet beslutades och genomfördes en försäljning av Postgirot. Man gjorde en omfattande omstrukturering av distributionsnätet för brev och paket. För ändamålet kontrakterade Posten nya serviceställen som livsmedelsbutiker, bensinstationer m.m.

för att ta hand om paketinlämning och utlämning, försäljning av frimärken med mera. Samtidigt lades ett stort antal postkontor ner. Kassahanteringen koncentrerades till en särskild organisation Svensk Kassaservice. Staten bidrog med medel till Svensk Kassaservice för att man skulle upprätthålla servicen i glesbygd. Nätet av postterminaler rationaliserades och arbetet koncentrerades till färre enheter. Posten Express som distribuerade paket lades ner.

Genom dessa och andra omstruktureringar minskades antalet anställda. Övertaligheten omfattade nu förutom kontorsrörelsen även brevbäring, postterminaler, administration, sälj- och dataenheter. Under tio år har Posten minskat antal anställda med 30 %.

Tanken på en särskild omställningsorganisation växte successivt fram under 90-talet. Man såg nu framför sig att omställningen av Posten skulle ta tid vilket motiverade en särskild organisation. Särskilt nedläggning av postkontor var en politiskt känslig fråga. Posten ville vårda sin image som arbetsgivare eftersom man räknade med att vara fortsatt aktiv med att rekrytera nya kompetenser. En särskild omställningsorganisation med rimligt generösa villkor och med fokus på att skaffa nya jobb skulle om den blev framgångsrik stärka Postens image. Postens ledning såg även ett behov att vara mer flexibel i anpassningen av kompetenser i företaget. En särskild omställningsorganisation där de som gick in i omställningsprogrammet samtidigt sade upp sig skulle tillåta för resten av organisationen att snabbare ställa om till ny organisation och arbetssätt. Detta ledde fram till ett nytt koncept för omställningsarbetet som realiserades i en ny koncernenhet Posten Futurum.

POSTEN FUTURUM

På personalsidan satte man sig ner med företrädare för de fackliga organisationerna för att diskutera ett nytt upplägg. De fackliga organisationerna var i början tveksamma inför Postens krav på nya turordningsregler. Företaget ville att de anställda frivilligt skulle söka sig till det nya omställningsprogrammet som fick namnet Posten Futurum. Facket gick också med på mer naturliga turordningskretsar som servicefunktion, affärsenhet eller andra administrativa enheter.

Genom Futurum förändrades de lokala chefernas inflytande och roll. Det fanns dock en stor fördel för dem också nämligen att de slapp kostnaderna när vederbörande gick över till Futurum.

TRR blev samarbetspartner och entreprenör i Futurum. TRR var vana vid att arbeta med människor som blivit uppsagda. Nu fick man börja i ett tidigare skede och samarbeta med de chefer som blev utsedda som coacher inom Posten.

Posten Futurum sjösattes under 2000 genom en omfattande informationskampanj över hela landet. Posten Futurum var inte först med ett omfattande omställningsprogram. Telia och Förenings sparbanken hade några år tidigare skapat jämförbara program. Gemensamt för Posten, Telia, Förenings sparbanken med flera infrastruktur företag var att de traditionellt stått för en god personalpolitik. Flera av dessa organisationer var statligt ägda eller jämförbara med statligt ägda företag. Det fanns därför starka skäl för

Posten med flera företag att värna om sitt varumärke och sitt rykte som arbetsgivare. Särskilt inför en framtid som sannolikt kommer att innebära ökad konkurrens om kvalificerad arbetskraft. Satsningen på Posten Futurum kan därför motiveras med både personopolitiska och affärsstrategiska argument.

Futurum etableras som en särskild koncernenhet med egen styrelse. Styrelsens ordförande blev dåvarande ordföranden i Postens koncernstyrelse, Göte Bernhardsson. I Futurum finns en chef, en ekonomiansvarig samt en sekreterare och dessutom arbetar femton s.k. coacher med regionalt ansvar. Coachens uppgift är att vara arbetsgivarens företrädare vad gäller frågor om anställningen i Futurum. Coachen skall också hålla löpande kontakt med deltagarna för att stödja och stimulera dem att vara aktiva att söka nytt arbete. Coachen träffar deltagaren personligen under tiden i Futurum och är hela tiden tillgänglig för frågor från deltagarna.

Posten samarbetar med TRR i omställningsarbetet. Posten liksom många andra företag har genom åren betalat en avgift till TRR för att få hjälp i övertalighetssituationer. TRR erbjuder stöd av professionella rådgivare samt kortare utbildningar för att öka anställningsbarheten. TRR kan också finansiera utbildningar som genomförs av andra utbildningsanordnare. Samarbetet mellan coachen (Posten) och rådgivaren (TRR) är ett viktigt inslag i omställningsarbetet.

Futurums kansli handlägger alla frågor av principiell natur, följer upp deltagarna i Futurum och för statistik över verksamheten inklusive administrerar utvärderingsformulär till deltagare som lämnar Futurum. Kansliet anordnar också regelbundet möten med alla coacher för erfarenhetsutbyte och dialog om problem och utvecklingsfrågor.

Posten Futurum - filosofi och regelverk

Grundtanken är att det skall finnas en övertalighet inom en organisatorisk enhet för att medarbetare skall kunna söka till Futurum. Även om Postens ledning inser att man kommer att dra ner är det osäkert i vilken takt det kommer att ske. Det beror bland annat på att Posten som statligt helägt företag påverkas av ägarens politiska överväganden.

Vid konstaterad övertalighet skall Futurum kunna ta emot så många sökande som motsvarar övertaligheten. Deltagandet i Futurum skall vara frivilligt och alla som vill delta måste därför själva söka för att bli antagna i Futurum. Om den sökande blir antagen i Futurum blir vederbörande uppsagd från Posten och inträder som anställd i Futurum dock längst 18 månader.

Deltagaren i Futurum har också samma grad av anställning i Futurum som hon hade på Posten. En som hade heltid på Posten får heltid i Futurum och den som arbetade deltid på Posten får motsvarande anställning i Futurum. Grundtanken är att vederbörande skall ha samma villkor i Futurum som vederbörande hade på Posten.

Huvudsyftet med Futurum är att hjälpa deltagarna till nytt arbete utanför Posten. Posten erbjuder lön under en period om maximalt 18 månader för att deltagarna skall ha tid till kompetensutveckling för att underlätta en ny anställning. Futurum räknar med att deltagarna i genomsnitt kommer att få ny sysselsättning snabbare än 18 månader. I

skrivande stund är genomsnittet ca.10 månader. Futurum erbjuder också den som vill studera på heltid lön under tio månader, vilket motsvarar den genomsnittliga tiden hos övriga i Futurum. Om en deltagare kommer fram till att hon vill starta ett eget företag kan vederbörande erhålla lön i tio månader alternativt ett särskilt start eget bidrag.

Under tiden i Futurum kan deltagaren få arbeta som praktikant hos en arbetsgivare med lön från Futurum under viss tid om det anses underlätta ett framtida arbete. Om deltagaren får en provanställning om t ex i sex månader kan han/hon kvarstå i Futurum. Futurum betalar då eventuell mellanskillnad mellan lönen i företaget och den lön som deltagaren har i Futurum.

Lyckas deltagaren att få nytt arbete och lämnar Futurum inom fyra månader är vederbörande berättigad till en snabbhetspremie. Premien är 50.000 kronor för den som har anställning på heltid i Futurum.

Filosofin för Futurum innebär att deltagaren skall ha personligt ansvar för att söka arbete och även ansvara för beslutet att acceptera ett jobberbjudande eller inte. Rådgivare och coach skall stödja deltagarens ansträngningar att finna ett nytt arbete men inte ta över ansvar och beslut.

Eftersom Posten som företag, och därmed också Posten Futurum, har intresse av att deltagarna får nytt arbete så fort som möjligt, kan en balansgång uppstå mellan Postens och deltagarnas intressen. Deltagarens intresse skall då gå före inom ramen för den utsatta tiden under förutsättning att vederbörande inte missbrukar förtroendet och inte över huvudtaget söker något arbete.

Sammanfattningsvis kan man säga att genom Posten Futurum skapas möjligheter för strategiskt handlande för deltagarna inom de ramar som ställs upp och med det stöd som erbjuds.

Erfarenheter av Posten Futurum

Den helt övervägande andelen av deltagarna i Futurum tycker att de har kommit väl ut. Det gäller även för de deltagare som har sämre anställningstrygghet eller lägre lön i sina nya arbeten. De flesta säger tydligt att de upplever att Futurum har varit ett frivilligt val. När man själv har ansvaret finns det också en tendens att göra en positiv värdering av utfallet.

Som framgått tidigare har man genomsnittligt fått ett nytt arbete inom 10-11 månader dvs på kortare tid än den vanliga uppsägningstiden om ett år. Erfarenheten av Futurum har medfört att många deltagare säger sig vara mer förberedda för framtida omställningar. Futurum har för en ganska många inneburit att man kunnat vidareutbilda sig vilket upplevts som mycket positivt.

Många har fått uppleva att erfarenheterna från Posten faktiskt har värderats positivt på arbetsmarknaden.

Posten har förutom Futurum utvecklat andra lösningar för speciella grupper. Det

innefattar en särskild intern uthyrning av kompetenta medarbetare med lång erfarenhet. Man säljer sin kompetens till andra delar av Posten som därmed kan få utvecklingsarbete utfört av personer med stor kunskap om organisationen. Man arbetar också mer intensivt med rehabiliteringsfall med särskilda åtgärder. Resultatet har blivit en mer utvecklad intern differentiering av åtgärdsrepertoaren för omställningar.

Kapitel 8

Sammanfattande kommentarer

ETT ÅRTIONDE AV OMSTRUKTURERINGAR

De företag som ingår i denna studie har alla gått igenom ett årtionde av stora omstruktureringar. Avregleringar och förstärkt internationell konkurrens, teknikutveckling samt statens finansiella problem har bidragit till fusioner, outsourcing, fokusering av verksamheten, försök till internationalisering, nya produktionsformer och nya kompetensbehov.

På personalsidan har detta märkts genom att flera företag, för första gången i historien eller för första gången på mycket länge, tvingats säga upp anställda på grund av arbetsbrist. Det har varit ovant för chefer och deras organisationer att hantera de nya utmaningarna. Man har agerat något olika i olika företag beroende på olika historia och skiftande kulturella värderingar. Det har samtidigt funnits ett stort intresse att lära av varandra och även att dela med sig av erfarenheter. Olikheter har framgått av de tidigare kapitlen.

I detta kapitel skall vi dra ihop vissa gemensamma drag i den utveckling som skildrats.

NYA PROBLEMFÖRMULERINGAR

Kunder har blivit mer rörliga. Det har tvingat företagen se på och behandla sina kunder på ett annorlunda sätt. Det märks särskilt tydligt i de tidigare affärsdrivande verken med erfarenhet av en monopolsituation. Telias kunder har varit abonnenter, Vattenfalls kunder har avancerat från att vara belastningspunkter till abonnenter och på Posten har det varit något liknande. I den hårdare internationella konkurrensen tvingas företagen att lära sig mer om sina individuella kunder och differentiera mellan olika kundsegment för att utveckla tjänster och produkter som passar just dessa. När avregleringar sker och eller konkurrensen ökar blir alternativa inköpskällor och villkor tydligare och möjligheten att byta leverantör enklare. I denna mer dynamiska affärsmiljö tvingas företagen att lägga ner verksamhet som blivit olönsam och satsa hårdare på annat med bättre förutsättningar. Den hårdare konkurrensmiljön ställer också större krav på företagets flexibilitet.

Innan företagen har insett vidden av förändringarna i den nya affärsmiljön uppfattar man neddragningar av personal som enstaka händelser. Problemet blir att minska antalet anställda. Eftersom man i den svenska traditionen vill värna om anställda särskilt de som arbetat länge i företaget har man kompenserat dem genom generösa avtalspensioner. Övriga kompenseras med goda avtalsvillkor. Senare under 90-talet visar det sig att omstruktureringarna fortsätter och i stället för enstaka omstruktureringar kan man se framför sig kontinuerliga omställningar. Utvecklingen har gått från enstaka neddragningar till kontinuerliga omställningar.

Vi kan också konstatera att omställning innebär att man mycket tydligare än tidigare

arbetar utifrån individens personliga förutsättningar och behov av stöd för att få ett annat arbete. Både kunder och anställda blir parallellt betraktade som individer och åtgärder skraddarsys i större utsträckningar än tidigare. Definierar man problemet som kontinuerliga omställningar får det flera väsentliga följder som vi skall behandla nedan.

OMSTÄLLNING EN STRATEGISK FRÅGA FÖR FÖRETAG OCH INDIVID

I dagens företag med allt starkare kompetensberoende blir omställningsförmågan d v s att kunna anpassa kompetensen efter verksamhetens utvecklingen en väsentlig framgångsfaktor. Kan företaget hantera omställningen på ett sätt som upplevs som justa av anställda och effektivt ur ett företagsperspektiv kan man upprätthålla effektiviteten utan att skada imagen på arbetsmarknaden. Situationen är ofta den att företag som arbetar med omställning samtidigt behöver rekrytera personer inom bristområden. Allt fler företag har förstått detta. Det gör att omstruktureringar och omställning blir en väsentlig fråga på företagsledningens agenda. Det är också väsentligt att omställningsarbetet är väl förankrat i företagsledningen för att det skall få genomslag i organisationen.

Förankring hos de fackliga organisationerna och hos linjeorganisationen är också väsentligt för att omställningsarbetet skall fungera tillfredställande. Chefer på olika nivåer blir involverade när det gäller att bedöma och prioritera kompetensbehov samt bedöma övertalighet. De skall också genomföra samtal med enskilda anställda om deras kompetens och framtid i företaget. I början av decenniet var detta ofta en svag punkt i omställningsarbetet. Många chefer var inte tydliga i sin kommunikation, i missriktade försök att vara ”snälla”, men kanske också för att de var osäkra på sin förmåga att bedöma underställda.

Förankring av omställningsarbetet hos de fackliga organisationerna var också av stor betydelse för att de anställda skulle känna trygghet att man behandlades just av företaget. En god förankring hos de fackliga organisationerna och möjligheter för fackliga företrädare att vara med i referensgrupper eller motsvarande var ofta till stor hjälp för att processen skulle fungera friktionsfritt.

Omställning är också en strategisk fråga för den enskilde anställde. När omställningsarbetet blir av kontinuerlig karaktär finns det anledning för den enskilde att återkommande fundera över sin anställningsbarhet i företaget. Det gäller att inte försumma möjligheter till fortbildning och vidareutveckling som han/hon bedömer kan stärka den egna positionen internt eller externt på arbetsmarknaden. Förut var det naturligt för den anställde att se sin framtid i ett enda företag. Det har till exempel gällt många anställda i företag som ABB, Telia, Posten och Volvo. Med kontinuerliga omställningar är detta inte längre en realistisk föreställning. Den anställde måste vara beredd att byta arbetsgivare. Det går inte längre att lita på att någon annan skall skapa ett nytt arbete. Av självbevaringsdrift måste man själv ta ett ansvar för detta. Ett annat sätt att uttrycka samma sak är att det psykologiska anställningskontraktet mellan den enskilde och företaget håller på att definieras om. Företag och arbetstagare har nu ett delat ansvar för vederbörandes fortsatta anställningsbarhet.

Förmågan att hantera omställningar, omställningskompetens, kommer enligt många bedömare att vara en spetskompetens inom överskådlig tid. Vissa företag nöjer sig med att samla personer med stor erfarenhet i en stabsenhet som skall arbeta konsultativt mot affärsenheter och bolag som känner att de har behov av rådgivning. Det visar sig dock vara svårt att upprätthålla kompetensen om man inte också arbetar mer "hands on" med omställningsarbete.

PROAKTIV PERSONALPOLITIK

Det finns en tydlig tendens inom företagen att arbeta proaktivt och därmed om möjligt undvika uppsägningar. Det gör att man först försöker att arbeta en viss tid med att definiera övertalighet, undersöka möjligheter till jobbyte eller omplacering inom företaget innan man går till formell uppsägning. Inom Astra Zeneca hade man 3 månader på sig för att först utreda individuella behov och förutsättningar samt interna och externa alternativ. Efter tre månader gick individen över till förhandling om individuella avgångskontrakt med uppsägningstider, rätt till ekonomisk ersättning eller avtalspension och olika stödinsatser inom företagets jobbcenter. Senast inom 3 månader skall individen ha besked om hon får plats i den nya organisationen. Efter totalt 6 månader är individen uppsagd och får ett avgångsvederlag på mellan 9 och 15 månadslöner.

Innan individen blir uppsagd sker förhandlingar med facket och här bestäms om man skall följa lagturlistan eller ej. Astra Zeneca är bara ett exempel. I många andra företag har man en liknande period under vilken man försöker hitta en intern eller extern lösning. Först när denna period löpt ut utan att man har funnit en acceptabel lösning går man över till den mer regelstyrda uppsägningsproceduren enligt LAS. För att de fackliga organisationerna skall gå med på detta måste i allmänhet företaget ekonomiskt bjuda till mer än vad som skulle bli fallet vid en regelrätt uppsägning enligt LAS.

I TeliaSonera och Posten har man en särskild koncernenhet som arbetar med omställningsfrågor både policymässigt och operativt. TeliaSonera och Posten samarbetar med externa företag men har egna coacher som följer den anställda under viss tid. På så sätt får man en större kontroll på processen och kan uppfylla de förväntningar på etik och individuellt hänsynstagande som företaget ställt ut. I övriga företag handhas det operativa arbetet i linjen med stöd från personalavdelningen eller genom samarbete med TRR, Manpower eller någon annan leverantör.

ORGANISERING OCH NYA ARBETSSÄTT

I de stora organisationer som vi studerat finns behov av ett regelverk som gäller hela organisationen. I början av decenniet förekom det ofta att de specifika lösningarna varierade mellan olika delar av företaget. Det gav upphov till ryktesspridning framför all vad gäller storlek på avgångsvederlag, regler för förtida pension med mera. Företagen har därför skapat ett regelverk som skall gälla i hela organisationen. Man vill ha ett ramverk som alla skall utgå från i arbetet på att finna lösningar för enskilda personer. Regelverket förhandlas med de fackliga organisationerna för att de skall legitimeras och för stöd.

Företaget vill också gärna förhandla om turordningsregler för att yngre och ibland mer kompetenta personer inte skall behöva gå först.

ERFARENHETER AV OMSTÄLLNINGARBETE

Det finns naturligtvis mycket varierade erfarenheter av omställningar och i detta sammanhang skall vi bara ta upp några mer generella synpunkter.

Kompetensväxling

Det har tidigare framgått att kompetensväxling tolkas på olika sätt i olika miljöer. En första skillnad gör man mellan intern och extern kompetensväxling. Den externa kompetensväxlingen är liktydig med försök att hitta ett arbete utanför företaget med eventuellt kompletterande utbildning som grund. Den interna kompetensväxlingen kan ibland uttolkas som omplacering till annat arbete inom företaget med mycket begränsad extra utbildning. Vad man möjligen skulle kunna kalla egentlig kompetensväxling är när en individ går från ett arbete där det råder kompetensöverskott omskolas för ett arbete inom ett område med kompetensbrist. Det finns relativt få exempel på detta. Telia och Vattenfall har erfarenheter av sådana projekt.

Man bör, enligt dessa erfarenheter, inte satsa på en omfattande utbildning utan att ha ett kontrakt med en verksamhetschef om anställning när vederbörande har gått igenom den kompletterande utbildningen. Man bör också ha en överenskommelse med individen som genomgår en sådan utbildning om att ta ett på förhand överenskommet jobb. I allför många fall har man genomfört utbildningar som av något skäl inte lett till anställning inom företaget.

Möjligheter till omplacering inom företaget är ofta goda om företaget växer kraftigt i annat fall är även det besvärligt. Intervjupersoner vittnar om att man beviljat avsteg ifrån anställningsstopp för att rekrytera på öppna marknaden. Det har ofta sin grund i att de som anställer misstänker att övertaliga inte kan uppfylla kompetenskraven. Men det kan också bero på att övertaliga anser att det erbjudna arbetet av någon anledning är sämre än det man haft och därför inte vill acceptera ett erbjudande.

Frivillighet eller socialt tryck

Ansvarig chef hoppas att den enskilde, utifrån den information vederbörande får om företagets framtida utveckling och kompetensbehov, skall kunna fatta ett självständigt beslut om att vara kvar eller inte. Å andra har chefen ett tryck på sig att reducera sin bemanning i enlighet med den övertalighet som har identifierats. Här döljer sig en grannliga balansgång mellan påtryckning och korrekt information. Erfarenheten visar att om individen upplever att man tagit ett eget beslut stärker det motivationen att gå vidare. Upplever man sig utstött påverkas motivationen negativt.

Samma balansproblem mellan frivillighet och socialt tryck uppstår när företaget har en coach, som skall vara arbetsgivarens representant under en omställningsperiod. Företagets intresse är att få ut individen i annat arbete så fort som möjligt. Å andra sidan

har man försäkrat att omställningen skall ge individen tillräcklig tid inom de beslutade och godkända tidsramarna att orientera sig och bestämma sig.

Tydlighet och osäkerhet

En av de intervjuade formulerade sig på följande sätt: ”Det går inte att ta miste på att de uppsagda mår enormt mycket bättre psykiskt”. Anledningen skulle vara att när man är uppsagd vet man vad som gäller och kan inrikta sig på att hantera den situationen. Är man i ett läge där det är oklart om man kommer att bli övertalig eller kan stanna kvar på sitt jobb är osäkerheten mycket besvärligare att hantera psykiskt.

Osäkerheten kan smyga sig in på många sätt. Samtalet med den egna chefen om framtida förutsättningar för enheten och för individen själv kanske är otydliga och svår att tolka. Det kan också vara så att bestämmelser om tider och förmåner i samband med omställningen är oklara eller tvetydiga. Osäkerheten gör det svårare för individen att bearbeta sin situation och att handla när man inte vet om man måste.

För en del chefer kan otydlighet vara ett försvar för den egna osäkerheten i svåra bedömningsfall eller vara ett missriktat försök att inte sära sin medarbetare. I en organisation där det hierarkiska avståndet är litet mellan chef och medarbetare uppfattar chefen att han i första hand talar med en kollega snarare än en underordnad.

EN NY MARKNAD FÖR STÖD I OMSTÄLLNINGSPROCESSER

De stora omställningar som genomförts under det senaste decenniet har skapat en grund för nya företag. Det gäller bemanningsföretagen som exempelvis Manpower och Proffice som dels hyr ut personal men också tar hand om personal från stora företag för att sätta dem i arbete. Det gäller också olika typer av konsultföretag inom utbildning, outplacement och personalutveckling. På denna ”marknad” finns sedan tidigare ALI, Arbetslivstjänster och TRR. TRR, som drivs utan vinstintresse har sedan länge arbetat med rådgivning till anställda som blivit uppsagda. När nu företagen alltmer arbetar proaktivt innan personalen blivit uppsagda har också TRR tvingats att gå in betydligt tidigare i omställningsarbetet när det finns risk för uppsägning. Man ändrar också successivt sitt arbetssätt till att kunna täcka individuella behov från uppsagda individer och från företag under omställning.

De flesta stora företag arbetar både med TRR och med andra leverantörer. De stora koncernerna arbetar med företag som man kvalitetsgranskat och godkänt innan man sluter samarbetsavtal med dem. Anledningen till att man arbetar med flera leverantörer samtidigt kan vara att volymen uppsagda är så stor att ett enskilt företag eller organisation har svårt att hantera alla. Det kan också vara att man har olika behov för olika personalgrupper och att man upplever att potentiella leverantörer har olika styrkor och svagheter som man vill utnyttja. Genom att en uppsagd kvarstår hos TRR under längre tid skapas en långsiktig grundtrygghet.

Kontaktinformation

Gothenburg Research Institute vid
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 600
405 30 Göteborg

Tel: 031-773 1000

Fax: 031-773 5619

e-mail: fornamn.efternamn@gri.gu.se