

---

Kerstin Isaksson, Pär Pettersson & Johnny Hellgren

# Utvecklingscentrum

## En verksamhet för uppsagda tjänstemän i KF

Under 1990-talet har ett stort antal företag och arbetsplatser inom offentlig sektor bantat sin verksamhet. Det är inte så ovanligt att de övertaliga eller uppsagda erbjuds olika typer av hjälpinsatser, så kallad outplacement verksamhet. Skälet till detta är främst att man vill hjälpa de uppsagda till nya arbeten. Ibland erbjuds kompetensutveckling och olika stödresurser för att underlätta övergången till annat arbete. Beskrivningar av sådan verksamhet förekommer då och då men mera sällsynt är att resultaten i form av faktiska nya anställningar presenteras och att de uppsagda får beskriva sin syn på verksamheten. Artikeln beskriver den verksamhet, Utvecklingscentrum, KF har för uppsagd personal i Stockholm. Artikeln är ett försök till värdering av verksamheten både utifrån målen och utifrån en jämförelse med andra alternativ för uppsagda.

Det är numera inte särskilt ovanligt att företag avsätter resurser för att hjälpa övertalig personal att hitta nya anställningar. I allmänhet är dock dessa insatser omgärdade med sekretess. Det gäller framförallt effekter i form av nya anställningar för de uppsagda. Det är särskilt ovanligt att övertaliga får möjlighet att framföra kritiska synpunkter och värdera insatserna som görs från företaget (se texten översikt av Kozlovski m fl 1993).

Inom ramen för ett större projekt inom KF<sup>1</sup> fick vi möjlighet att belysa deras verksamhet för uppsagda tjänstemän som kallas Utvecklingscentrum. Vi kunde också göra ett försök att utvärdera den med hjälp av statistik, intervjuer och frågeformulär till personalen. En riktigt bra utvärdering är svår att åstadkomma inom ramen för en fallstudie då jämförelsegrupper saknas och är i detta fall kanske inte heller etiskt försvar-

**Kerstin Isaksson**, fil dr, är psykolog och forskare vid Arbetslivsinstitutet.  
**Pär Pettersson**, fil dr, är forskare och  
**Johnny Hellgren** doktorand vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

---

1. Projektet har finansierats genom anslag från KF, Trygghetsfonderna inom HTF (Handels Tjänstemannaförbund) och KTF (Kooperativa Tjänstemäns förbund) samt Rådet för arbetslivsforskning. Tack till alla anställda och fd anställda som deltagit samt till referensgruppen för projektet. Den som önskar mer information om KFs Utvecklingscentrum kan vända sig till chefen Tomas Björnér.

bar. Det unika med denna redovisning är främst möjligheten att beskriva verksamheten och diskutera effekterna.

### Företaget

Landets största konsumentförening, Konsum Stockholm samt KF bildade 1992 en ny underkoncern kallad Kooperativa Detaljhandelsgruppen (KD AB). Sedan 1970-talet har den kooperativa detaljhandeln kontinuerligt tappat marknadsandelar, och lönsamheten stadigt försämrats. Under en lång följd av år hade flera föreningar inte presterat resultat som kunnat säkerställa konsumentkooperationens överlevnad.

Beslutet att bilda KD AB var genomgripande och har inneburit en total omstrukturering av svensk konsumentkooperation. Innebörden är att kooperationen strukturerats om till ett renodlat detaljhandelsföretag. Arbetet med omorganisationen inleddes våren 1992 och den 28 september samma år presenterades detaljerna i den nya administrativa organisationen. Omstruktureringen innebar att betydande nedskärningar av personal skulle ske bland de 1 570 tjänstemän som fanns inom den administrativa organisationen i Stockholm. Sammantaget skulle det finnas plats för 880 nya tjänster inom KF/KD AB, vilket innebar en reduktion med 690 personer (44 procent). Samtliga skulle sägas upp i befattningarna och få söka nya tjänster i konkurrens i den nybildade organisationen. Den processen innebar också att många skulle bli övertaliga och sägas upp.

Det är viktigt att påpeka att den traditionella uppfattningen inom KFs led har varit att man inom kooperationen värnat om sina anställda och tagit ett socialt ansvar (se t ex Eriksson 1995). Det har i praktiken funnits en stark tilltro bland de anställda till anställningstryggheten. Uppsägningar av tjänste-

män i denna omfattning har inte tidigare skett i företagets historia. Beskedet om övertaligheten och att så många skulle få gå från sina arbeten kom därmed som en chock.

I ett tidigt skede förstod naturligtvis de fackliga organisationerna att ett stort antal medlemmar skulle bli övertaliga och ett viktigt krav från dem var att olika insatser för att hjälpa de övertaliga skulle ingå som ett led i omstruktureringen. Ett första steg som togs var att erbjuda avtalspensionering med 75 procent av lönen till alla över 60 år med en minimilön av 15 000 kr. Drygt 200 personer fick detta erbjudande och så gott som samtliga accepterade. I praktiken hade de mycket begränsade möjligheter att tacka nej. Ett annat fackligt krav var att KF skulle ta ett långtgående ansvar för att hjälpa de uppsagda till nya anställningar. Med denna utgångspunkt började man tidigt planera ett Jobbsökarprojekt i samarbete med Trygghetsrådet för tjänstemän inom Handels Tjänstemannaförbund (HTF) och Kooperativa Tjänstemäns förbund (KTF).

Det vanligaste arbetssättet för Trygghetsfonderna vid uppsägningar är att arbetsplatser med mer än sex uppsagda tilldelas en lokal resursperson som arbetar med att hitta lösningar. Denne person utses lokalt och avlönas på heltid för detta arbete. En lokal beslutsgrupp utses också med representanter för arbetsgivare och fack till stöd för resurspersonen. Satsningen på ett Jobbsökarprojekt inom KF motiverades av att ett så stort antal personer berördes.

Projektet fick tidigt namnet KFs Utvecklingscentrum (UC). Inspiration till verksamheten kom från liknande enheter bl a vid Telia i Stockholm, som hade goda erfarenheter av ett liknande arbetssätt med övertaliga. Metodiken finns också inom Arbetsmarknadsverket där Arbetsförmedlingen och AMI använt sig av olika gruppverksamheter

för att stödja och aktivera arbetslösa och underlätta återgång till nya arbeten (Hagström 1985, Ams 1994). Skillnaden är att verksamheter på Telia och i KF bygger på att anställda från samma företag redan under uppsägningstiden får hjälp att bearbeta övergången, gå kurser m m för att öka möjligheten att få nytt arbete och undvika eller förkorta arbetslösheten. Det övergripande målet är "att hitta ett arbete utanför KF till så många som möjligt av dem som blir övertaliga i förändringsprocessen". Viktiga delmål är att ge stöd och resurser under uppsägningstiden. I beskrivningar av verksamheten talar man om att hitta en varaktig lösning på den övertaliges situation vilket också kan innebära studier eller pension.

Telia som fungerat som förebild för UC har arbetat i tre år med ett projekt Utvecklingsprojektet/Kompetenshuset. Huvudinriktningen har varit kompetensutveckling av övertaliga med avsikt att hitta en ny placering inom Telia och undvika uppsägning. Vissa övertaliga sades ändå upp under perioden och i slutrapporten uppger man att man hittat lösningar till samtliga. Mer detaljerade uppgifter om antal som fått arbete finns inte. Detsamma gäller många andra företag som haft liknande verksamheter, dvs man är angelägen om att framhålla insatser som gjorts för uppsagda men information om utfallet i form av nya anställningar är oklar.

### Syfte och undersökningsmetoder

En uppföljning av omorganisationen och personalminskningen inom de administrativa enheterna inom KF i Stockholm har genomförts av en forskargrupp från Psykologiska institutionen, Stockholms universitet (Isaksson, Hellgren & Pettersson 1998). En del i detta projekt som inte tidigare redovisats är en utvärdering av verksamheten

för uppsagd personal. Möjligheten att få tillgång till material och intervjua de uppsagda om deras bild av verksamheten och hur effektiv den varit gav en unik möjlighet till utvärdering. Samtidigt fanns en möjlighet att jämföra de uppsagda med den personal som fick fortsatt arbete.

I december 1995 sändes frågeformulär till alla som varit anställda vid KF/KD ABs centrala administration och som sagts upp i sina befattningar t o m den 31/12 1993 dvs två år tidigare. Av dessa hade sedan ca 500 sagts upp, ungefär 200 hade fått avtalspension och resterande fått fortsatt anställning. Uppföljningen gjordes som en totalundersökning men resulterade i ett varierande bortfall i de olika grupperna. Svarsandelen var högst bland den kvarvarande personalen (71 procent), något lägre bland avtalspensionärerna (65 procent) och lägst bland de uppsagda (56 procent).

Uppföljning av andelen som fått ny anställning efter tiden på Utvecklingscentrum har kunnat göras fram till och med 1996 baserad på verksamhetens statistik. Undersökningen bygger framförallt på intervjuer med personal i Utvecklingscentrum liksom grupper av uppsagda. Dokument, statistik och protokoll har varit en annan viktig informationskälla. Sammanlagt har enskilda intervjuer gjorts med tio anställda vid Utvecklingscentrum, samt två gruppintervjuer med övertaliga (ca 15 personer).

Uppföljning av all berörd personal har vidare gjorts med hjälp av frågeformulär. Frågor om Utvecklingscentrum har ställts till samtliga grupper (uppsagda, avtalspensionärer samt fortsatt anställda) i frågeformulär som skickades ut i november 1995. Svarsandelen bland de uppsagda var lägre (56 procent, 214 personer) än i de övriga två grupperna. Bland de svarande ingick dock både personer som fått nytt arbete (123

personer) och personer som fortfarande var arbetslösa (88 personer) så även om de missnöjda kan antas vara något underrepresenterade genom bortfall så finns sannolikt en hel del av dem med bland de svarande. Den genomsnittliga vistelsetiden för de uppsagda som varit vid UC var 5,7 månader. Innan resultaten från denna utvärdering presenteras ges en bild av Utvecklingscentrums verksamhet.

### **Utvecklingscentrum; organisation, resurser och arbetsätt**

Utvecklingscentrum bildades formellt i början av november 1992 och placerades som en ledningsstab direkt underställd VD. Verksamhetens placerades på Hornsgatan med gångavstånd både till KF och Konsum Stockholm. Sex personer, alla fast anställda, utgjorde UCs kärna vid starten. Det var en projektansvarig chef, en sekreterare samt fyra personer med speciellt funktionsansvar för ekonomi, utbildning, jobbsökning, projektverksamhet och personalfrågor. Kontaktansvar för de uppsagda hade de s k handledarna som var 17 stycken vid UCs bildande.

Handledarna som knöts till UC har en ovanlig roll vars bakgrund finns i omorganisationen. När KFs organisation blev klar kom de fackliga representanter, som deltagit vid tillsättningen av nya tjänster att ingå i verksamheten för uppsagda på UC som handledare tillsammans med ytterligare några personer. Meriterande för arbetet var kunskap om verksamheten i KF, fackligt arbete, förtroende bland personalen samt stresstålighet.

Tanken var att handledare med denna bakgrund skulle vara särskilt lämpade att ge stöd till de uppsagda. Medelåldern bland handledarna var ca 50 år. Ingen av dem hade någon tjänst i den nya organisationen. Trots tidsbegränsningen sågs arbete som hand-

ledare av många som attraktivt i det osäkra läge som rådde i företaget vid tillfället. Handledarnas uppgift var att fungera som stöd och medmänniska och att ha kontaktansvar för de uppsagda i grupper. Tanken var alltså inte att de skulle vara professionella rådgivare eller ordna arbeten till de övertaliga. Vid behov av professionell hjälp av olika slag, utöver vad UC kunde erbjuda, skulle konsultresurser användas.

### **Utvecklingscentrums arbetsätt**

Samtliga som anställdes vid UC fick en kortare utbildning som förberedelse för arbetet med de övertaliga. Den första kursen rörde bl a reaktioner på uppsägning, regler och rättigheter och en modell för arbetet med de övertaliga. Man använde en bok "Jobba vidare" som bygger på många års arbete med uppsagd personal från olika företag (Svensson & Bodin 1993). Ytterligare en tredagars kurs ägnades åt att presentera olika tekniker för arbetet med de uppsagda i grupper under deras första vecka i verksamheten.

#### *Första kontakten med UC*

De anställdas första information och kontakt med Utvecklingscentrum har vanligtvis varit i samband med uppsägningen då arbetsledaren, som gav besked om uppsägningen, även informerade om KFs resurser för övertaliga. I samma skede har UCs personalansvarige fått meddelande om uppsägningen. Han har omgående kontaktat den uppsagde per telefon och lämnat den information som behövs. Från uppsägningstidens början har UC övertagit personalansvaret och uppsägningstiden har setts som en projektanställning. De uppsagda skulle under uppsägningstiden gå till UC i stället för till den gamla arbetsplatsen. Detta har man sett som en fördel ur den uppsagdes perspektiv. Han eller hon slipper gå kvar

på sin gamla arbetsplats och vänta på att sluta. En nackdel kan vara att många lämnade sitt arbete väldigt hastigt och utan att avsluta sina arbetsuppgifter.

Under vistelsen på UC har alla uppsagda tillhört en grupp, ledd av en handledare. Redan vid överföringen av uppsagda från olika arbetsenheter till UC har den personalansvarige bestämt stödgruppernas sammansättning. Sex till åtta personer har ingått i varje grupp och ambitionen har varit att skapa *nya* grupper och därför blanda kön, åldrar och tidigare arbetsplatser. Tanken har varit att på detta sätt maximera det stöd och de resurser gruppen kan bidra med för den enskilde. Gruppen ska ge stöd, komma med idéer och hjälp och ge självförtroendet tillbaka till den som blivit uppsagd och utgöra en bas för nya kontakter och nätverksbyggande som kan leda fram till nya arbeten.

De grupper som passerat UC har varit mycket olika. De uppsagda kan vara allt från medelålders specialister med mycket hög kompetens till unga personer med relativt kort skolutbildning och kort anställningstid. Mer än hälften av de övertaliga har haft en anställningstid i KF på mer än 20 år.

#### *Startvecka och gruppverksamhet*

Tiden på UC har inletts på samma sätt för alla handledningsgrupper. Den första startveckan har varit en schemalagd "Jobsökarkurs" för varje grupp. Syftet med den veckan är också att få prata om sina reaktioner inför uppsägningen, vidare för information om regler och rättigheter som uppsagd. Denna vecka syftar också till att starta en process som i bästa fall kan leda till att den uppsagde får nytt arbete eller någon annan form av stabil lösning på arbetssituationen innan uppsägningstiden är slut.

Under startveckan inleds också arbetet med en individuell handlingsplan. Den ska

vara grunden för hur uppsägningstiden ska planeras och vad målet ska vara när uppsägningstiden är slut. Behov av utbildningsinsatser och kompetenshöjning bestäms också utifrån denna plan.

Handledaren har haft till uppgift att se till att varje person gör ett veckoschema och planerar in olika aktiviteter i enlighet med handlingsplanen. Detta har skötts på olika sätt av olika handledare och därför varierat i hur strukturerade schemana varit. Typiska inslag har varit återkommande jobbsökande, gruppmöten, liksom individuell kontakt och uppföljning av handlingsplanen med handledaren. Ett annat inslag har varit friskvårdsaktiviteter för att de uppsagda ska må så bra som möjligt. Aktiviteterna anpassas förstås också efter uppsägningstidens längd.

Det finns ett fåtal exempel på problem i samband med överföringen till UC. Det är uppsagda som reagerat mycket negativt och med stark besvikelse på uppsägningsbeskedet. I några fall har anställda då inte velat komma till UC. Enligt uppgifter i intervjuerna rör det sig om mindre än tio personer. Det har också förekommit att övertaliga varit kritiska till att delta i gruppverksamheten. I undantagsfall (ca fem) har man då medgett en enskild kontakt med en handledare. En medveten ambition har varit att inte bevilja avgångsvederlag som alternativ till UC. De gånger det ändå har skett har det rört sig om personer som hittat andra anställningar direkt. Däremot har man haft en bonussumma som belöning för dem som hittat nya jobb innan uppsägningstiden gått ut. För varje återstående månad av uppsägningstiden har KF betalat 5 000 kr extra i "jobb premie". Enligt uppgift är det emellertid inte särskilt många som fått denna bonus och det tycks därmed inte ha fungerat som sporre till att söka snabbare lösningar för särskilt många. Det svåra arbetsmark-

nadsläget anges som en viktig förklaring till detta.

### **Resurser för de övertaliga i och utanför UC**

Grupperna har en rad resurser både på UC och utanför som kunnat användas för att hitta lämpliga arbeten. De övertaliga har haft fri tillgång till företagshälsovård som har funnits till hands vid krisreaktioner. Det har också funnits möjlighet för uppsagda att få stödsamtal och psykoterapi utanför KF.

Företagshälsovården har träffat handledarna för att de ska få möjlighet att diskutera sitt eget arbete med de övertaliga i gruppmöten. Arbetet med de övertaliga och att möta deras reaktioner på uppsägningen kan stundtals vara tungt och svårt och det har varit en viktig anledning till behovet av gemensamma samtal. Det faktum att handledarna själva varit övertaliga har varit en annan anledning.

Ytterligare en central resurs för de övertaliga under tiden på Utvecklingscentrum har varit ett servicecentrum för jobbsökning i lokalerna på Hornsgatan 54. Där fanns en dator, direkt kopplad till arbetsförmedlingens databas över lediga arbeten. Där fanns vidare rum, som kunde användas för kurser och gruppmöten, men också för att läsa tidningar, ringa eller skriva ansökningar. De har haft tillgång till datorer, kopiator och faxar. Vidare fanns en informationstavla med interna platsannonser inom KF/KD AB och andra hjälpmedel. Lokalerna har även fungerat som träffpunkt där man kunnat prata och dricka kaffe.

Den individuella handlingsplanen ligger till grund för utbildning och kompetensutveckling under uppsägningstiden. I diskussioner med handledaren vid utformningen av handlingsplanen har man försökt

att tillmötesgå utbildningsbehov i stor utsträckning. Den allra vanligaste typen av kurser som övertaliga genomgått har varit datakurser där man lärt sig ny teknik och program för att vara bättre rustad i konkurrensen om arbete. Språkkurser har också varit mycket populära liksom kurser i att starta eget företag. Även direkt yrkesinriktade kurser av olika slag har förekommit liksom kompletteringar av grundläggande utbildning. Förutom kurser och utveckling för att få ny anställning har de övertaliga fått möjlighet till regelbunden motion och friskvård med syftet att öka självkänslan och få de övertaliga att må så bra som möjligt, hålla sig aktiva och inte ge upp. UC har också haft en "huspräst" som deltagit i verksamheten med enskilda och gruppsamtal.

En kontaktperson på arbetsförmedlingen har regelbundet besökt UC för att ge aktuell information. Man har även använt sig av privata arbetsförmedlingar, firmor som hyr ut personal, t ex Kontorsjouren, och rekryteringsföretag. Allt för att maximera varje persons kontakter och öka möjligheterna att hitta arbeten.

De övertaliga från KF har kunnat förskjuta sin uppsägningstid genom att delta i projekt eller som vikarier inom KF. UC har periodvis kommit att fungera som ett slags personalpool till KF, som där kunnat hämta extra personal för kortare perioder.

### **Utvecklingscentrums egen kontinuerliga uppföljning**

Utvecklingscentrum har lämnat regelbunden dokumentation till Trygghetsfonderna i form av kontinuerliga redovisningar och statistik. Det har gällt antalet anställda som överförs till verksamheten, antal jobbsökande samt utfallet i form av personer som lämnat verksamheten med eller utan en lösning av arbetssituationen. I *tabell 1* kan re-

**Tabell 1.** Utvecklingscentrums resultatredovisning över antal personer som deltagit i verksamheten 1994, 1995 och 1996 samt utfallet i form av antal som avslutats med arbete eller annan lösning.

Utfall	94 06 30		95 06 30		96 12 31	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Nytt jobb internt	29	18	60	22	71	22
Nytt jobb externt	85	52	135	50	164	52
Summa, med arbete	114	39	195	49	235	55
Studier	13	8	24	9	25	8
Pension m m	36	22	50	17	58	18
Summa, med lösning	163	55	269	68	318	74
Ej fått lösning	132	45	127	32	113	26
Totalt avslutade	295	100	396	100	431	100

sultaten jämföras efter ett års, efter två års och slutligen efter 3,5 års verksamhet.

Tabellen visar en gradvis ökning av andelen avslutade med någon lösning av arbetssituationen i form av arbete, studier eller pension. Den största andelen, ungefär hälften av de övertaliga, har fått externa arbeten vid senaste uppföljningen den 31/12 1996. En femtedel har återvänt till KF för ny anställning, en mindre grupp studerar och ungefär en femtedel har fått pension. Totalt är det 74 procent som avslutats och nu har en lösning. Andelen som avslutats med arbete i någon form ökar också successivt, något som har tolkats som delvis sammanhängande med ett förbättrat läge på arbetsmarknaden.

## Resultat

### Uppsaidas och fortsatt anställdas värdering av verksamheten

De fyra grupper som jämförs är uppsagda som fått nytt arbete (antal=123), uppsagda som inte fått arbete (antal=88), avtalspensionärer (antal=117) och fortsatt anställda (antal=551). Ålderskillnaderna mellan grupperna är de förväntade när LAS tillämpas, dvs de som har fortsatt anställning i KF/

KD AB är genomsnittligt något äldre än de som sagts upp.

Tabell 2 visar värdering av Utvecklingscentrum samt hälsa och välbefinnande<sup>2</sup> i de fyra grupperna. Inställningen till UC är genomgående positiv. De uppsagda med nytt arbete har högsta medelvärdena men även uppsagda som inte fått arbete och de fortsatt anställda ligger högt. Medelvärdena för dessa tre grupper skiljer sig inte markant från varandra. Avtalspensionärerna som förmodligen inte känner till särskilt mycket om verksamheten, eftersom de lämnade företaget redan 1/1 1993, har den lägsta värderingen.

Beträffande hälsobesvären visar tabellen att endast avtalspensionärerna skiljer sig

2. Värdering av UC mäts med hjälp av ett index som bygger på medelvärden från två påståenden på en skala från 1 till 5 där högt värde står för en positiv värdering. Symptom GHQ (General Health Questionnaire, Goldberg 1979) utgör ett summerat index baserat på 12 påståenden som besvaras på en skala mellan 0-3. Ju lägre värde desto lägre symptonnivå och desto bättre psykiskt välbefinnande. Hälsobesvär bygger på ett index som utgör medelvärdet från åtta påståenden om förekomst av olika fysiska hälsobesvär.

**Tabell 2.** Värdering av UC, välbefinnande och hälsa. Skillnader i mellan avtalspensionärer, uppsagda med och utan nytt arbete och de fortsatt anställda (medelvärden och standardavvikelser).

	Fortsatt anställd n=551	Uppsagda, nytt arbete n=123	Uppsagd utan arbete n=88	Avtalspension n=117
Värdering av UC	3,9 (1,0)	4,1 (1,1)	3,9 (1,0)	3,7 (1,1)
Symptom GHQ	9,6 (5,0)	8,7 (7,2)	9,1 (6,4)	5,9 (4,5)
Hälsoproblem	2,0 (0,6)	2,0 (0,7)	2,1 (0,9)	1,7 (0,6)

Anmärkning: Eftersom studien är en totalundersökning genomförs inga signifikanstester.

markant från övriga grupper genom att redovisa lägre symptomnivåer såväl beträffande lättare psykiska symptom (GHQ) som fysiska symptom.

### De uppsagdas uppfattningar om olika inslag i Utvecklingscentrums arbete

Tabell 3 visar de uppsagdas bedömningar av värdet av olika inslag i Utvecklingscentrums arbete. Ett högt värde står för en positiv bedömning.

**Tabell 3.** De uppsagdas värderingar av Utvecklingscentrum som helhet och olika inslag i verksamheten (medelvärden på en skala 1-5, där högt värde står för en positiv bedömning).

Bedömning av	Nytt arbete (n=103)	Utan arbete (n=70)
	Medelvärde	Medelvärde
Startveckan	3,7 (1,2)	3,9 (1,1)
Kurser, utbildning	4,3 (1,0)	4,2 (0,9)
Stöd från handledare	3,9 (1,2)	4,0 (1,0)
Stöd från gruppen	3,4 (1,2)	3,2 (1,1)
Helhetsomdöme	4,1 (1,0)	4,1 (1,0)

Av tabell 3 framgår att genomgående goda omdömen avgetts. Det fanns inga skillnader i omdömen mellan uppsagda som fått respektive inte fått nytt arbete. Bäst betyg fick utbudet av kurser och utbildningar. Helhetsbedömningen av UCs verksamhet låg för båda grupperna på 4,1.

Följande avsnitt bygger i huvudsak på intervjuer med anställda på UC och över-

taliga som tillbringat sin uppsägningstid där.

### Överföringen från KF till Utvecklingscentrum

Tiden innan man kom till UC beskrivs som svårast av många övertaliga. Det finns flera exempel på chefer från olika arbetsplatser som skött informationen om uppsägning och Utvecklingscentrum dåligt. Samtidigt visar intervjuerna med övertalig personal att det hos många fanns en besvikelse över vad man upplevde som fackens brist på engagemang i samband med beskedet om uppsägning. När man väl fått beskedet reagerade de flesta med oro och osäkerhet. Man skämdes över att ha blivit övertalig. Några kände tvekan inför att flytta över till Utvecklingscentrum. Från början sågs UC som en förvisning, ett "utvecklingscenter" men ganska snart, när verksamheten blivit mer känd, har t o m personal som fått nytt arbete i KF/KD AB ringt och tyckt att det verkar bättre på UC än på det nya arbetet.

Efter denna oroliga tid beskriver många startveckan och ankomsten till UC som något positivt. Då fick man all information man behövde om vad som gällde, regler och rättigheter. Då kunde man komma över chocken efter uppsägningen. Citaten längst upp på nästa sida är kommentarer från de uppsagda i frågeformulären.



*Exempel 1*

”Dålig information under tiden för förändringarna. Utdraget. Tack och lov för UC. Blev väl omhändertagen”

*Exempel 2*

”Jag tycker att det viktigaste var att man ändå tillhörde UC och inte blev helt ”utslängd” och att man faktiskt inte var ensam om att bli uppsagd. Man var i gott sällskap.”

*Exempel 3*

”Uppsagd efter 23 år. Man kringgick LAS så det var bara att promenera ut. UC var bra, för övrigt vill jag inte ha något med KF att göra.”

*Gruppernas sammansättning och funktion*

Fördelarna med stödgrupper och att de fungerat enligt avsikten har intygats av många. Framförallt tycks det gälla under den första tiden efter uppsägningen som blir en slags nyorienteringsfas. Under denna tid har man haft behov av att prata av sig, känna att andra kan reagera likadant osv. Grupperna tycks ha blivit en bra grund för mänskligt stöd.

Olikheter mellan gruppmedlemmarna har dock lett till att grupperna splittrats relativt snabbt. Vissa får snabbare jobb än andra. Den stödjande funktionen blir då svårare att upprätthålla och likaså kan det bli svårare att komma med konkreta tips och råd ju längre tiden går. Handledarna har beskrivit en påtaglig uppgivenhet i många grupper efter en tid, framförallt bland de äldre.

Det finns exempel på en s k tvärgrupp som bildades av personer som var intresserade av att starta eget företag. De hade liknande intressen och utbildningsbehov och kunde vara till mycket konkret hjälp för varandra. Fler tvärgrupper av detta slag hade kanske varit ett sätt att utveckla nya arbetsmetoder för grupperna när de individuella planerna började klarna och de första stödgrupperna spelat ut sin roll.

Det finns intervjuade som anser att ett för stort ansvar lagts på de enskilda grupp-

medlemmarna att ta egna initiativ, samtidigt som kraven från handledarna inte varit så klara och väl definierade. Den sociala kontakten och stödet har varit betydelsefullt medan kraven på de övertaliga av många upplevts som oklara.

*Handledarnas roll och funktion*

De övertaligas syn på handledarna varierar kraftigt. Eftersom varje handledare har haft sin egen stil och sitt eget arbetssätt präglas bedömningarna mycket av om man tycker att handledarens stil passar de egna behoven. Vissa handledare har mycket aktivt följt upp hur det gått med handlingsplanen och stött på varje person, ringt hem och frågat osv. Andra har skött kontakten mer sporadiskt. Resultatet blir att några tycker att handledaren varit för aktiv och styrt valet av utbildningar för mycket, andra tycker att han eller hon varit för passiv och inte hållt kontakten på det sätt man önskat. Byten av handledare har förekommit i några enskilda fall men det har varit undantag

Behovet av ytterligare stöd i rollen som handledare nämns dock av flera intervjuade. Kanske hade de behövt mer kontinuerlig professionell uppföljning av hur rollen som handledare fungerat. Det faktum att handledarna själva varit övertaliga med en tidsbegränsad projektanställning i UC har varit en särskild svårighet, som troligen haft stor betydelse för deras arbete. De har haft möjlighet att prata om sin egen situation vid gruppmöten med FHC, vilket varit mycket uppskattat och fungerat bra. Det är rimligt att tänka sig att arbetet med de övertaliga och deras reaktioner kan vara särskilt svårt om man själv befinner sig i samma situation.

*Servicecentrum och andra resurser*

Utvecklingscentrum har haft mycket goda resurser för att hjälpa den övertaliga persona-

len. Självklart uppskattas denna generositet av de övertaliga. Många talar i uppskattande ordalag om möjligheter till kompetenshöjning, starta eget kurser, datautbildning m m. När det gäller servicecentrum så tycks det inte riktigt ha fungerat på det sätt som avsågs, nämligen som en arbetslokal som de uppsagda kunde använda på dagtid. Besöksantalet har varit ojämnt, delvis beroende på hur många övertaliga som varit i UC. Flera intervjuade bland personalen på UC uttrycker dock att det inte riktigt blivit så många besök som väntat.

Ett skäl kanske kan vara den ovannämnda svårigheten att hitta nya konstruktiva gruppkonstellationer efter den första tiden. Lokalerna har utnyttjats för schemalagda gruppmöten i stödgrupperna men när dessa splittas eller tunnas ut kan det kännas svårare att åka till UC på egen hand. Det kanske känns lite genant att inte ha lyckats komma igång med jobb eller utbildning.

### Slutsatser och diskussion

Helhetsintrycket är att Utvecklingscentrum varit en lyckad satsning för de övertaliga. Det gäller både i förhållande till de mål man satt upp för verksamheten och i förhållande till de alternativ som är tänkbara för de övertaliga om inte UC hade funnits. Chansen att få ett arbete efter uppsägningstiden tycks vara något större om man passerat via UC än något annat alternativ. Jämförelsen med Telia eller andra företag är svår eftersom noggrann statistik saknas. Statistik från KFO-KTF och KFO Handels Trygghetsfonder för 1994 visar att 30 procent hittat nya arbeten av 346 övertaliga tjänstemän som man hjälpt med insatser enligt det traditionella mer individinriktade arbetssättet, 32 procent studerar eller har fått avtals- eller förtidspension och 33 procent kvarstår utan

lösning. Detta kan jämföras med Utvecklingscentrums resultat som visar en högre andel uppsagda som fått arbete under samma period (39 procent) men en något lägre andel som avslutades till studier eller pension.

Gruppriktade insatser för uppsagda tycks generellt vara mer effektiva än individinriktade insatser att döma av de resultat som finns exempelvis från AMS som jämfört resultat från aktiviteter för olika målgrupper. En sammanställning av dessa visar följande (AMS 1994): Gruppriktade insatser av jobbsökarkaraktär är relativt ovanliga och finns inte på alla arbetsförmedlingar. Resultaten som redovisas varierar i olika delar av landet. För våren 1994 redovisas att 35 procent av dem som genomgått jobbklubbar fick arbete, 27 procent fick någon åtgärd inom AMS och 35 procent var fortsatt arbetslösa. För en jämförelsegrupp som inte deltog i gruppinsatser var andelen i arbete 22 procent, 14 procent i åtgärder och 54 procent fortsatt arbetslösa.

Utvecklingscentrums betoning av stöd under den svåra uppsägningstiden har sannolikt stor betydelse både för framgång i jobbsökande och för de uppsagdas självkänsla. I grupperna av uppsagda från samma företag finns en viktig källa till stöd i den kris det innebär att bli utpekad som övertalig efter lång anställning. En amerikansk studie som i ett experiment jämför individuell jobbsökarassistans med gruppverksamhet som liknar Utvecklingscentrum ger stöd för att inte bara aktiviteter för att söka arbete ökar utan också att självkänslan förbättras och depressionerna minskar för uppsagda som deltar i gruppverksamhet (Caplan m fl 1989).

Man kan ändå alltid ha synpunkter på arbetssätt och diskutera för och nackdelar med det sätt som verksamheten utformats. Det gäller t ex handledarnas roll och funk-

tion, arbetet i grupperna över tid, utnyttjandet av servicecentrum m m. En allmän fråga av intresse är vilken betydelse det har för de övertaliga att arbetsgivaren tar ett socialt ansvar. Kanske påverkas deras välbefinnande i positiv riktning både av det faktum att UC inrättats för att hjälpa övertaliga till nya arbeten, och av de resurser och det engagemang som visas vid UC. Ett tecken på detta kan vara att det inte finns några skillnader i omvärlden om UC mellan dem som fått och de som inte fått nytt arbete.

Slutsatserna från enkätfrågorna till alla berörda är relativt entydiga. KF:s strukturförändringar har varit påfrestande för alla inblandade men i efterhand upplever de som fick avtalspension minst problem och har en relativt positiv syn på vad som skett. De uppsagda är generellt sett kritiska till företaget och facket. Så här långt är resultaten helt i den riktning vi förväntat. Några oväntade resultat framkom. Med tanke på den kritiska inställningen som vi genomgående funnit till företaget och facket är de uppsagda förvånansvärt positiva till verksamheten för uppsagda i Utvecklingscentrum. Det gäller både dem som fått nytt jobb och de som är fortsatt arbetslösa. Verksamheten har även ett oväntat positivt rykte bland kvarvarande personal. Det är också intressant att konstatera att symptomen på fysisk och psykisk ohälsa inte skiljer sig mellan uppsagda och kvarvarande anställda. Hot om arbetslöshet leder sannolikt till fler rapporterade besvär bland kvarvarande och kanske har UC bidragit till att minska de negativa reaktionerna bland uppsagda.

När det gäller olika insatser som diskuteras för att hjälpa övertaliga och arbetslösa är exemplet Utvecklingscentrum av generellt intresse. Det ovanliga med arbetssättet är dels att man går in tidigt, redan innan de övertaliga blivit arbetslösa, och dels att in-

satserna görs inom ramen för anställningen genom att man placeras i verksamheten under hela uppsägningstiden. Vanliga negativa effekter av arbetslöshet är att självkänslan påverkas negativt genom att problemen individualiseras. Om denna process pågår under lång tid kan det bli svårare att på nytt aktivera de arbetslösa till gruppverksamheter. Detta nämns t ex i projektet "Den dolda världen" (Berg 1997) som ett problem. Fackföreningarna har också mindre möjlighet att hjälpa och stödja medlemmar som lämnat arbetsplatsen.

## Referenser

- AMS (1994) *Utvärdering av gruppaktiviteter*. Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna.
- Berg, J O (1997) (red) *Förnyare, frustrerade och fria agenter*. City University Press, Stockholm.
- Caplan, R, Vinokur, A, Price, R & van Ryn, M (1989) "Job Seeking, Reemployment and Mental Health: a Randomized Field Experiment in Coping with Job Loss." *Journal of Applied Psychology*, vol 74, s 759-769.
- Eriksson, C B (1995) *Föreställningar och värderingar i en organisation under förändring – en studie av identitetsuppfattningar inom konsumentkooperationen*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Goldberg, D (1979) *Manual of the General Health Questionnaire*. NFER Nelson, London.
- Hagström, T (1985) *Aktivering till arbete*. AMS rapport YR 1985:3.
- Isaksson, K, Hellgren, J & Pettersson, P (1998) *Strukturömvandling inom svensk detaljhandel: Uppföljning av omorganisation och personalminskning inom KD AB*. (Under utgivning).
- Kozlovski, S, Chao, G, Smith, E & Hedlund, J (1993) "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications." In Cooper, C & Robertson, I (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol 8, s 263-332.
- Svensson, E & Bodin, M (1993) *Jobba vidare*. Utvecklingscentrum KD AB.
- Telia (1994) *Vem bryr sig?* Slutrapport från Utvecklingsprojektet/Kompetenshuset, Farsta.