Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 260

Personal med stärkt självkänsla räddade banken från krisen

Arbetsplats: Pitedalens Sparbank

Kontaktperson: Hans Öquist, Personalchef 0911 - 154 70

Arbetslivsfondens handläggare: Lena Rantakyrö

Skribent: Christer Fors

Sammanfattning: Det som från början gällde rehabilitering av en medarbetare och anpassning av dennes arbetsplats växte relativt omgående till ett omfattande chefs- och personalutvecklingsprogram. Bankens ledning är idag övertygade om att just det faktum att man lyckats bibringa personalen en så stark självkänsla räddade banken från den svåra kris som de senaste åren drabbat andra banker.

Bakgrund

Lokal sparbank med kontor i centrala staden och på landsbygden. Sammanlagt åtta kontor längs Piteå älvdal.

Antalet anställda uppgick till 108, varav 81 var kvinnor och 27 män.

Korttidssjukfrånvaron uppgick under 1990 till 10.5 dagar per anställd.

En medarbetare hade under åren 1991-92 i olika perioder varit sjukskriven för återkommande ryggbesvär.

I banken fanns sedan tidigare övergripande målsättning för organisation, personal, produkter, teknik och miljö. Den höga ambitionsnivån på dessa områden innebar att det ständigt pågick förbättringar på arbetsmiljöns område.

Bankledningens samt chefernas roller och mål var dock mindre väl konkretiserade. Detta innebar att arbetet inte alltid hade en klar målinriktning.

Mål

- Eliminera tendenser till belastningsskador i nacke / axlar och rygg.
- Öka motivationen för arbetsrotation.
- Utveckla cheferna för att
  - öka deras förmåga att stimulera / motivera medarbetarna till ökat engagemang och därmed högre arbetstillfredsställelse
  - öka förmågan att höja medarbetarnas självkänsla
  - understödja positiva attityder som underlättar utveckling av medarbetarna
  - säkerställa kontinuiteten i förändringsprocessen.
  - utveckla medarbetarnas kunskaper och därmed höja deras självkänsla

Med dessa åtgärder avsåg man att öka effektiviteten och minska korttidssjukfrånvaron under en treårsperiod till 5 dagar anställd / år.

Genomförande

Organisationsutvecklingsprogrammet förankrades vid ett personalmöte under hösten 1991. Där beskrevs målen och tidplanen för projektet.

Under mars månad stämde bankledningen av den fastställda policyn. Man utformade dessutom en mer konkret tidsplan samtidigt som man satte upp ett tydligt mål - Vision 97. Visionen gav dels kvantitativa mål för eget kapital, vinst och intäkts - kostnadsrelationer men också viktiga milstolpar som måste passeras fram till 1997. Förankringen hos samtlig personal skedde under kvällsmöten.

Man var väl medvetna om ledarnas roll i organisationens mål- och motiveringsprocess. Därför gjordes nu en extra satsning på chefsutveckling. Viktiga inslag i utbildningen var betoningen av ett målorienterat ledarskap och betydelsen av motivation i målprocessen hos såväl chefer som personal.

Även modeller för olika företagskulturer, situationsanpassat ledarskap, analys av motivation och kompetens och problemlösning ingick. I samband med utbildningen behandlades också frågor kring kommunikation, konflikter och försvarsmekanismer.

Under sommaren genomgick all personal en säljutbildning. Syftet var att bredda arbetsuppgifterna men även att skapa personlig säkerhet och därigenom ge utrymme för större delaktighet och ansvarstagande. Ett viktigt inslag var här att påverka sättet att sälja genom att förändra och förbättra attityden hos personalen. Man hade också som mål att förändra beteendet hos kunderna så att en för båda parter positiv effekt skulle uppnås.

För att hålla förändringsprocessen vid liv utbildades 10 handledare under två dagar. Avsikten var att dessa "motorer" skulle hålla processen igång främst när det gäller den icke - tekniska sidan av arbetsmiljön. Man skulle även se till att speciella kund / säljprojekt fortlöpte som planerat.. Här skulle man också använda sig av de nya kunskaperna vid kundsamtal.

I december månad gjordes en uppföljande attitydundersökning. Denna enkät bestod av 80 frågor indelade i 13 olika områden.

Resultat

Medarbetaren med ryggbesvär har genomgått utbildning vid Rygginstitutet och arbetsplatsen har anpassats. Hon kan nu alternera mellan att sitta eller stå under arbetspasset. Efter utbildningen har hon inte varit sjukskriven p g a de tidigare besvären.

De positiva erfarenheterna av detta har lett till att man efterhand bygger om de flesta arbetsplatser efter samma koncept.

Motivationen att lära sig nya arbetsuppgifter har ökat markant i och med att självkänslan hos enskilda individer har stärkts.

När det gäller de övriga insatserna har man förutom enkätsvaren haft svårt att mäta resultaten. Helt klart står dock att sjukfrånvaron minskat. Lika övertygade är såväl bankledning som personal om att effektiviteten och lönsamheten har ökat.

Under projektets gång har man tagit fram ett alkoholpolitiskt program. Dessutom har man med hjälp av BAO även arbetat fram ett krishanteringsprogram.

En effekt av all utbildning sammantaget är att konflikter på arbetsplatsen minskat i det närmaste helt.

Värdering

"Det har varit oerhört positivt för både personalen och banken som helhet. Ett bevis på detta är att processen fortfarande pågår trots att det ursprungliga projektet är avslutat", utbrister Finansförbundets representant Gun Britt Lindkvist spontant. "Den stärkta självkänslan har gett en mycket öppnare dialog mellan arbetskamraterna men också mellan oss och kunderna."

Även Hans Öquist, en av initiativtagarna till projektet, tycker att man väl nått de mål man satte upp. "Jag är framför allt tillfreds med den utbildning som chefer och anställda genomgått. Det kommer att visa sig att detta har varit en ordentlig investering för framtiden.

När det gäller chefsutbildningen så är den extra viktig eftersom en väldigt stor

del av framför allt den psykosociala arbetsmiljön beror på hur väl utbildade cheferna är.

Det är möjligt att jag ställer för stora krav men jag är inte riktigt nöjd med att vi tappat lite tempo. Jag ser framför mig att detta med chefsutveckling måste ständigt återkomma i små portioner, helst en liten portion varje dag. Det räcker inte med några dagar per år. Men detta fortsätter vi att jobba med."

Hans är övertygad om att just det faktum att bankens personal stärkt sin självkänsla har klarat Piteå Sparbank genom den kris som drabbat andra banker de senaste åren. "Vi har vågat säga nej till dåliga affärer."

ISSN 1104-6449 Februari 1995