



MS ritgerð Mannauðsstjórnun

Upplifun starfsmanna af falli Spron

Margrét Ágústa Sigurðardóttir

Leiðbeinandi Gylfi Dalmann Aðalsteinsson
Viðskiptafræðideild
Janúar 2012



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Upplifun starfsmanna af falli Spron

Margrét Ágústa Sigurðardóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands
Janúar 2012

Upplifun starfsmanna af falli Spron.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Margrét Ágústa Sigurðardóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2012

Útdráttur

Tilgangurinn með þessari rannsókn var að auka skilning á því hvernig starfsmenn fjármálafyrirtækis upplifðu fall þess svo hægt sé að draga lærdóma af því. Leitast var við að varpa ljósi á hvaða áhrif atvinnumissirinn hafði á starfsmenn, hvaða viðbrögð þeir sýndu og hverskonar stuðningur var í boði þeim til handa. Rannsóknir sýna að atburður eins og atvinnumissir getur verið mikið áfall og haft mikil áhrif á starfsmenn.

Rannsóknin heyrir til tilviksrannsókna og byggir á eigindlegri rannsóknaraðferð. Tekin voru opin viðtöl við átta einstaklinga sem störfuðu hjá Spron á þeim tíma þegar ríkið yfirtók það. Í viðtölunum tjáðu viðmælendur sig um upplifun sína og reynslu af yfirtökunni og atvinnumissinum. Allir viðmælendur voru komnir með atvinnu þegar viðtölin fóru fram og voru flestir þeirra komnir í önnur störf strax eða mjög fljótlega eftir yfirtökuna.

Helstu niðurstöður gefa til kynna að yfirtakan kom starfsmönnum á óvart. Bæði tímasetningin og hvernig hún var tilkynnt. Viðmælendur fundu allir fyrir vanlíðan í aðdraganda atburðanna og fyrst á eftir yfirtökunni. Tíðar uppsagnir og aðrar niðurskurðaraðgerðir í aðdraganda fallsins ásamt því langvarandi óvissuástandi sem ríkti höfðu mikil og neikvæð áhrif á starfsfólk. Starfsmönnum var boðið upp á aðstoð fagaðila en sú aðstoð hefði þurft að vera markvissari.

Í rannsókninni kemur fram að áfallið var þó nokkuð þrátt fyrir langan aðdraganda að atburðunum. Skýringuna má helst rekja til þess hvernig starfsmenn fengu fregnir af yfirtökunni og einnig vegna þess að ákveðið var að leggja starfsemina niður að fullu. Upplifun þeirra starfsmanna sem áfram störfuðu fyrir slitastjórnina var neikvæð og segja má að þeir starfsmenn sem strax hættu störfum eftir yfirtökuna hafi farið betur út úr þessu en þeir sem áfram störfuðu til lengri eða skemmri tíma. Athygli vekur að gögn þessarar rannsóknar benda til að reiði starfsmanna beinist gegn stjórnvöldum en síður að stjórnendum sjóðsins sem þó bera ábyrgð á öllum rekstri hans.

Formáli

Verkefni þetta er lokaritgerð í 90 ECTS eininga meistaranámi í mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Vægi hennar er 30 ECTS einingar og var Gylfi Dalmann Aðalsteinsson dósent leiðbeinandi minn og þakka ég honum gott samstarf og ráðleggingar.

Efnahagshrunið á Íslandi árið 2008 var uppspretta hugmynda um val á umfjöllunarefni. Á þessum umbreytingatímum á íslenskum vinnumarkaði er áhugavert að skoða hvaða áhrif atvinnumissir hefur á einstaklinginn, þegar starfsemi skipulagsheildar sem hann starfar fyrir er snögglega lögð niður. Vinna við ritgerðina hófst í mars 2011 og lauk á haustmánuðum 2011.

Ég þakka viðmælendum mínum sérstaklega fyrir þátt þeirra í rannsókninni, fyrir að hafa gefið sér tíma til að ræða við mig og deila með mér upplifun sinni og reynslu. Róbert Elías Óskarsson fær kærar þakkir fyrir yfirlestur og hvatningu, einnig fær Ásta Mekkín Pálsdóttir þakkir fyrir gagnlegar ábendingar. Fjölskylda og vinir fá þakkir fyrir stuðning og hvatningu á meðan á vinnu við ritgerðina stóð.

Desember 2011

Margrét Ágústa Sigurðardóttir

Efnisyfirlit

Útdráttur	3
Formáli	4
1 Inngangur	7
1.1 Efnistöð ritgerðarinnar	8
2 Fræðileg umfjöllun	10
2.1 Efnahagshrun.....	10
2.2 Niðurskurður og samdráttur	11
2.2.1 Áhrif niðurskurðar á eftirverendur	13
2.3 Hollusta og tryggð	16
2.4 Atvinnumissir	18
2.4.1 Viðbrögð við atvinnumissi.....	20
2.5 Áfall	22
2.6 Stuðningur og úrræði	25
3 Spron	27
3.1 Aðdragandi að falli sjóðsins.....	27
4 Aðferðir og gögn	30
4.1 Aðferðafræði rannsóknar	30
4.2 Rannsóknarspurningar	31
4.2.1 Val á þátttakendum.....	32
4.2.2 Gagnaöflun og úrvinnsla.....	33
5 Niðurstöður	34

5.1	Uppbygging niðurstöðukafla.....	34
5.2	Óvissa í kjölfar falls stóru bankanna	34
5.3	Að takast á við atvinnumissi - stuðningur og úrræði	43
5.4	Viðhorf starfsmanna tveimur árum síðar	57
6	Umræða.....	67
6.1	Upplifun starfsmanna, óvissa í aðdraganda yfirtökunnar	67
6.2	Viðbrögð starfsmanna.....	69
6.3	Stuðningur og úrræði	72
7	Tillögur að frekari rannsóknum	74
8	Samantekt og lærdómur.....	76
	Lokaorð	77
	Heimildaskrá	79

Myndaskrá

Mynd 1: Viðbrögð við breytingum	24
---------------------------------------	----

1 Inngangur

Rannsókn þessi fjallar um upplifun starfsmanna Spron af falli sjóðsins. Í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 var mikil óvissa um framtíð sjóðsins sem starfaði á undanþágu frá Fjármálaeftirlitinu fram í mars 2009, þegar ríkið yfirtók starfsemi hans. Rannsakanda fannst áhugavert að skoða hvaða áhrif yfirtakan hafði á starfsmenn Spron og viðbrögð þeirra í kjölfarið. Í aðdraganda yfirtökunnar var gripið til ýmissa niðurskurðaraðgerða í Spron, svo sem uppsagna, launalækkana og skipulagsbreytinga. Þessar aðgerðir höfðu í för með sér talsvert óvissuástand varðandi starfsöryggi og starfsánægju starfsmanna.

Þessir atburðir vöktu áhuga rannsakanda á að kanna upplifun starfsfólks Spron á yfirtöku ríkisins á sjóðnum. Endurreisn bankakerfisins á Íslandi stendur nú yfir. Starfsumhverfi fjármálafyrirtækja er gjörbreytt frá því sem áður var og ekki er séð fyrir endann á því hvernig það mun þróast. Því er megintilgangur þessarar rannsóknar ekki einungis að auka þekkingu og dýpka skilning á þessu tilviki heldur einnig, og ekki síður, að draga lærdóma af reynslu starfsfólksins sem nýst gæti stjórnvöldum sem og starfsfólki fjármálageirans við þróun og uppbyggingu fjármálastarfsemi á Íslandi.

Um árabíl fyrir hið svokallaða bankahrún hér á landi var atvinnuleysi lítið. Þetta átti ekki síst við um fjármálaþjónustu, sem var í örum vexti og eftirspurn var eftir starfsfólki á árunum fyrir hrún. Fáar íslenskar rannsóknir eru til um afleiðingar atvinnumissis en gera má ráð fyrir að þeim fjölgi þar sem rannsóknir á atvinnuleysi hafa haldist í hendur við ríkjandi efnahagsástand í heiminum. Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar erlendis sem skoða áhrif samdráttar og niðurskurðar á starfsmenn, bæði þá sem missa vinnuna og einnig þá sem eftir sitja í skipulagsheildum og verða þær meðal annarra skoðaðar í þessari rannsókn.

Rannsóknarspurningarnar miða að því að dýpka skilning á reynslu viðmælenda af falli Spron. Tvær rannsóknarspurningar eru settar fram:

- *Hver er upplifun fyrrum starfsmanna Spron af falli sjóðsins?*

- *Hver voru viðbrögð starfsmanna við atvinnumissinum og hverskonar stuðningur var í boði þeim til handa?*

Til að svara þessu er í rannsókninni notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir. Tekin voru alls átta viðtöl við fyrrverandi starfsmenn Spron. Leitast verður við að fá svör við því hvernig þeir tókust á við þær breytingar sem þeir upplifðu við atvinnumissinn og hvernig þeim gekk að fá vinnu að nýju.

1.1 Efnistöð ritgerðarinnar

Ritgerð þessi skiptist í sjö meginkafla, auk heimildaskrár. Að loknum inngangi er fræðileg umfjöllun þar sem helstu rannsóknir tengdar viðfangsefninu eru kynntar. Stuðst er við heimildir sem fengnar eru úr ritrýndum rannsóknum og fræðibókum, meðal annars á niðurskurðaraðgerðum og áhrifum þeirra á eftirverendur. Atvinnumissi og viðbrögðum við honum eru gerð ýtarleg skil. Meginhugtök sem tengjast efninu eru skilgreind, ásamt því að skoða hvað aðrir hafa ritað um hollustu og tryggð einstaklinga við skipulagsheildir. Því næst er fjallað um áföll sem starfsmenn geta orðið fyrir þegar þeir standa frammi fyrir breytingum. Einnig er fjallað um hvað skrifað hefur verið um stuðning og úrræði sem starfsmönnum stendur til boða í kjölfar atvinnumissis. Að lokum er fjallað um skipulagsheildina í rannsókninni þar sem stuttlega verður farið yfir sögu Spron og aðdragandann að falli sjóðsins.

Í aðferðafræðihluta ritgerðarinnar er farið yfir þær aðferðir sem notast var við í rannsókninni. Þar eru rannsóknarspurningarnar settar fram, gerð er grein fyrir vali á þátttakendum ásamt því að farið er yfir gagnaöflun og úrvinnslu.

Í niðurstöðukafla ritgerðarinnar er greint frá helstu niðurstöðum viðtala. Kaflanum er skipt í þrjú hluta. Fyrst er fjallað um óvissuna sem skapaðist í kjölfar falls stóru bankanna. Því næst um atvinnumissinn, viðbrögð við honum, utanumhald og þann stuðning sem í boði var. Að lokum er horft til baka og viðhorf starfsmanna til þessarar reynslu skoðuð.

Í umræðukafla er leitast við að svara rannsóknarspurningunum. Þar eru helstu niðurstöður greindar og þær settar í samhengi við skrif fræðimanna og rannsókna sem

vísað er til í fræðilegri umfjöllun ritgerðarinnar. Að lokum verða reifaðar nokkrar tillögur að frekari rannsóknum.

2 Fræðileg umfjöllun

2.1 Efnahagshrun

Talið er að það sé einkum tvennt sem einkennir kreppu (e. recession); aukið atvinnuleysi og samdráttur í þjóðarframleiðslu. Hvorutveggja á við á Íslandi í kjölfar efnahagshrunsins á haustmánuðum ársins 2008. Margt bendir til þess að kreppan sem Íslendingar standa frammi fyrir sé alvarlegri en víða annarstaðar þar sem hér á landi er um svokallaða tvíburakreppu að ræða, eða bæði bankakreppu og gjaldeyriskreppu (Seðlabanki Íslands, 2008). Efnahagskreppa sem þessi kallar á viðbrögð skipulagsheilda en þær virðast iðulega hafa litla aðra kosti en að skera niður og draga saman seglin.

Vinumarkaður á Íslandi er stundum sagður vera sveigjanlegur, en þá er átt við að tiltölulega auðvelt er að segja upp starfsfólki lagalega séð, að minnsta kosti ef miðað er við nágrannaríki (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2003). Þar sem vinnumarkaður er sveigjanlegur, þá velja fyrirtæki að halda launum stöðugum en segja þess í stað slökum starfsmönnum upp þegar illa árar og ráða þá síðan aftur til starfa þegar betur gengur. Launalækkun kemur síður til greina vegna þess að hún getur valdið því að reyndustu og bestu starfsmennirnir segi sjálfir upp störfum. Þetta eru niðurstöður könnunar meðal íslenskra stjórnenda frá árinu 2005 (Gylfi Zoëga og Þorlákur Karlsson, 2005). Svo virðist sem kreppan sem við stöndum frammi fyrir nú sé dýpri og alvarlegri en stjórnendur hafi gert sér í hugarlund að gæti nokkurn tíma orðið. Nýleg íslensk rannsókn á raunverulegum viðbrögðum og sveigjanleika í atvinnulífinu við efnahagslegar aðstæður sem þessar, leiddi í ljós að allflest fyrirtæki og stofnanir á Íslandi höfðu gripið til einhverra mannaflatengdra samdráttaraðgerða aðeins örfáum mánuðum eftir að kreppan skall á. Skipulagsheildir beittu launalækkunum í nokkuð stórum stíl en um er að ræða mikla breytingu frá niðurstöðum könnunarinnar frá árinu 2005, þar sem meirihluti stjórnenda sagðist ekki myndu grípa til slíkra aðgerða í niðursveiflu. Niðurstöðurnar gáfu jafnframt til kynna að mikill meirihluti skipulagsheilda hafði beitt aðgerðum á borð við frystingu í ráðningum og yfirvinnubanns. Önnur úrræði sem stærri skipulagsheildir voru líklegri til að beita en þær minni var að bjóða starfslokasamninga vegna aldurs og að minnka

starfshlutfall starfsmanna. Niðurstöður rannsóknarinnar benda eindregið til þess að íslenskur vinnumarkaður sé sveigjanlegur þar sem bæði einkafyrirtæki og opinberar stofnanir beita mörgum niðurskurðar aðgerðum samtímis, bæði strax eftir hrun og þegar frá leið. Með aðgerðunum reyna þau að draga sem mest úr vinnumagni og kostnaði við vinnuafli í stað þess að grípa til uppsagna. Einkafyrirtæki voru líklegri til að beita launalækkunum en hópuppsögnum á því tuttugu mánaða tímabili eftir hrun sem rannsóknin náði til. Það bendir til að stjórnendur fyrirtækja hér á landi hafi frekar reynt að lágmarka uppsagnir og dreifa frekar byrðunum meðal starfsfólks (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir, 2011)

Miðað við hversu algengar niðurskurða og samdráttaraðgerðir íslenskra skipulagsheilda voru orðnar aðeins nokkrum mánuðum eftir efnahagshrun má ætla að þær hafi haft áhrif á starfsmenn, bæði störf þeirra og líðan á vinnustaðnum. Rannsókn Höllu Valgerðar Haraldsdóttur leiddi í ljós að töluverð breyting hafi orðið á viðfangsefnum mannauðsstjóra í kjölfar efnahagshrunsins og að afleiðingar efnahagshrunsins á vinnuumhverfi þeirra hafi haft neikvæð áhrif á líðan þeirra og starfsánægju (Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2011). Gera má ráð fyrir að þessar niðurstöður eigi við um fleiri starfsstéttir en mannauðsstjóra. Niðurstöður rannsóknar Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur (2009) á sjálfmetinni heilsu starfsmanna fjármálafyrirtækja sýna að efnahagshrunið á Íslandi hafði í för með sér að vanlíðan jókst talsvert, bæði meðal þeirra sem misstu vinnuna og einnig og ekki síður meðal þeirra sem störfuðu áfram.

Hér á eftir verða skoðaðar nánar skilgreiningar á niðurskurði og samdrætti og áhrifa þeirra á svokallaða eftirverendur.

2.2 Niðurskurður og samdráttur

Áður fyrr voru efnahagslegar aðstæður skipulagsheilda meginorsök þess að þær gripu til niðurskurðaraðgerða. Tilgangur þeirra var að reyna að bæta rekstrarstöðuna. Síðar urðu ástæður niðurskurðarins fleiri og fjölbreyttari. Upp úr 1980 jókst tíðni niðurskurðaraðgerða meðal skipulagsheilda og litið var á aðgerðirnar sem valkost í

stefnumótun, þar sem meginhvati niðurskurðar var lækkun kostnaðar í framleiðslu, launum eða innkaupum, aukin skilvirkni og framleiðni ásamt auknum hagnaði skipulagsheildarinnar. Niðurskurði var því ekki einungis beitt á tímum efnahagsþrenginga, heldur einnig á tímum stöðugs efnahagsástands (Cascio, 1993; Gandolfi, 2008). Engin ein algild skilgreining á hugtakinu niðurskurði er til sem fræðimenn styðjast við. Þó er ljóst að niðurskurður felur í sér fækkun á starfsfólki tiltekinnar skipulagsheildar (Gandolfi, 2008). Skilgreining Cascio (1993) á niðurskurði er á þá leið að vera skipulögð fækkun starfa eða stöðugilda; það er megintilgangurinn er að draga úr fjölda starfsmanna.

Í viðamikilli rannsókn Cameron og féлага (1991) voru skilgreindar þrjár leiðir við niðurskurð: fækkun starfsfólks, endurskipulagning skipulagsheildar og breytt stefnumörkun. Þegar skipulagsheild leggur áherslu á fækkun starfsfólks eru uppsagnir starfsmanna ekki eina leiðin. Ráðningabann og starfslokasamningar eru einnig valkostir, ásamt því að hægt er að nýta náttúrulegt brottfall, þar sem ekki er ráðið í stað þeirra sem segja starfi sínu lausu. Endurskipulagning skipulagsheildar er önnur leið í niðurskurði. Í stað þess að fækka starfsmönnum er áherslan lögð á starfið sjálft og breytingu á því. Fækkun eða endurhönnun verkefna, breyting á framleiðslu og/eða þjónustu ásamt því að fækka vinnustundum og setja á yfirvinnubann. Breytt stefnumörkun er í grundvallaratriðum frábrugðin hinum aðferðunum þar sem hún er víðtækari og nær yfir breytingu á öllum þáttum skipulagsheildarinnar, svo sem birgja, viðskiptavina og allra vinnuferla ásamt því að ná yfir breytingar á eiginleikum menningar skipulagsheildarinnar og viðhorfi og gildum starfsmanna (Cameron o.fl., 1991; Gandolfi, 2007).

Algengast er þegar skipulagsheild stendur frammi fyrir fjárhagsvanda grípi hún til niðurskurðaraðgerða sem feli í sér uppsagnir starfsmanna. Því er ekki hægt að segja að uppsagnir og niðurskurður séu einstök fyrirbæri sem aðeins eigi sér stað í einhverri annarri atvinnugrein, hjá öðrum skipulagsheildum eða í öðru bæjarfélagi. Á ári hverju hafa uppsagnir áhrif á milljónir starfsmanna um allan heim. Allir þekkja einhvern sem hefur misst vinnuna, eða að minnsta kosti haft einhverjar efasemdir um atvinnuöryggi sitt á einhverjum tímapunkti (Feldman og Leana, 1994). Cascio (2002)

bendir á að niðurskurðaraðgerðir sem innihalda uppsagnir starfsfólks séu einungis skammtímalausn á fjárhagsvanda, engar vísbendingar séu um að aðgerðirnar leiði til betri afkomu til lengri tíma lítið. Þrátt fyrir þessa vitneskju vill hann meina að þetta sé algengasta nálgun skipulagsheilda að vandanum. Ástæður þess að aðgerðirnar misheppnist eða skili ekki tilætluðum fjárhagslegum árangri, er að þeim er illa stjórnað, undirbúningi er ábótavant og út í þær farið án skýrrar stefnu og markmiða um hverju þær eigi að skila skipulagsheildinni (Cascio, 1993).

Aukinn áhugi fræðimanna á niðurskurði hefur leitt til fjölgunar rannsókna á því hvernig skuli innleiða hann, hversu árangursríkar aðgerðirnar eru og hvaða fjárhagslega ávinningi þær skila fyrir skipulagsheildina (Feldman og Leana, 1994). Einnig hafa fræðimenn beint sjónum að áhrifum niðurskurðar á starfsmenn en eitt aðalverkefni í mannauðsmálum á tímum niðurskurðar er stuðningur, ráðgjöf og upplýsingamiðlun til þeirra sem áfram starfa innan skipulagsheildarinnar, bæði á meðan á niðurskurðaraðgerðum stendur og einnig og ekki síður að þeim loknum (Gandolfi, 2009). Samkvæmt Cameron (1994) er ein meginástæða þess að niðurskurðaraðgerðir ná ekki þeim árangri sem til er ætlast, vanþekking stjórnenda á afleiðingum niðurskurðar á þá starfsmenn sem áfram starfa innan skipulagsheildarinnar eftir að niðurskurðaraðgerðum lýkur. Ætlunin er að skoða næst rannsóknir tengdar áhrifum niðurskurðar á svokallaða eftirverendur.

2.2.1 Áhrif niðurskurðar á eftirverendur

Þar til nýlega hefur athygli fræðimanna að mestu beinst að áhrifum niðurskurðaraðgerða á þá sem missa vinnuna. Ástand og afleiðingar uppsagna á eftirverendur (*e. lay-off survivors*) voru oft hunsaðar og var lítið svo á að þeir ættu að vera þakklátir skipulagsheildinni fyrir að hafa haldið starfi sínu. Þakklætið ættu þeir að sýna með aukinni framleiðni, en einnig átti hræðslan við að fjúka í næstu niðurskurðaraðgerðum að hvetja einstaklinginn til aukinnar framleiðni. Rannsóknir sem settar hafa verið fram um afleiðingar niðurskurðaraðgerða og uppsagna á eftirverendur hafa aftur á móti gefið til kynna að áhrifin eru umtalsverð. Framleiðni minnkar, viðhorf verður almennt neikvæðari gagnvart starfinu sjálfu og tryggð

starfsmannsins minnkar á þann hátt að líkur aukast á því að hann segi starfi sínu lausu í kjölfar niðurskurðaraðgerða innan skipulagsheildarinnar (Brockner, Grover, Reed, DeWitt og O'Malley, 1987).

Eins og áður sagði hafa rannsóknir sýnt að oft er undirbúningi ábótavant þegar kemur að niðurskurði innan skipulagsheilda. Í rannsókn Beylerian og Kleiner (2003) höfðu 70% skipulagsheilda farið út í niðurskurðaraðgerðir án stefnu eða markmiða og meira en helmingur þeirra hafði farið út í aðgerðirnar án þess að huga sérstaklega að eftirverendum og hvernig hægt væri að lágmarka neikvæðar afleiðingar niðurskurðar á þá. Viðbrögð eftirverenda byggja á hugmyndum þeirra um sanngirni og réttlæti. Neikvæð áhrif á framleiðni og viðhorf til starfs eru mest þegar starfsmaður telur að: ákvörðun uppsagna sé óþörf viðskiptaákvörðun; framkvæmd uppsagna ósanngjarna eða niðurlægjandi; þau viðmið sem notuð eru við val á þeim einstaklingum sem segja á upp störfum vera ósanngjörn eða jafnvel handahófskennd; þá sem fyrir uppsögnum verða séu hlunnfarnir á einhvern hátt í uppsagnarferlinu (Brockner o.fl., 1987; Greenberg, 1987). Upplifi eftirverendur uppsagnirnar á einhvern hátt ranglátar bregðast þeir við með því að fjarlægast það sem þeir telja valda óréttlætinu, þeir vilja ekki samsama sig skipulagsheildinni á sama hátt og áður (Leana og Feldman, 1992).

Hugtakið heilkenni hins hólpna (e. lay-off survivors syndrom) hefur verið sett fram til að lýsa samansafni tilfinninga og hegðunar þeirra sem áfram starfa innan skipulagsheildar sem gengið hefur í gegnum niðurskurðaraðgerðir. Rannsóknir hafa sýnt að aðgerðirnar hafa veruleg áhrif á eftirverendur og hafa sumir fræðimenn gengið svo langt að líkja áhrifunum við veikindi (Appelbaum o.fl., 2003). Einkennin eru meðal annars óöryggi í starfi, þunglyndi, stress, aukið vinnuálag og tregða til að gera eitthvað umfram þess sem krafist er (Robbins, 1999). Þetta á einnig við niðurstöður Theodossiou og Vasileiou (2007) en þeir segja að ótti um eigið starfsöryggi hafi neikvæð áhrif á starfsánægju. Annað sjónarhorn á heilkenni hins hólpna er sektarkennd eftirverenda gagnvart þeim sem misstu vinnuna. Eftirverendur finna fyrir sektarkennd yfir því að hafa komist í gegnum uppsagnirnar en finna jafnframt fyrir kvíða og minni löngun til að taka áhættu í starfi vegna hræðslunnar við frekari uppsagnir innan skipulagsheildarinnar (Appelbaum og Donia, 2000).

Í kjölfar efnahagsþrenginganna árið 2008 hefur rannsóknum sem snúa að niðurskurði og uppsögnum fjölgað hér á landi. Í masters ritgerð sinni fjallar Guðríður Dröfn Hálfðánardóttir (2010) um áhrif uppsagna á líðan eftirverenda. Einnig voru skoðaðar aðferðir stjórnenda í uppbyggingarferlinu eftir að uppsögnum var lokið. Meginviðfangsefni ritgerðarinnar var rannsókn á upplifun starfsmanna hugbúnaðarfyrirtækisins Teris sem þurfti í kjölfar bankahrunsins að skera töluvert niður í rekstri og fækka starfsmönnum. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að uppsagnir höfðu talsverð áhrif á starfsánægju innan fyrirtækisins. Uppsagnirnar komu starfsmönnum á óvart og nokkur óvissa skapaðist á vinnustaðnum í framhaldinu. Einnig kom í ljós að stjórnendur brugðust rétt við í kjölfar uppsagnanna með því að bjóða starfsmönnum upp á aðstoð fagaðila. Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir (2009) rannsakar í MA ritgerð sinni áhrif uppsagna í niðurskurði á þá sem eftir verða í fyrirtækjum. Niðurstöður hennar leiða í ljós að þeir stjórnendur sem framkvæma uppsagnir upplifa aðdragandann og framkvæmdina erfiða en eru meðvitaðir um að þær eru óumflýjanlegur þáttur í starfi sínu. Skoðað var hvaða áhrif uppsagnir hafa á starfsánægju, hollustu og líðan. Vísbendingar eru um að dregið hafi úr starfsánægju hjá hluta starfsmanna en þó hefur framkvæmd uppsagna ekki viðvarandi áhrif á starfsánægju þeirra sem framkvæmdu þær. Hollusta stjórnenda virðist ekki hafa dvínað en þó telja stjórnendur að dregið hafi úr hollustu hjá sumum þeirra starfsmanna sem eftir sátu í fyrirtækinu eftir að uppsögnum lauk. Að auki telja stjórnendur að uppsagnirnar hafi haft áhrif á líðan þeirra starfsmanna sem eftir sátu.

Niðurskurðaraðgerðir skipulagsheilda geta haft áhrif á hollustu (e. commitment) þeirra starfsmanna sem eftir sitja, sérstaklega ef þeir eru nánir þeim starfsmönnum sem misstu vinnuna, eða hafa á tilfinningunni að þeirra eigið starf sé í hættu (Riggio, 2008). Í kjölfar niðurskurðar geta skipulagsheildir ekki, eða vilja ekki sýna starfsmönnum sömu tryggð og þeir segjast vilja fá frá starfsfólkinu og bendir Baruch (1998) á að samband sé á milli hollustu starfsmanna og niðurskurðaraðgerða skipulagsheilda. Áður en lengra er haldið verður athygli beint að skilgreiningum á hollustu og tryggð og skoðað hvaða áhrif niðurskurðaraðgerðir hafa á þau.

2.3 Hollusta og tryggð

Ekki eru allir fræðimenn á einu máli um hvernig beri að skilgreina hugtakið hollustu (e. commitment), hvort það endurspeglar í hegðun starfsmannsins, viðhorfi hans gagnvart vinnustaðnum, eða hvoru tveggja (Riggio, 2008). Hollustu starfsmanna má skilgreina sem stöðugan kraft sem knýr einstakling til ákveðinnar hegðunar og verka og myndar þannig tengingu á milli hans og vinnustaðarins (Mowday, 1998). Samkvæmt Porter og félagi (1974) þá er starfsmaður sem sýnir hollustu samþykkuð gildum (e. values) skipulagsheildarinnar og hefur sterka trú á markmiðum hennar ásamt því að hann vill hjálpa henni að ná árangri. Sami einstaklingur hefur mikinn vilja til að tilheyra skipulagsheildinni áfram og viðhalda sterkum tengslum við hana (Mowday, 1998). Þessar skilgreiningar ná bæði yfir viðhorf og hegðun starfsmannsins.

Þau Meyer og Allen (1997) telja að skipta megi skilgreiningum á hollustu í þrjú flokka; tilfinningabundna hollustu (e. affective commitment) en hún byggir á tilfinningum einstaklingsins í garð fyrirtækisins. Einstaklingurinn samsamar sig hópi þar sem tilfinningaleg tengsl hafa myndast meðal meðlima hópsins og aðgreinir sig frá fólki utan hópsins. Samfelld hollusta (e. continuance commitment) byggir á þægindum í starfi og eru hollir starfsmenn aðeins hollir ef það hentar þeim. Einstaklingurinn metur þá umbun sem hann fær við að starfa áfram en hún þarf að vera meiri en kostnaðurinn sem hlýst við það að yfirgefa vinnustaðinn. Skyldubundin hollusta (e. normative commitment) verður til af skyldurækni og tengist mati starfsmannsins á því hvort honum finnst hann skuldbundinn til að vera hollur vinnuveitanda sínum.

Fjölmargir þættir geta haft áhrif á hollustu starfsmannsins gagnvart skipulagsheildinni, svo sem tegund starfs og sjálfstæði í starfi, möguleikinn á stöðuhækkun og félagsleg tengsl á vinnustað (Riggio, 2008). Þá hafa rannsóknir leitt í ljós að telji starfsmaður möguleika sína góða á að fá annað starf hjá annarri skipulagsheild geti það stuðlað að minni hollustu í garð vinnustaðarins (Bateman og Strasser, 1984). Rannsókn Meyer og Allen (1997) sýndi að því meiri stuðning sem starfsmenn fengu frá skipulagsheildinni þeim mun meiri hollustu sýndu þeir. Auk þess virðast vera jákvæð tengsl milli hollustu starfsmanna og aldurs, menntunar og starfsaldurs þeirra. Þeir sem eldri eru, með meiri menntun og hærri starfsaldur hafa

tilhneigingu til að vera hollari starfsmenn (Lee, Ashford, Walsh og Mowday, 1992). Einnig bendir margt til þess að hollusta hafi neikvæð tengsl við starfsmannaveltu og fjarvistir (Riggio, 2008).

Eftir því sem tíðni niðurskurðaraðgerða hefur aukist og algengara orðið að skipulagsheildir neyðist til að fækka starfsfólki, má segja að hollusta skipulagsheildar í garð starfsmanna hafi minnkað. Afleiðing þessa er að hollusta starfsmanna í garð skipulagsheildar ætti einnig að hafa minnkað en niðurstöður rannsókna hafa einmitt gefið til kynna að aðgerðir sem þessar hafa djúpstæð neikvæð áhrif á hana (Baruch, 1998). Vissulega vona skipulagsheildir að niðurskurðaraðgerðir hafi ekki áhrif á hollustu þeirra starfsmanna sem eftir sitja í kjölfar aðgerðanna, engu að síður hafa þær tilhneigingu til að hafa áhrif á alla þrjá flokka hollustu, tilfinningabundna, samfellda og skyldubundna hollustu (Meyer og Allen, 1997). Áhugaverðar niðurstöður rannsóknar Brockner, Tyler og Cooper-Schneider (1992) á hollustu starfsmanna fyrir og eftir niðurskurðaraðgerðir skipulagsheildar leiddu í ljós að mestra áhrifa gætti meðal þeirra sem mælst höfðu með mesta hollustu fyrir aðgerðirnar og upplifðu uppsagnirnar og hvernig var staðið að þeim ósanngjarna. Hollusta og vinnuframlag minnkaði mest meðal þessa hóps. Þetta gefur til kynna að þrátt fyrir að skipulagsheild státi af starfsfólki sem sýni henni mikla hollustu þá þýðir það ekki endilega að það sé sammála ákvörðunum og aðgerðum skipulagsheildarinnar og viðhaldi hollustu sinni gagnvart henni. Í raun er það þessi hópur starfsmanna sem getur orðið mest vonsvikinn sjái hann ekki niðurskurðinn og framkvæmd hans sem sanngjarna aðgerð.

Svo virðist sem aukin tíðni yfirtöku og samruna hafi einnig neikvæð áhrif á hollustu og eru breytingar sem þessar oft á tíðum svo hraðar að þær gera starfsmenn ringlaða. Þeir eiga í erfiðleikum með að meta hvað skipulagsheildin stendur fyrir á hverjum tíma og að hverju hollusta þeirra þá beinist (Schweiger og DeNisi, 1991).

Hollusta og tryggð (e. loyalty) eru mjög tengd hugtök og hefur tryggð stundum talist vera einn angi af hollustu (Niehoff, Moorman, Blakely og Fuller, 2001). Tryggð starfsmanna er vítt hugtak sem skilgreint hefur verið með ólíkum hætti og gengur Powers (2000) svo langt að segja hugtakið tryggð valda ruglingi og misskilningi innan fræðasviðsins. Á hugtökunum er engu að síður munur og ber fræðimönnum saman um

að hagur skipulagheilda af tryggum starfsmönnum sé ótvíræður. Starfsmaður getur verið tryggur skipulagsheildinni án þess að vera endilega sammála markmiðum hennar eða gildum og sýnir henni því ekki hollustu (Niehoff o.fl., 2001). Kjarni skilgreiningarinnar á tryggð vísar til þess að starfsmaður sýnir viðleitni til þess að leggja meira á sig í starfi en af honum er ætlast; hann talar vel um skipulagsheildina við aðra og ver hana fyrir gagnrýni og slæmu umtali. Starfsmaðurinn hefur metnað fyrir hönd skipulagsheildarinnar, er stoltur og jákvæður gagnvart henni (Coughlan, 2005; Niehoff o.fl., 2001). Stroh og Reilly (1997) fullyrða að sterk tengsl séu á milli tryggra starfsmanna og árangurs skipulagsheilda.

Aukin tíðni niðurskurðaraðgerða felur í sér að fólk er ekki sjálfkrafa tryggt vinnustað sínum eins og áður, þegar skipulagsheildir gátu lofað varanlegu starfsöryggi. Tryggð byggir því á nýjum grunni, tryggð við fag sitt og færni í starfi. Mikilvægt er því að í kjölfar uppsagna og niðurskurðaraðgerða hafi eftirverendur möguleika til þróunar á hæfni til vinnu. Niðurstöður rannsóknar Niehoff o.fl. (2001) gefur til kynna að eftirverendur sýna skipulagsheildinni frekar tryggð þar sem starfsauðgun og starfsefning hefur átt sér stað í kjölfar aðgerðanna.

2.4 Atvinnumissir

Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar á áhrifum og afleiðingum þess að missa vinnuna, svo sem áhrifum á heilsu, fjárhag og lífsgæði. Samkvæmt Hansich (1999) hafa tvær kenningar um áhrif atvinnuleysis notið mikilla vinsælda meðal fræðimanna en það eru skortskenning Jahoda (1981) (e. functional model) og vítamínkenning Warr (1987) (e. vitamin model). Kenning Jahoda fjallar meðal annars um mikilvægi vinnunnar fyrir einstaklinginn, ekki einungis sé hún fjárhagslega mikilvæg heldur einnig sé hún mikilvæg andlegri heilsu. Hún segir atvinnuleysi valda skorti á mikilvægum þáttum í líf einstaklingsins. Þessir þættir eru: Tímaskyn, félagsleg tengsl við aðra en fjölskyldu, markmið og tilgang, persónueiginleiki og sjálfstraust. Samkvæmt Jahoda hefur skortur á þessum þáttum mikil áhrif og því sé hvaða vinna sem er, jafnvel slæm vinna, betri en engin. Vítamínkenning Warr (1987) bætir við kenningu Jahoda (1981) þar sem hann gerir ráð fyrir því að vinna geti haft bæði góð og slæm áhrif á einstaklinginn. Hann greinir níu samfélagsþætti sem hafa áhrif á líðan einstaklingsins og líkir þeim við

vítamín. Þar sem of mikið af vítamínum sem og skortur getur haft skaðleg áhrif á andlega heilsu. Samkvæmt kenningunni eru vítamínin níu: Möguleikinn til að gera sig gildandi, tækifæri til að nýta hæfileika sína, að það sé tilgangur með tilveru einstaklingsins, fjölbreytni, hreint og ómengað umhverfi, aðgangur að fjármagni, aðgengi að heilbrigðisþjónustu, að hafa möguleika á samskiptum við annað fólk og að staða einstaklingsins í samfélaginu sé metin að verðleikum (Latack, Kinicki og Prussia, 1995).

Almennt hafa rannsóknir yfirleitt bent á neikvæðar afleiðingar atvinnuleysis á einstaklinginn (Leana og Feldman, 1992). Einnig hafa rannsakendur beint sjónum að áhrifum á fjölskylduna og hafa niðurstöður sýnt fram á að atvinnumissir hefur ekki síður áhrif á hana. Auknir fjárhagserfiðleikar hafa neikvæð áhrif og einnig hefur atvinnumissir áhrif á andlega heilsu maka (Vinokur, 1996). Þrátt fyrir að litið sé svo á að afleiðingar atvinnumissis séu almennt neikvæðar er einnig hægt að greina jákvæðar afleiðingar (Cascio, 1993; Hartley, 1980). Við vissar aðstæður gæti einstaklingur litið á atvinnumissi sem tækifæri til breytinga. Tækifæri til þess að breyta um starfsvettvang eða auka við menntun sína, því atburður sem þessi getur stuðlað að því að einstaklingurinn hugi að öðrum starfsmöguleikum (Latack og Dozier, 1986).

Gera þarf greinarmun á atvinnumissi (e. job loss) og atvinnuleysi (e. unemployment). Atvinnumissir er atburður sem starfsmaðurinn hefur ekki stjórn á og leiðir til tekjumissis. Atvinnuleysi er ástand sem varir á meðan einstaklingur stundar ekki vinnu án þess að fá um það ráðið. Þetta getur verið afleiðing þess að missa vinnuna ef einstaklingurinn fær ekki nýtt starf strax í kjölfarið (Hanisch, 1999; K. A. Hanisch, 1999; Latack o.fl., 1995).

Latack og Dozier (1986) segja eina af jákvæðum afleiðingum þess að missa vinnuna geti verið tækifærið til þess að þróa starfsferil (e. career growth) sinn frekar og ná auknum starfsframa á nýjum vettvangi. Tengsl þess að missa vinnuna og þróunar á starfsferli skilgreina þeir annarsvegar á þann hátt að einstaklingurinn sjái tækifæri til starfsframa í nýju starfi og hinsvegar að hann lítur til baka og sér að það sem nýja starfið skilar honum vegur þyngra en það sem hann missti. Atvinnumissir getur einnig valdið varanlegum veikleika gagnvart starfsframa einstaklingsins þar sem hann er brenndur af atvinnumissinum. Þetta getur endurspeglast í tilfinningum á borð

við óryggi og óvissu, minni hollustu og vantrausti sem einkennir starfsmanninn í nýju starfi (Latack og Dozier, 1986).

2.4.1 Viðbrögð við atvinnumissi

Óhætt er að segja að atvinnumissir sé streituvaldandi atburður sem skapi mikið óvissuástand sem einstaklingar bregðast misjafnlega við. Einstaklingurinn getur upplifað aðstæður sínar ógnandi þar sem þetta hefur truflandi áhrif á rútínur og daglegar venjur hans (Feldman og Brett, 1983; Leana og Feldman, 1992). Hvort sem einstaklingurinn lítur á þetta sem neikvæðan eða jákvæðan atburð þá kallar hann á einhverskonar viðbrögð. Viðbrögð (e. coping) vísa til þeirra aðferða sem einstaklingur notar til að minnka eða lágmarka áhrif streituvaldandi atburða og koma lífinu aftur í jafnvægi (Lazarus og Folkman, 1984, sjá í (Hanisch, 1999). Það getur gefið miklar upplýsingar um upplifun einstaklinga af atvinnumissi ef skoðuð eru þau viðbrögð sem einstaklingur grípur til.

Tvennskonar skilgreiningar eru gjarnan notaðar þegar skoðuð eru viðbrögð einstaklinga við streituvaldandi atburðum. Það eru lausnamiðuð viðbrögð (e. problem focused coping) og einkennamiðuð viðbrögð (e. Symptom focused coping). Lausnamiðuð viðbrögð einkennast af tilraun einstaklingsins til að breyta aðstæðum sínum. Hann skilgreinir vandamálið og býr til rökrétta áætlun um hvernig á að leysa það. Hann breytir einhverju í umhverfi sínu til þess að lágmarka streituna sem atburðurinn veldur. Viðbrögð einstaklings sem misst hefur vinnuna gæti þá verið að auka við menntun sína eða leita eftir tækifærum á öðrum starfsvettvangi. Einkennamiðuð viðbrögð snúa að fólkinu sjálfu og viðleitni þeirra til að draga úr neikvæðum tilfinningum eða afleiðingum atburðarins. Einstaklingurinn leitar þá ekki endilega leiða til þess að laga ástandið. Í tilfalli einstaklings sem misst hefur vinnuna gæti viðleitni hans falist í því að sækjast eftir félagslegum stuðningi frá vinum og ættingjum eða óska eftir fjárhagsaðstoð til að minnka þær fjárhagsáhyggjur sem atvinnuleysi veldur (Bennett, 1995; Leana og Feldman, 1988).

Almennt styðja rannsóknir það að lausnamiðuð viðbrögð séu skilvirkari þar sem þau auka líkurnar á að einstaklingur fái nýtt starf. En þar sem ferlið er streituvaldandi er sambland beggja aðferða árangursríkast þar sem einkennamiðuð

viðbrögð geta minnkað streituna sem atvinnuleitin hefur í för með sér (Leana og Feldman, 1995).

Leana og Feldman (1995) framkvæmdu langtíma rannsókn á starfsmönnum sem misstu vinnuna í kjölfar þess að starfsemi fyrirtækis var lögð niður. Skoðaðir voru þeir þættir sem voru ráðandi hjá einstaklingum þegar kom að því að leita eftir nýju starfi. Fjárhagslegar aðstæður, bjartsýni og það hvort einstaklingur kenni sjálfum sér um atvinnumissinn hefur áhrif á það hvernig einstaklingurinn bregst við breyttum aðstæðum, það er hvort viðbrögð hans eru lausnamiðuð eða einkennamiðuð. Ef efnahagslegum ytri ástæðum er um að kenna finnur einstaklingurinn ekki eins sterkan hvata fyrir því að leita eftir nýju starfi, þar sem aðstæður í efnahagslífinu valda starfsmissinum og það eru þá aðstæður sem hann ræður ekki við. Kenni einstaklingurinn sjálfum sér um atvinnumissinn eru meiri líkur á því að hann grípi til lausnamiðaðra viðbragða þar sem honum finnst hann sjálfur hafa stjórn á aðstæðum. Fjárhagserfiðleikar valda hins vegar spennu sem virkar hvetjandi á einstaklinginn til þess að leggja meira á sig til að finna nýja vinnu. Þess vegna eru lausnamiðuð viðbrögð líklegri meðal þeirra sem hafa fyrir stærri fjölskyldu að sjá.

Bennett (1995) notaði einnig þessar skilgreiningar til að skoða viðbrögð einstaklinga við atvinnumissi. Upplifun einstaklingsins á uppsögn og uppsagnarferli hefur áhrif á viðbrögð hans, þ.e. hvort hann upplifi réttlæti og sanngirni. Upplifi einstaklingur ósanngirni grípur hann frekar til lausnamiðaðra viðbragða. Eins gefa niðurstöður til kynna að formlegur stuðningur frá skipulagsheild og stjórnvöldum hvetji til einkennamiðaðra viðbragða.

Samkvæmt Leana og Feldman (1995) eru flestar rannsóknir á áhrifum og afleiðingum atvinnumissis miðaðar að því að skoða tímabilið frá því að einstaklingur fær uppsögn og þar til hann fær nýtt starf. Þau benda á mikilvægi þess að rannsóknir á atvinnumissi spanni lengra tímabil og athugað hverskonar störf einstaklingar taki fyrst, eftir að þeir hafa misst vinnuna, þar sem óánægja í nýju starfi er algeng meðal þeirra sem hefja störf annarstaðar fljótlega eftir atvinnumissi. Starfið hæfir ekki endilega menntun og reynslu einstaklingsins (e. underemployed) og fær hann því lægri laun en í fyrra starfi.

Afleiðing óánægjunnar er meðal annars sú að einstaklingurinn er ennþá í virkri atvinnuleit og leggur sig því ekki eins mikið fram í nýju starfi.

Þeir einstaklingar sem hefja atvinnuleit of fljótt eftir atvinnumissi geta minnkað möguleika sína á því að fá þá vinnu sem þeir helst kjósa. Því strax í kjölfar atvinnumissis þurfa einstaklingar að takast á við neikvæðar tilfinningar sem upp kunna að koma og tengjast missinum og skipulagsheildinni. Ef þeir takast ekki á við þessar tilfinningar getur það brotist fram í kvíða og óöryggi í starfsviðtölum og það virðist sem sjálfsöryggi skorti. Líkur aukast á því að einstaklingur taki slæmar ákvarðanir varðandi atvinnuleit vegna áfallsins sem hann hefur orðið fyrir og geta þessar aðstæður minnkað möguleika hans á endurráðningu. Á hinn bóginn kunna þeir einstaklingar að virðast öruggir í atvinnuviðtölum og auka þar með líkur sínar á að fá atvinnutilboð, ef þeir hafa fulla stjórn á neikvæðum tilfinningum sínum og hafa myndað fjarlægð á milli sín og fyrra starfs og skipulagsheildar, (Feldman og Leana, 1994; Latack og Dozier, 1986).

Þegar hópur fólks missir vinnuna á sama tíma eru áhrifin oft önnur á einstaklinginn. Þegar um lokun skipulagsheildar ræðir hefur það áhrif á alla starfsmenn hennar. Þetta er tilfinningaríkur atburður og ætti upplifun starfsmanna að vera svipuð. Skynjun einstaklingsins á því hvernig atvinnumarkaðurinn er getur haft áhrif á það hversu mikinn hvata hann hefur til að leita eftir nýju starfi. Engu að síður er atburðurinn áfall fyrir einstaklinginn og næst verður athygli beint að því að skoða það nánar.

2.5 Áfall

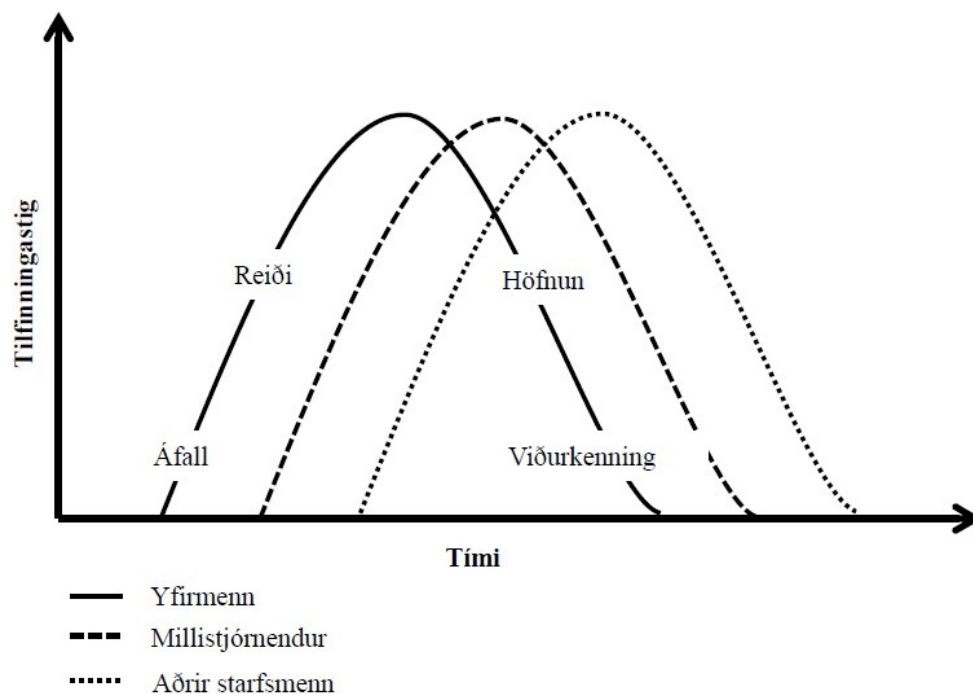
Atburði eins og efnahagshrun og atvinnumissi má skilgreina sem áfall. Margar skipulagsheildir hafa vanmetið eða hunsað þau áhrif sem atvinnumissir hefur á einstaklinginn. Vert er að hafa í huga að næst á eftir láti fjölskyldumeðlims eða náins vinar, er atvinnumissir ein af erfiðustu og mest streituvaldandi lífsreynslu sem einstaklingur getur gengið í gegnum. (Brockner o.fl., 1987). Jafnframt er talið að atvinnumissir sé verri lífsreynsla og meira áfall fyrir einstaklinginn en hjónaskilnaður (Clark og Oswald, 1994). Lazarus og Folkman (1984, sjá í Hanisch, 1999) benda

einnig á að biðin eða grunurinn um að streituvaldandi atburður eigi eftir að eiga sér stað, geti haft jafn alvarlegar afleiðingar fyrir einstaklinginn eins og atburðurinn sjálfur, ef ekki meiri. Holmes og Rahe (1967) settu saman lista yfir streituvaldandi atburði í lífi fólks og áhrifa þeirra á heilsu einstaklingsins (e. Socaíl Readjustment Rating Scale). Listinn samanstendur af 43 atburðum sem hafa mikil áhrif og valda breytingum á lífi einstaklingsins. Meðal tíu efstu atriða á listanum sem valda streitu eru uppsögn og starfslok sökum aldurs. Ofarlega á listanum er einnig breyting á starfi eða starfsumhverfi. Hver atburður á listanum gefur ákveðinn fjölda af stigum sem reiknuð eru saman. Því fleiri stig því meiri eru líkurnar á streitu og alvarlegum veikindum (sjá í, Hobson o.fl., 1998).

Það hversu sterkt einstaklingurinn samsamar sig starfinu sjálfu og hversu mikil félagsleg tengsl eru meðal samstarfsfólks, hefur áhrif á það hversu mikið áfall atvinnumissirinn er fyrir einstaklinginn. Því sterkar sem hann tengist starfinu þá finnur hann meira fyrir stressi og andleg líðan er verri í kjölfar áfallsins. Vinnan skapar skipulag í daglegu lífi en við atvinnumissi raskast ekki einungis rúttína einstaklingsins heldur glatar hann einnig félagslegu tengslaneti sínu (Leana og Feldman, 1992).

Einstaklingar ganga í gegnum ákveðið sorgarferli í kjölfar breytinga eins og atvinnumissi. Sagt hefur verið að yfirvofandi uppsögn og atvinnumissir jafngildi ferli sem væri svipað því Elisabeth Kubler-Ross (1981) skilgreindi hjá þeim sem eru dauðvona og það sorgarferli sem skapast í kringum dauðsfall. Sorgarferli er einstaklingsbundið þó svo að ákveðin mynstur hafi verið greind. Óttinn við missi eru eðlileg og leyfileg og þegar einstaklingur stendur frammi fyrir meiriháttar breytingum eru viðbrögðin oft fyrirsjáanleg. Dæmigerðum viðbrögðum starfsmanns sem sagt er upp störfum vegna ytri efnahagslegra aðstæðna skipulagsheildar og samdrætti innan hennar, má lýsa sem ferli í nokkrum skrefum. Fyrstu viðbrögðin gætu verið áfall, þar sem atburðurinn kemur honum í opna skjöldu og það að hann skyldi vera sá sem fær uppsögn kemur honum á óvart. Næsta stig er reiði, þar sem starfsmaðurinn er reiður yfir því hversu mikið hann hefur lagt á sig fyrir hönd fyrirtækisins, oft unnið frameftir og helgað sig starfinu, en nú sækist skipulagsheildin ekki lengur eftir kröftum hans. Á eftir reiði kemur stig höfnunar, þar spyr einstaklingurinn spurninga á borð við: „Veit

fyrirtækið hvað það er að gera með því að láta mig fara?“ Hann leitar eftir réttlætingu á ákvörðuninni ásamt því að hann telur sér trú um að ákvörðun um brottvikningu verði dregin til baka og óskað verði eftir því að hann hefji störf að nýju. Síðasta stigið er viðurkenning eða sátt. Þetta þýðir ekki að einstaklingurinn sé ánægður með breytinguna, heldur gerir hann sér grein fyrir því að ákvörðunin um brottvikningu er endanleg og henni verði ekki breytt. Á þessu stigi er einstaklingurinn í stakk búinn til að fara að horfa í kringum sig og huga að öðrum starfsmöguleikum (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006). Þessi fjögur stig viðbragða við breytingum - áfall, reiði, höfnun og viðurkenning - er þekkt sem SARA módelið og hefur það verið notað til að skilja og útskýra þær tilfinningar sem einstaklingar ganga í gegnum tengdum missi á vinnustað.



Mynd 1: Viðbrögð við breytingum

Heimild: Hughes, Ginnett og Curphy, (2006).

Eins og mynd 1 sýnir þá eru viðbrögð mismunandi eftir stjórnendaþrepum. Stjórnendur og starfsmenn geta verið staddir á mismunandi stöðum í sorgarferlinu á

hverjum tíma. Þeir fyrstu sem átta sig á að þörf er á breytingum eru yfirstjórn, hún fer í gegnum öll þrep sorgarferilsins, en er sú fyrsta til þess. Næst fá millistjórnendur fregnir af breytingum og þá almennir starfsmenn. Þegar yfirstjórn er komin á lokastig sorgarferilsins þá eru aðrir starfsmenn ekki komnir eins langt í ferlinu og getur það skapað togstreitu og andstöðu við breytingarnar. Því er mikilvægt að yfirstjórn sé meðvituð um tilfinningaleg viðbrögð einstaklinga við breytingum og tilvist sorgarferilsins (Hughes o.fl., 2006).

2.6 Stuðningur og úrræði

Eitt af því sem einstaklingar upplifa við atvinnumissi er að samneyti við annað fólk minnkar. Dagleg samskipti við samstarfsfélaga eru ekki lengur til staðar og verða margir hlédrægir og tregir til þess að deila neikvæðum tilfinningum sínum með nánnum vinum (Leana og Feldman, 1988). Mörgum starfsmönnum finnst skipulagsheildin skulda sér eitthvað eftir margra ára þjónustu þeirra við hana, en spurningin er hvort, og þá hvaða, ábyrgð eða skyldur fyrirtæki hafi gagnvart starfsmönnum þess sem sagt er upp störfum. Til að mýkja áhrif og afleiðingar uppsagna á starfsmenn hafa skipulagsheildir helst stuðst við nokkrar tegundir inngrípa eða aðferða. Eitt er að láta starfsmenn vita fyrirfram eða eins fljótt og auðið er um fyrirhugaðar uppsagnir. Þetta er þó sjaldgæft og þýðir að á uppsagnarfresti fær starfsmaðurinn aðstöðu innan skipulagsheildarinnar til þess að leita eftir nýju starfi. Það er þó sjaldgæft að skipulagsheildir hafi tækifæri til að gera þetta umfram það sem lög um uppsagnarfrest segja til um. Einnig geta skipulagsheildir boðið aukalega hlunnindi eða „sárabætur“ og greitt endurmenntun fyrir starfsmenn. Að nýta þjónustu ráðgjafafyrirtækja sem geta hjálpað starfsmönnum og flýtt fyrir því að þeir fái annað starf er önnur leið sem skipulagsheildir hafa nýtt sér (Latack og Dozier, 1986; Leana og Feldman, 1992). Ráðgjafafyrirtækin hafa þá staðið fyrir ýmiskonar námskeiðum sem oft eru sérsniðin að þeim hópum og einstaklingum sem missa vinnuna. Námskeiðin geta snúið að því að kenna einstaklingum árangursríkar leiðir við atvinnuleit (Caplan, Vinokur og Price, 1997), eða til að takast á við stressið og álagið sem atvinnuleit fylgir. Slíkt getur verið vettvangur til að deila óánægju, áhyggjum og vonbrigðum tengdum atvinnumissi og

atvinnuleit með öðrum í sömu sporum, en það fannst þátttakendum rannsóknar Maysent og Spera (1995) koma að miklu gagni.

Fáar íslenskar rannsóknir eru til sem miða að því að skoða upplifun atvinnulausra á þeim stuðningi og úrræðum sem þeim stendur til boða. Þrátt fyrir að hér á landi séu fjölmargar leiðir og úrræði til að efla færni á meðan á atvinnuleit stendur, þá vantar ennþá upplýsingar á einn stað um þau úrræði sem bjóðast fólki án atvinnu (Velferðarráðuneytið, 2009).

Eitt af hlutverkum Vinnumálastofnunar er að annast skipulag vinnumarkaðsúrræða eins og starfstengd úrræði, námskeið, ráðgjöf, námsúrræði og atvinnutengda endurhæfingu fyrir atvinnulausa (Vinnumálastofnun, e.d.). Stéttarfélag hafa einnig veitt félagsmönnum sínum aðstoð vegna uppsagna, þó virðist sem úrræði og aðstoð til félagsmanna sem misst hafa vinnuna hafi ekki verið markviss í gegnum tíðina en svo aukist í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008. Á heimasíðu Samtaka starfsmanna fjármálafyrirtækja (SSF) má finna gagnlegar upplýsingar fyrir fólk sem misst hefur vinnuna og að félagsmönnum án atvinnu býðst úrval námskeiða og fræðsla (Samtök starfsmanna fjármálafyrirtækja, e.d.). Í skýrslu sem unnin var fyrir Samtök starfsmanna fjármálafyrirtækja árið 2010 um þá atburði sem áttu sér stað í kjölfar efnahagshrunsins og hvaða lærdóma stéttarfélagið má draga af eigin vinnu, kemur meðal annars fram að fjórðungur meðlima nýtti sér eitthvað af þeim námskeiðum sem í boði voru og fimmtungur félagsmanna nýtti sér samtalsmeðferð sem félagið bauðst til að greiða fyrir (Lidström, 2010).

3 Spron

Í þessari rannsókn er rætt við fyrrverandi starfsmenn Spron. Hér verður farið stuttlega yfir sögu sjóðsins og aðdragandann að yfirtöku ríkisins á honum.

Spron, Sparisjóður Reykjavíkur og nágrennis, var stofnaður 23. janúar 1932 og hóf starfsemi sína á Hverfisgötu 21 í apríl sama ár, með tveimur starfsmönnum. Í fyrstu stundaði sparisjóðurinn aðeins hefðbundna inn- og útlánastarfsemi enda fjármálafyrirtækjum þessa tíma settar þröngar skorður. Þann 1. janúar 1986 fengu svo sparisjóðir öll þau sömu réttindi og viðskiptabankarnir og í lok þess árs var Spron orðinn stærsti sparisjóður landsins. Starfsemi fyrirtækisins jókst töluvert á seinni hluta síðustu aldar þegar lög urðu rýmri og sparisjóðum gefin heimild til að hefja gjaldeyrisviðskipti. Fjölbreyttar áherslur voru í boði sem náði yfir nær alla fjármálaþjónustu fyrir einstaklinga og fyrirtæki eins og lífeyrissparnað, kortaþjónustu, fjárstýringu og vanskilainnheimtu. Sparisjóðurinn var með starfsemi á níu stöðum á höfuðborgarsvæðinu ásamt því að reka dótturfélögin Spron Verðbréf, Spron Factoring, Netbankann og Frjálsa fjárfestingabankann (Fme, 2006; Spron, e.d.)

Á árinu 2007 var Spron breytt í hlutafélag og það skráð í Kauphöll Íslands. Starfsmenn samstæðunnar voru um 290 í lok þess árs (Spron, 2008). Eftir mikla uppsveiflu á árunum 2001-2006 þar sem efnahagsreikningur sjóðsins þrefaldaðist að stærð (Fme, 2006) fór Spron ekki varhluta af þeirri þróun sem hófst á alþjóðlegum fjármálamörkuðum upp úr miðju ári 2007.

Hér á eftir verður farið yfir aðdragandann að því hvernig 77 ára starfsemi sjóðsins lauk í mars árið 2009.

3.1 Aðdragandi að falli sjóðsins

Tímalína atburða er ekki tæmandi upptalning á þeim ytri aðstæðum sem sköpuðust á Íslandi í aðdragandanum að falli Spron. Tímalínan er byggð á upplýsingum frá Efnahagsráðuneytinu (2009) og fréttatilkynningum frá Fjármálaeftirlitinu (2008 a-d.; 2009 a-b.) ásamt erlendum og innlendum fréttum frá BBC (2009), Mbl (2008) og The Telegraph (2009).

Þjóðnýting Glitnis banka þann **29. september 2008**, þegar ríkið keypti 75% hlutfjár bankans, hratt af stað atburðarás sem reyndist fjármálastofnunum og íslenska hagkerfinu öllu afdrifarík. Aðdragandi „hrunsins“ var að sjálfsögðu lengri og ástæðurnar flóknari en þjóðnýtingin markaði ákveðið upphaf. Erlend matsfyrirtæki lækkuðu lánshæfismat sitt á öllum íslensku bönkunum, lánalínur voru dregnar til baka, krónan féll og erlendir aðilar hófu að selja frá sér íslenskar eignir.

Daginn sem ríkið tilkynnti um þjóðnýtingu Glitnis sóttu Stoðir um greiðslustöðvun. Eftir viku af hríðversnandi stöðu krónunnar og stöðugt vaxandi vandamálum íslenskra fjármálastofnana tilkynnti forsætisráðherra þjóðinni í sjónvarpsávarpi þann 6. október um setningu neyðarlaga. Þau gáfu Fjármálaeftirlitinu víðtækar heimildir til að grípa inn í starfsemi fjármálastofnana og endurskipuleggja fjármálakerfið og tryggðu allar innstæður á Íslandi. Viðskipti með sex stærstu fyrirtækin í kauphöllinni, Kaupþing, Landsbanka, Glitni, Exista, Straum og Spron, voru stöðvuð. Daginn eftir yfirtók Fjármálaeftirlitið Landsbankann og Samson óskaði eftir greiðslustöðvun.

Þann **8. október** tilkynnti fjármálaráðherra Bretlands, Alistair Darling, í breska ríkisútvarpinu að íslensk stjórnvöld hygðust ekki ábyrgjast innstæður 300 þúsund Breta á IceSave-reikningum Landsbankans og beitti svokölluðum „hryðjuverkalögum“ til að frysta eignir bankans. Í kjölfarið greip um sig ofsahræðsla gagnvart innlánsreikningum Kaupþings Singer&Friedlander á Bretlandi. Hinn 9. október tók íslenska fjármálaeftirlitið Kaupþing yfir, þann stærsta hinna íslensku banka. Voru þá þrjár stærstu bankar landsins fallnir og komnir í hendur ríkisins og lokað var fyrir öll viðskipti með hlutabréf í íslensku kauphöllinni.

20. október var formlega tilkynnt um stofnun hinna „nýju“ banka, Nýja Landsbanka, Nýja Glitnis, og Nýja Kaupþings, byggða á rústum hinna föllnu banka. Fjórum dögum síðar leituðu íslensk stjórnvöld á náðir Alþjóðagjaldeyrissjóðsins um rúmlega tveggja milljarða dala lán. Verðbólga hélt áfram að aukast út árið og íslensk stjórnvöld undirbjuggu lögsókn gegn breskum stjórnvöldum vegna beitingu hryðjuverkalaganna svokölluðu, sem þau töldu hafa leitt til hruns Kaupþings, og tóku til við að aðlaga efnahagsmál að kröfum Alþjóðagjaldeyrissjóðsins.

Hávær mótmæli settu mark sitt á upphaf ársins **2009**, sem leiddu til afsagnar ríkisstjórnar Sjálfstæðisflokks og Samfylkingar, bráðabirgðastjórnar Samfylkingar og Vinstri grænna og loks kosninga í apríl, þar sem bráðabirgðastjórnin endurnýjaði umboð sitt til fjögurra ára. Forstjóri og stjórnarformaður Fjármálaeftirlitsins sögðu af sér í lok janúar og í febrúar tilkynntu stjórnvöld um áætlun til endurskipulagningar fjármálakerfisins, lögum um Seðlabankann var breytt, peningastefnunefnd komið á fót og stjórn Seðlabankans lét af störfum. En hruninu var hvergi nærri lokið. **9. mars** 2009 var beiðni Straums fjárfestingabanka um þrautarvararlán frá Seðlabanka Íslands hafnað og Fjármálaeftirlitið yfirtók starfsemi hans. Laugardaginn **21. mars** ákvað Fjármálaeftirlitið að yfirtaka Sparisjóðabanka Íslands og Spron, og var fjallað um ákvörðunina í fjölmiðlum sama dag. Spron hafði þá starfað á undanþágu Fjármálaeftirlitsins allt frá því í október þegar ljóst var að sjóðurinn uppfyllti ekki lengur reglur um eiginfjárstöðu fjármálafyrirtækja.

4 Aðferðir og gögn

Í þessum hluta ritgerðarinnar verður greint frá þeirri aðferðafræði sem notuð var við rannsóknina og hugmyndafræðinni að baki hennar. Um er að ræða eigindlega rannsókn (e. qualitative) þar sem rannsóknarsniðið er tilviksrannsókn. Gerð verður grein fyrir rannsóknarferlinu, vali á þátttakendum, gagnaöflun og úrvinnslu.

4.1 Aðferðafræði rannsókna

Þessi rannsókn heyrir til tilviksrannsókna (e. case study). Rannsakaður var hópur fólks sem starfaði hjá sama fyrirtækinu á ákveðnum tíma. Tilvik geta verið margskonar og geta til dæmis átt við atburði, fólk eða fyrirbæri. Tilvikið þarf að vera afmarkað í tíma eða rúmi og sett í samhengi við ákveðinn raunveruleika. Hann getur verið efnahagslegur, félagslegur eða sögulegur (Bryman og Bell, 2007). Þessi tilviksrannsókn byggist á aðferðum eigindlegra rannsóknaraðferða (e. qualitative research) sem gengur út frá því að veruleikinn er síbreytilegur, að maðurinn skapi samfélagið og að veruleikinn sé huglægur. Því sé hinn eini sanni raunveruleiki það sem einstaklingurinn sjálfur skynjar. Þessar aðferðir henta vel þegar markmiðið er að öðlast heildstæða mynd af lífi og aðstæðum fólks (Taylor og Bogdan, 1998). Eigindleg rannsóknaraðferð hentar vel þegar rannsakandi leitar eftir: djúpum skilningi á viðfangsefninu; að skoða viðfangsefnið í eðlilegu umhverfi, í tímaröð og ferli; að skoða niðurstöður meginlegra rannsókna nánar eða þegar rannsakandi veit ekki fyrirfram hvað hann gæti fundið (Bryman og Bell, 2007).

Í eigindlegri rannsókn felst meðal annars að tekin eru viðtöl við einstaklinga, vettvangsathuganir gerðar eða notast við þátttöku rýnihópa. Rannsakandinn sjálfur er mælitækið en mikilvægt er að hann sé opinn fyrir reynslu þátttakenda og reyni að skilja veröldina frá þeirra sjónarhorni. Rannsakandi setur sig í spor viðmælenda og leggur áherslu á að kanna og skilja þann heim sem einstaklingurinn lifir í (Taylor og Bogdan, 1998). Í eigindlegum rannsóknum þarf rannsakandi ekki einungis að skilja og túlka veruleika viðmælandans, heldur einnig að hafa skilning á sínum eigin viðhorfum og skoðunum til rannsóknarefnisins og vera á varðbergi gagnvart eigin bakgrunni sem

gæti haft áhrif. Rannsakandi þarf því að gæta hlutleysis og víkja til hliðar eigin hugmyndum er varða rannsóknarefnið (Bryman og Bell, 2007). Mikilvægt er því að rannsakandi setji fyrirfram þekkingu sína og reynslu til hliðar þegar henni svipar að einhverju leyti til þeirrar reynslu sem viðmælendur hafa upplifað. Þetta getur hafa haft áhrif á hvernig viðtöl voru uppbyggð, hvenær spurt var nánar út í tiltekin atriði og hvenær ekki. Þrátt fyrir að rannsakandi sé meðvitaður um þennan þátt er ekki hægt að fullyrða að hans eigin viðhorf hafi ekki haft nein áhrif á rannsóknina. Algert hlutleysi rannsakanda er grýtt gata og vandrötuð.

Í þessari rannsókn var notast við hálf opin viðtöl þar sem viðfangsefnið er fyrirfram ákveðið. Markmiðið er að fá viðmælendur til að tjá sig og skoðanir sínar með eigin orðum ásamt því að fá fram hugsanir þeirra og reynslu. Innihald samræðna er ekki fyrirfram ákveðið en til hliðsjónar er hafður ákveðinn viðtalsrammi yfir þau atriði sem rannsakandi vill fá svör við. Mikilvægt er að hafa spurningarnar opnar og hvetja til umræðu og er því röð og innihald spurninga látið ráðast af framvindu viðtala. Með þessum hætti getur rannsakandi öðlast dýpri skilning á upplifun viðmælanda og kannað hvaða þýðingu hún hafði fyrir hann (Kvale og Brinkmann, 2009). Ekki er því hægt að alhæfa um niðurstöðurnar frekar en í öðrum eiginlegum rannsóknum, heldur er þeim ætlað að gefa vísbendingar um að málum sé háttað með svipuðum hætti hjá öðrum í svipuðum aðstæðum.

4.2 Rannsóknarspurningar

Rannsókn þessi var unnin frá byrjun mars 2011 og fram til haustsins 2011. Hún felur í sér að skoða upplifun starfsmanna af falli Spron og viðbrögðum þeirra í kjölfar atvinnumissis. Rannsóknarspurningarnar eru:

- *Hver er upplifun fyrrum starfsmanna Spron af falli sjóðsins?*
- *Hver voru viðbrögð starfsmanna við atvinnumissinum og hverskonar stuðningur var í boði þeim til handa?*

Hugmyndin að þessu verkefni kviknaði í samtali við Gylfa Dalmann Aðalsteinsson, leiðbeinanda ritgerðarinnar. Rannsakandi starfaði í Spron sem sumarstarfsmaður í þrjú sumur á árunum 2001–2003. Að auki starfaði hann þar í tæp tvö ár að loknu grunnnámi í Háskóla Íslands 2004. Af þessum sökum vissi rannsakandi að innan Spron voru margir starfsmenn með langan starfsaldur að baki og hafði því áhuga á því að skoða hvaða áhrif fall sjóðsins hafði á starfsfólkið. Rannsakandi er meðvitaður um að vera að hluta til tengdur skipulagsheildinni sem þó ætti ekki að hafa áhrif á niðurstöður þar sem notast er við eigindlegar rannsóknaraðferðir við framkvæmd rannsóknarinnar. Í eigindlegum rannsóknum er kappkostað er að draga fram reynslu og upplifun viðmælanda eftir ströngum aðferðafræðilegum leiðbeiningum.

4.2.1 Val á þátttakendum

Í þessari rannsókn var notað bæði markvisst (e. purposive sampling) úrtak og veltiúrtak (e. snowballing). Með markvissu úrtaki er átt við að rannsakandi velur fyrsta viðmælanda sjálfur til að tryggja að hann fái viðmælanda sem býr að þeirri reynslu sem til rannsóknar er. Í veltiúrtaki bendir fyrsti viðmælandinn á þann næsta og með þessum hætti er hlutleysi rannsakanda tryggt eins og kostur er (Bogdan og Biklen, 2003). Í þessari rannsókn var eina skilyrðið að viðkomandi hafi verið starfandi hjá Spron í mars 2009 þegar sjóðurinn féll. Fyrsti viðmælandi var því valinn með markvissu úrtaki. Ákveðið var að sökum tengsla við viðkomandi að þá yrði þetta svokallað prufuviðtal þar sem viðtalsramminn var forprófaður. Þetta var gert til þess að athuga hvort orðalag spurninga væri vel skiljanlegt, hvort ástæða væri til þess að bæta við eða sleppa úr spurningum og einnig til að fá hugmynd um tímalengd viðtala. Í kjölfarið var notast við veltiúrtak þar sem fyrsti viðmælandi benti á þrjá aðila og nýtti rannsakandi sér tvo þeirra. Þessir viðmælendur voru svo beðnir um að benda á fleiri viðmælendur. Í flestum tilvikum bentu viðmælendur á fleiri en einn aðila.

4.2.2 Gagnaöflun og úrvinnsla

Tekin voru níu viðtöl við jafn marga einstaklinga sem störfuðu hjá Spron þegar sjóðurinn var tekinn yfir í mars 2009. Að auki kynnti rannsakandi sér fréttir sem birtust af sjóðnum á þessum tíma.

Ýmsar aðferðir voru notaðar til þess að hafa samband við viðmælendur í kjölfar ábendinga. Í gegnum síma, tölvupóst og samskiptasíðuna Facebook. Fyrsta viðtalið var tekið þann 9. mars 2011 og það síðasta 17. mars 2011. Viðtölin fóru fram á ýmsum stöðum, í heimahúsum; hjá viðmælenda og rannsakanda, og á vinnustað viðmælenda, allt eftir því hvað hentaði viðmælendum best. Lengd viðtalanna var frá 35 mínútum upp í 83 mínútur. Samtals voru viðtölin 440 mínútur eða 7,2 klukkustundir að lengd og voru þau tekin upp á stafrænt upptökutæki. Viðmælendum var gerð grein fyrir því að viðtölin væru tekin upp og afrituð í kjölfarið. Rannsakandi upplýsti viðmælendur um að fyllsta trúnaðar yrði gætt, að nöfn þeirra kæmu hvergi fram og að ekki yrði hægt að rekja einstök svör til þeirra. Aldur viðmælenda var á bilinu 30 til 60 ára og starfsaldur þeirra frá sjö árum til 30 ára. Bæði var rætt við almenna starfsmenn sem og starfsmenn sem gegnt höfðu yfirmannsstöðu til lengri eða skemmri tíma.

Viðtalsramminn var ekki hafður í forgrunni á meðan á viðtölum stóð og þannig gafst viðmælendum færi á því að tala um aðra þætti efnisins eftir því hvernig samtalið þróaðist. Þátttakendur fengu því ekki allir nákvæmlega sömu spurningar en innihald viðtalanna var keimlíkt. Rannsakandi renndi yfir listann í lok viðtals til að kanna hvort eitthvað stæði út af. Hvert viðtal fyrir sig var afritað og viðeigandi athugasemdir settar inn. Því næst var hafist handa við greiningarvinnu. Hún fól í sér að lesa viðtölin ítrekað vandlega yfir með það í huga að athuga hvaða endurteknu meginþemu kæmu fram og varpa ljósi á rannsóknarspurningarnar sem lagt var upp með í byrjun. Efnið sem tekið er fyrir í þessari ritgerð er frekar víðtækt. Það voru því fjölmörg þemu sem komu upp við greiningu á viðtölunum. Eftir því sem viðtölin voru lesin oftari yfir var ákveðið að sameina þau þemu sem tengjast innbyrðis. Loks var látið staðar numið með þrjú yfirþemu og hverju þeirra fylgja nokkrir undirflokkar. Um þemun verður fjallað í niðurstöðukafla þessarar rannsóknar.

5 Niðurstöður

5.1 Uppbygging niðurstöðukafla

Hér á eftir má finna samantekt helstu umræðupáttanna sem fram komu í viðtölum við fyrrverandi starfsmenn Spron. Viðmælendur störfuðu á ólíkum sviðum innan sjóðsins og má ætla að þegar svör þeirra eru borin saman, komi í ljós ólík upplifun og skynjun á því efni sem til umfjöllunar er.

Við úrvinnslu gagna voru dregin fram þrjú meginþemu sem þóttu endurspegla upplifun viðmælenda af falli sjóðsins og tengjast rannsóknarspurningunum. Niðurstöðukaflanum er skipt eftir þessum þemum í þrjá kafla. Í upphafi verður fjallað um þá óvissu sem skapaðist í kjölfar efnahagshrunsins og falls stóru bankanna, aðdragandann að falli Spron og fréttina af því. Næst er sjónum beint að atvinnumissinum og þeim stuðningi og utanumhaldi sem í boði var. Að lokum er vikið að viðhorfi starfsfólksins og þeim lærdómi sem draga má af atburðunum.

Eftirfarandi þemu eru dregin fram:

- Óvissa í kjölfar falls stóru bankanna
- Að takast á við atvinnumissi
- Viðhorf starfsmanna

Hver kafli hefur undirþemu og yfirskrift þeirra eru beinar tilvitnanir í viðmælendur sem endurspegla efni þeirra og megininntak.

5.2 Óvissa í kjölfar falls stóru bankanna

Miklar sviptingar voru í starfsmannafjölda Spron síðustu árin sem hann starfaði. Starfsmannafjöldinn jókst hratt á árunum fyrir hið svokallaða bankahrún en í lok árs 2007 voru stöðugildin 286. Í upphafi ársins 2009 eða rétt fyrir fall sjóðsins voru stöðugildin komin niður í 190. Teikn höfðu verið á lofti um mikla erfiðleika allt frá

hruni stóru bankanna en samdráttaraðgerðir hófust engu að síður fyrir hrun þeirra, eða strax í upphafi ársins 2008.

„Það var búið að vera alveg rosalega erfiður tími í Spron, bara lengi“

Tíðar uppsagnir í aðdraganda yfirtökunnar höfðu mikil áhrif á starfsmenn, bæði þá sem fengu uppsögn en einnig og ekki síður á þá sem eftir sátu. Viðmælendur voru spurðir út í vinnuálagið og starfsandann í aðdraganda yfirtökunnar. Einn viðmælenda talaði um samviskubitið sem fylgdi því að horfa á eftir samstarfsfélögum sínum fara en sitja sjálfur áfram í sínu sæti.

Maður var búinn að horfa á eftir þeim. Sjá samstarfsfólkið fá símtal og standa þegjandi og hljóðlaust upp og labba fram og koma svo grátandi til baka, pakka niður og fara. Þetta var mánuðina á undan og var ofboðslega slítandi. Og það er svolítið skrítn tilfinning að horfa upp á þetta, þú veist, þú ferð en ég sit. Maður er með svona hálfgerð samviskubit... ..og það byrjaði alltaf svona titringur í síðustu viku mánaðar. Hver núna? ...Það er mjög slítandi en svo aftur sagði það fólk: „já ég veit þá hver mín framtíð er, hún er ekki hér,“ en við hin vissum ekki hver framtíðin var. Verð ég látin fara í næsta mánuði hugsaði maður, því þó maður sæti áfram þá var maður ekki öruggur.

Annar viðmælandi rifjar upp þær miklu breytingar sem áttu sér stað síðasta árið sem sjóðurinn starfar og hvernig vinnuálagið jókst þegar starfsfólkinu fækkaði. Hann lýsir því að fyrstu uppsagnirnar hafi verið eins og þörf tiltekt innan sjóðsins en að eftir því sem uppsögnum fjölgaði var mjög hæfu fólki sagt upp. Hann segir: „Það var búið að vera alveg rosalega erfiður tími í Spron, bara lengi,“ og heldur svo áfram.

Þarna 2008 er þetta að byrja, uppsagnir, samdráttur og ekkert hægt að gera. Svo kemur hrunið. Það var náttúrulega hrikalega mikið álag og mikið að gera. Svo er farið að fækka starfsfólki áfram. Um mánaðamótin september/október voru rosalega miklar uppsagnir hjá okkur í Spron. Mikið af hæfu og góðu fólki sem maður sá rosalega eftir, það er svona

erfiðast í þessu öllu. Því þá er ekki verið að segja upp fólki sem maður hugsaði: „Æi þessi, hann var ekki alveg að finna sig í starfinu.“ Þú veist það stundum að, ekki endilega að þetta væri ekki gott fólk, heldur var það kannski ekki búíð að vera lengi í þessu starfi og ekki einhvernvegin með fast land undir fótum. Og svo náttúrulega inni á milli það sem maður vissi að þurfti að gerast. Það var í fyrstu, svona allra fyrstu [uppsögnunum].

Þegar sami viðmælandi er spurður nánar út í það hvernig honum leiði á þessum tíma kemur hann inn á það að aukið álag hafði áhrif á starfsánægjuna. Hann sagði:

Staðan var orðin þannig að mér hafði aldrei fundist eins erfitt að vera í vinnunni. ...fólk var alltaf að reyna að vera jákvætt „bara já, við verðum bara að fara að takast á við þessar breytingar“ og það var verið að færa fólk endalaust til og miðað við vinnuálagið sem var alveg jafn mikið, þá var maður orðinn ofboðslega þreyttur.

Atvinnumissir er flestum áfall en langtíma óvissuástand getur einnig haft neikvæðar afleiðingar. Óvissan hafði mikil áhrif á starfsmenn og þar sem aðdragandinn að fallinu var jafn langur og raun bar vitni, upplifði viðmælandi fallið sem ákveðinn létti. Loks var óvissu sem lengi hafði vofað yfir verið eytt.

Já sko, þetta var náttúrulega mjög skrítið en undir niðri þá átti maður von á einhverju og maður var búinn að vera bara um hver mánaðamót, „jæja, hverjum verður sagt upp núna?“ og eitthvað svona. Búinn að vera rosa skríttinn tími. Þannig að vissu leyti var þetta léttir, því þarna var bara óvissunni eytt.

Af þessum ummælum má sjá að óvissan var mikil sem starfsmenn voru að upplifa og olli það vanlíðan. Vinnuálag jókst töluvert meðfram fækkun starfsmanna en svo virðist sem álaginu hafi verið misskipt.

„Ég er bara að setjast til borðs með fjölskyldunni minni og þetta kemur bara í fréttatímanum“

Viðmælendur gátu allir lýst því nákvæmlega hvar þeir voru staddir og hvað þeir voru að gera þegar þeir fengu fyrstu fréttir af falli sjóðsins. Einn viðmælandi segir: „Í rauninni kom þetta mér svakalega á óvart. Ég var stödd í matarboði og er rétt að detta þar inn þegar vinkona mín hringir í mig og spyr hvort ég sé búin að sjá fréttirnar, ég var ekki búin að sjá þær sjálf.“ Þegar sami viðmælandi er spurður nánar út í það hvernig honum leið þegar hann fékk fréttirnar sagði hann: „Ég var svo hissa og gáttuð, það er minnisstæðast... ..ég fór bara í matarboðið, ég hugsaði bara „þessu breyti ég ekki,“ ég ætla bara að njóta kvöldsins og taka á þessu á morgun. Það myndaðist smá kvíði því ég verð alltaf að vita hvað er framundan og upplifunin var svona, fæ ég aðra vinnu?“

Annar viðmælandi segir frá því þegar hann fær fyrst fréttirnar af falli Spron í gegnum fjölmiðla. Honum finnst athyglisvert að strax þá kemur fram að um endanlega lokun á sjóðnum er að ræða:

Ég er bara þarna... ..og það er kveikt á útvarpsfréttunum og heyri þetta bara svona útundan mér, bíddu Spron og Icebank hvað? Heyrði ég rétt? Nei, það getur ekki verið og svo kveikjum við á sjónvarpinu og það fyrsta sem við sjáum er að Spron og Icebank er yfirtekið og ekki eigi að opna aftur, það á bara að loka alveg.

Viðmælendur voru sammála um að fréttin hafi komið þeim á óvart. Þrátt fyrir að vita af þessari miklu óvissu með framtíð sjóðsins átti enginn von á því að þetta yrði gert með þessum hætti.

Ég átti kannski aldrei von á þessu beint, ég átti frekar von á því að Kaupþing myndi taka okkur yfir. Það var búið að vera yfirvofandi lengi. Maður var búinn að vera í rússíbana alveg hægri vinstri en þessu átti maður ekki von á. En mér finnst lengi vera búið að setja samasemmerki þar á milli. Þannig að þá hélt maður að sumir fengju vinnu og aðrir ekki.

En ekki að það væri bara búið að loka og þú kemst ekki lengur í vinnuna þína. Það var rosalega sérstakt.

Annar viðmælandi sem einnig átti ekki von á því að þetta yrði gert með þessum hætti segir áfallið hafa verið vegna þess að ekki yrði farið eins með Spron og hina viðskiptabankana, þar sem stofnaður var nýr banki á grunni hins gamla. Hann segir:

Þetta var svo mikið sjokk af því að þetta var ekki „Nýi Spron“. Það var náttúrulega ekki búið að leggja neinn banka niður áður. Það er svolítið mikill munur á því og ef þetta hefði verið „Nýi Spron“ þá hefði þetta verið allt annað dæmi.

Það, að starfsmönnum var ekki tilkynnt um fall sjóðsins áður en það kom fram í fréttum, upplifa viðmælendur sem nokkurskonar vanvirðingu við sig og störf sín: „Klárlega hefði átt að láta starfsfólk vita af þessu á undan fjölmiðlum, eða ekki gera þetta svona í beinni útsendingu, ekki gera þetta svona í fréttum. Það var bara mjög lúalegt.“ Annar viðmælandi tekur í sama streng: „Af hverju var ekki hægt að bíða í einn dag og kalla okkur á fund? Mér finnst það mjög fáránlegt. Að það hefði þurft að demba þessu á okkur svona.“ Sami viðmælandi heldur áfram og lýsir því hvernig hann fékk fyrst fréttirnar og þeirri ringulreið sem skapaðist meðal starfsmanna strax í kjölfarið.

Mamma hringdi í mig því hún hlustar alltaf á fyrstu fréttirnar í útvarpinu. En ég var bara, mamma þú hefur heyrt eitthvað vitlaust, þetta er bara eitthvað bull. Svo fóru reyndar allir að hringja saman og svo var þetta bara einhvernvegin þannig að maður var bara í lausu lofti og fannst þetta svo óraunverulegt.

Annar viðmælandi lýsir því þegar hann fékk fréttirnar fyrst: „Maðurinn minn hringir í mig og segir að í fréttunum hafi verið eitthvað um Spron og ég bara „já, það er ekkert nýtt, ég heyri bara í þér á eftir, ég er hérna að baða.“ Túlka má af ummælum viðmælenda að þessi atburðarás, það að þetta væri sett fram með þessum hætti, var fyrir þeim mjög fjarstæðukennt.

Annar viðmælandi upplifði þetta enn sterkar og lýsir þessu svona:

Ég er bara að setjast til borðs með fjölskyldunni minni og þetta kemur bara í fréttatímanum. Ég varð bara fyrir áfalli sko. Bara að heyra þetta eins og hverja aðra frétt... ...ég settist ekkert til borðs þetta kvöldið.

Viðmælendur brugðust misjafnlega við fréttunum af falli sjóðsins en voru allir sammála um að óvissan í kjölfarið hafi verið mikil og óþægileg. Einn viðmælandi lýsir þessu svona:

Ég gat bara ekki sofnað, ég var bara í hálfgerðu sjokki... ...ég svaf bara óðgeðslega illa, bæði sjokkið yfir því sem gerðist og líka sjokkið yfir því, hvað ég væri að fara að gera... ...og ég bara einhvernveginn fattaði ekki að þetta var líka sjokk fyrir fjölskylduna.

Annar viðmælandi, með langan starfsaldur að baki innan sjóðsins, lýsir þessu svona:

Ég var búin að vera í frí þarna vikuna áður... ...þannig að ég vissi ekkert. Ég held að maður hafi bara verið hálf dofinn yfir þessu einhvernveginn. En ég fékk aldrei neitt kast eða eitthvað. Þetta var náttúrulega bara rosalega leiðinlegt, maður bara tapaði öllu sparifénu sínu og öllum Spron bréfunum sínum.

Þegar sami viðmælandi er spurður nánar út í upplifun sína og hvort það hafi einhvern tíma þyrmt yfir hann segir hann: „Ég var bara ekkert að velta mér upp úr þessu... ...þetta var bara svona... ég hafði engar áhyggjur, ef ég fengi ekki vinnu þá færi ég bara að mennta mig meira.“ Þetta voru algengar fyrstu hugsanir hjá þeim viðmælendum sem yngri voru og höfðu einhverja grunnmenntun. Þeir sáu þarna tækifæri til að mennta sig enn frekar ef ekki byðist annað starf.

„Maður hélt að þetta gæti flotið“

Viðmælendum verður öllum tíðrætt um þær skipulagsbreytingar sem sjóðurinn gekk í gegnum aðeins örfáum vikum fyrir fall hans. Það, ásamt því að Fjármálaeftirlitið var búið að gefa sjóðnum frest til að semja við lánardrottna um hugsanlega endurfjármögnun, hafi verið ein ástæða þess hversu óvæntar fréttirnar voru.

FME var búið að gefa frest fram í apríl minnir mig, þannig að maður hafði svona... eða maður hélt að það myndi þá ekkert gerast fyrr en þessi frestur væri liðinn. En svo var þessu skellt svona fram. Þannig að af því leytinu til kom þetta meira á óvart.

Einn viðmælandi segir: „Það var nýbúið að taka mína deild í gegn, nýkominn nýr yfirmaður og búið að hringla öllum til og breyta. Hálfum mánuði seinna bara „bæng“.“

Þrátt fyrir að fréttirnar og tímasetningin á yfirtökunni hafi komið á óvart þá er ekki hægt að segja að þetta hafi komið algjörlega sem þruma úr heiðskíru lofti. Því eins og áður sagði, höfðu teikn verið á lofti um mikla erfiðleika allt frá hruni stóru bankanna. Einn viðmælandi segir frá breyttum verklagsreglum í aðdraganda yfirtökunnar og að þrátt fyrir þær hafi hann ekki átt von á að þetta yrði gert með þessum hætti. Hann segir:

Bara eftir hrunið... ..þá átti að passa hvort það væri nokkuð verið að taka út peningana. Þá fengum við bara fyrirmæli um að millifæra ekki. Ef einhver hringir og biður um stóra millifærslu... ..þá þurftu viðskiptavinirnir bara að bíða, þannig að það var alveg byrjað strax eftir hrun allskonar svona pælingar og þannig kom manni kannski ekki á óvart en samt kannski bjóst maður við að þetta yrði gert öðruvísi, gert á annan hátt.

Þegar annar viðmælandi var spurður út í aðdragandann að fallinu og því hvort fréttirnar hafi komið honum á óvart tók hann undir og segir einnig frá

upplýsingamiðluninni í aðdragandanum, að starfsmenn hafi verið upplýstir um samningaviðræður við lánardrottna. Hann segir:

Maður var náttúrulega alveg búinn að gera sér grein fyrir því vel á undan að þetta gæti farið á hvorn veginn sem væri. Það var alveg búið að gera manni grein fyrir því og fall stóru bankanna hafði náttúrulega gríðarlega mikil áhrif á stöðu Spron. Þannig að ég sko, gerði mér ekki grein fyrir því að þetta væri svona alvarlegt. Það var alveg búið að gera manni grein fyrir því að það var allt í járnum og það mætti lítið út af bregða og við værum á undanþágum og að það væri verið að semja við lánardrottna og allt það. En það var aldrei þannig að Guðmundur [Sparisjóðsstjóri] væri að gefa manni ranga mynd af stöðunni, að maður ætti að vera jákvæður þegar maður átti ekki að vera jákvæður.

Annar viðmælandi segir: „...allavega gerði maður sér ekki grein fyrir því hvernig staðan var. Auðvitað vissi maður að það var ekki allt í lagi. En maður gerði sér ekki grein fyrir að þetta væri að skella á. Algjört hrun. Maður hélt að þetta gæti flotið.“

Svo virðist sem einhver hluti starfsmanna hafi verið kominn í ný störf og á aðrar starfstöðvar innan sjóðsins á allra síðustu vikum fyrir fall hans. Sumir sem áður höfðu gegnt yfirmannsstöðu höfðu verið lækkaðir í tign á meðan enn aðrir voru nýteknir við sem yfirmenn nýrra deilda. Þessar miklu breytingar fannst starfsfólki gefa til kynna að þrátt fyrir erfðleika og óvissu væri von til þess að sjóðurinn myndi lifa þetta af. Einn viðmælandi segir:

Mín upplifun var sú, að ég var nýbúin að taka við þessu starfi og það var svona stemmning, fólk ætlaði að fara að rífa sig upp og við vorum í miklum sölugír. Það gekk svo vel hjá okkur og allt svo spennandi. Einhvernvegin allir í gírnum. Þess vegna kom þetta svona hryllilega aftan að manni. Maður hafði ekki grænan grun um þetta. Maður bara trúði þessu ekki.

Þegar viðmælendur voru spurðir nánar út í aðdragandann, vinnuálagið og hvort eitthvað hafi gefið til kynna í hvað stefndi vikurnar fyrir yfirtöku, sagði einn þeirra sem starfaði í stoðdeild: „En maður fann alveg... ...það var greinilega eitthvað í gangi. Þú veist það var óvissa og maður var meira svona afskiptur frekar en hitt. Það var ekki að það væri að aukast álagið eða neitt svoleiðis.“

Ekki er hægt að segja það sama um upplifun starfsmanna í framlínu. Þeir fundu fyrir miklu álagi síðustu mánuðina í starfi þar sem um mörg flókin og erfið mál var að ræða. Einn viðmælandi lýsir þessu svona: „Það var brjáláð að gera. Það voru verkefni frá viðskiptavinum og mikil vinna í vanskilamálum og erfiðum og flóknum málum sem þurfti virkilega að leggjast yfir.“

Þrátt fyrir að starfsmenn hafi fyrst frétt af falli sjóðsins í gegnum fjölmiðla og að fréttin hafi komið á óvart svona á laugardagskvöldi, var búíð að skipuleggja fund með öllu starfsfólki daginn eftir. Yfirstjórn sjóðsins biður yfirmenn að hafa samband við allt sitt fólk þá strax um kvöldið og boða til fundarins: „Það var ekkert hægt að hugga fólk við þessar kringumstæður en það fengu þó allir símtal frá vinnunni,“ sagði einn viðmælandi sem hringdi í sitt fólk. Annar viðmælandi sem stýrði stórra deild segir frá því þegar öllum gögnum var eytt út af símanum hans, þar með talið tölvupósti og símanúmerum, þegar hann hafði einungis lokið við að hringja í hluta starfsmanna: „Ég var náttúrulega með stóra deild og þarf að hringja í allt fólk. Eftir að ég er búinn að hringja í nokkra starfsmenn þá er Blackberry síminn minn bara núllstilltur. Það var náttúrulega tenging við Teris þannig að ég hafði ekki lengur símanúmer hjá öllu starfsfólkinu, skilurðu.“ Þetta lýsir þeim glundroða sem var einkennandi og gefur vísbendingar um að yfirtaka sjóðsins miðaði að björgun fjárhagslegs auðs en velferð starfsfólksins var ekki efst í huga þeirra sem stýrðu aðgerðum yfirtökunnar.

Viðmælendur áttu allir von á einhverju; þeir voru undirbúnir – upp að vissu marki. Þeir vissu að ástandið var óstöðugt og að mikil óvissa ríkti um framtíð sjóðsins. Þeir gerðu sér grein fyrir því að sjóðurinn gat ekki starfað í þeirri mynd sem hann gerði fyrir hrun. Því má segja að starfsmenn hafi verið búnir undir breytingar á starfseminni; yfirtöku, samruna eða einhverju álíka. En þeir voru ekki undir það búnir að starfsemin

yrði lögð niður í heild sinni. Sjóðurinn starfaði á undanþágu frá FME og hafði frest fram í apríl. Yfirtakan kom viðmælendum því að óvörum, bæði tímasetningin og með hvaða hætti hún varð.

Viðmælendur voru allir sammála um að atvinnumissirinn hafði mikil áhrif á þá og óttuðust flestir að fá ekki vinnu á ný. Áhrifin voru þó misjöfn og fólust helst í aldri viðmælenda og hversu lengi þeir höfðu starfað hjá Spron. Þeir sem höfðu starfað lengur hjá sjóðnum og voru komnir yfir miðjan aldur höfðu talsvert meiri áhyggjur en þeir sem yngri voru og með skemmri starfsaldur.

5.3 Að takast á við atvinnumissi - stuðningur og úrræði

Daginn eftir að tilkynnt var í fjölmiðlum um yfirtöku Fjármálaeftirlitsins á Spron var haldinn starfsmannafundur. Á fundinum var áhersla lögð á upplýsingamiðlun. Meðal annarra ræddi Guðmundur Hauksson, sparisjóðsstjóri, við starfsfólk sem og Hlynur Jónsson, formaður slitastjórnar. Einnig voru viðstaddir aðilar frá stéttarfélaginu SSF (Stéttarfélag starfsmanna fjármálafyrirtækja) og vinnusálfræðingar sem fylgdust með fundinum og gátu starfsmenn leitað til þeirra eftir að fundi lauk.

„Þetta var eiginlega mjög sérstök stund“

Rætt var við viðmælendur um dagana í kjölfar yfirtökunnar, hvernig þeir tókust á við áfallið sem atvinnumissir hefur í för með sér og hvernig staðið var að framkvæmdinni. Rætt var um utanumhald og þá aðstoð eða stuðning sem í boði var.

Viðhorf flestra viðmælenda var að starfsmannafundurinn sem haldinn var daginn eftir yfirtökuna hafi verið erfiður en góður. Fundurinn var ekki einungis upplýsingafundur heldur einnig vettvangur fyrir starfsfólk til að hittast og leita huggunar hvert hjá öðru. Það mátti merkja mikinn samhug meðal starfsmanna þessa daga sem í hönd fóru. Fundurinn var tilfinningaríkur og notuðu viðmælendur sterk orð til að lýsa andrúmsloftinu: „Maður var bara klökkur, eins og ég segi, þetta var bara jarðarför,“ sagði einn viðmælandi. Annar viðmælandi lýsti fundinum með þessum orðum:

...svo fer ég beint á fundinn og það var náttúrulega bara spennuþrungnasta stund lífs míns. Það voru allir mættir og allir mjög uggandi og mjög óöruggir. Þetta hefur náttúrulega gríðarleg sálræn áhrif á fólk og miklar tilfinningar í gangi. Þetta var eiginlega mjög sérstök stund og margir bara grátandi og tárin í augunum á öðrum.

Sami viðmælandi heldur áfram og segir að hann hafi verið ánægður með fundinn miðað við aðstæður: „Það sem mér fannst, þá var fundurinn allavega góður þó að fólk væri í losti. Þvílíku tilfinningarnar bara. Og eins og ég segi, ég hef aldrei verið á fundi þar sem fólk bara grét.“ Annar viðmælandi tekur undir það að fundurinn hafi verið góður og segir jafnframt: „Það voru strax einhver svör sem við gátum fengið og SSF bjó að því að hafa gengið í gegnum þetta með hinum bönkunum þarna áður. Við fengum allavega strax eitthvað blað um hvað var í boði og að það væri mikilvægt að halda hópinn.“ Sami viðmælandi heldur áfram og segir að honum hafi fundist erfitt að horfast í augu við að þetta væri endanleg niðurstaða, að loka ætti sjóðnum. Á fundinum rann það upp fyrir honum, hann segir: „...þetta var rosalega erfitt, þessi fundur. Að þetta væri bara „that’s it“ þú veist, bara búið.“ Þrátt fyrir að fundurinn hafi reynst erfiður þá var hann einnig mjög mikilvægur. Þannig var praktískum upplýsingum um næstu skref komið á framfæri til starfsmanna sem voru í lausu lofti. Sami viðmælandi sagði það hafa verið nokkuð ljóst að störfum hans væri lokið:

Það var sagt við okkur á fundinum að það ættu allir að mæta á mánudeginum en það var bara eins og í mínu tilfelli bara til þess að ganga frá. Þannig að við bara kláruðum þarna, mættum á mánudeginum bara að pakka saman og svo mætti ég á þriðjudeginum eitthvað. Svo mætti ég ekki meira. Ég var bara í þrjá tíma í sundi og einhverju dúlli. Þannig að ég held að ég hafi sloppið rosalega vel miðað við allt þetta „havari“.

Þetta „havari“ sem viðmælandi nefnir, vísar til þeirrar óánægju sem skapaðist meðal þess starfsfólks sem hélt áfram að mæta og starfa fyrir slitastjórnina. Helmingur viðmælenda starfaði áfram en mislengi þó. Hinn helmingurinn mætti einungis til þess að ganga frá sinni vinnustöð.

Viðmælandi sem einungis þurfti að mæta til þess að ganga frá sinni vinnustöð segir: „Í mínu tilfelli var þetta mjög skýrt, mín störf yrðu ekki unnin meira. Þannig að ég kom bara til að taka til og tala við fólk, fá mér kaffisopa og svona.“ Sami viðmælandi heldur áfram og segir hversu gott honum hafi þó fundist að geta komið dagana á eftir. „Svo mættu náttúrulega allir til þess að taka saman og svo fengum við að mæta þarna í einhverja daga. Þurftum að vera að taka til auðvitað en þeir sem áttu að fara bara beint heim fengu að koma þarna einhverja daga fram í vikuna.“ Þegar viðmælandi er spurður hvort honum hafi fundist það hjálpa til við að takast á við þetta segir hann:

Ég held að maður hafi haft gott af því, ég hafði þá tækifæri til að taka niður vinnustöðina mína og taka dótið mitt, þó maður hafi verið að brjóta þetta niður. En, það var þá tækifæri til að fá að sjá þetta einu sinni enn. Þessu var ekki kippt úr höndunum á þér sí svona. Við fengum að trappa okkur niður, þetta var ekki alveg svona búið, farið. Mér fannst það rosalega gott, við mættum þá klukkan tíu og vorum kannski til tólf, eitt.

Þegar annar viðmælandi er spurður hvernig hann upplifði dagana í kjölfarið segir hann það hafa komið sér á óvart að það var enginn sem stýrði frágangsvinnunni og að starfsmenn hafi haft aðgang að öllum bréflegum gögnum þrátt fyrir að búið væri að loka tölvuaðgangi þeirra. Hann sagðist jafnframt hafa reynt að halda í jákvæðnina þrátt fyrir að vera í sjokki:

Öll vikan leið og fólk var að ganga frá, en manni fannst þetta svo skrítið það var enginn yfirmaður. Það var enginn sem stóð yfir okkur á meðan við gengum frá. Við vorum bara látin vasast í dótinu. Við eyddum löngum tíma í að pakka þessu niður. Í raun samt misvel. Og svo var fólk að rabba þarna saman um hvað þetta er allt ömurlegt. En ég var alltaf bara eitthvað, þetta reddast. En samt var maður í sjokki og mér fannst rosalega skrítið að koma heim á miðjum degi.

Annar viðmælandi talar um hvað það hafi komið honum á óvart, að aðeins örfáum dögum eftir yfirtökuna, fékk fólk símtöl frá öðrum bankastofnunum þar sem þeim var

boðið að koma í atvinnuviðtal. Einhverjir fengu símtöl frá fleirum en einum banka og margir byrjuðu mjög fljótt í nýju starfi. Hann segir:

Það var rosaleg umferð af starfsfólki sem vissi ekki alveg hvernig það átti að haga sér. ...voru bara að tala saman og ræða málin, svona litlir fundir þar sem fólk var að spjalla. Þetta var svona fyrsti dagurinn. Svo var haldinn annar starfsmannafundur og þá fór að kvisast út að sumir voru búnir að heyra frá Arion banka. Arion banki vildi ráða til sín fólk. Íslandsbanki vildi líka fá einhver nöfn frá starfsmannahaldinu. Þannig að það var svo fljótt sem að komu svona hlutir. Það fer strax eitthvað annað að gerast. Og maður fór strax að heyra að sumir voru komnir með vinnu og maður var bara, vá hvað þetta er fljótt að gerast, og þau voru að byrja strax. Þeir sýndu fólki enga miskunn með það og ég held að það hafi verið rosalega erfitt svona eftir á að hyggja.

Og hann bætir við:

Ég veit einmitt af einni sem lenti í því, þú veist, þú ert bara að vinna við næsta borð af því að það er svo mikilvægt fyrir bankann að vera með eitthvað andlit, starfsmann frá Spron, svo viðskiptavinurinn þekki eitthvað andlit. En starfsmaðurinn er ennþá í rússi. ...og þá voru allir bara já guð minn góður ég þarf að fara að gera eitthvað og þú veist þetta verður þínu panik.

Þegar hann var spurður út í það hvernig honum leið þegar þetta var að eiga sér stað segir hann þetta hafa verið erfiða daga. Sumir fengu mörg atvinnutilboð á meðan aðrir fengu engin:

Mér fannst þetta ekki góðir dagar einhvernveginn. Einhver heyrði í einhverjum og einhver sá eitthvað á Facebook, það var allskonar svoleiðis í gangi. Það var svo mikið rót á öllu hjá fólki og það er svo margt sem er svo blendið. Já, þessi bara með þrjú atvinnutilboð og er að velja á milli en

Það hringir ekkert síminn hjá mér, en ég var samt ógeðslega góð í mínu starfi.

Annar viðmælandi talar um hversu erfiðir honum þóttu þessir dagar vera þegar fólk fékk símhringingar og boð um önnur störf. Þá hafi þeir hópast saman sem áttu það sameiginlegt að vera óöruggir um hvaða starf væri réttast að þiggja. Því leitaði það ráða hvort hjá öðru. Hann segir: „Við hringdumst mikið á, sérstaklega þessi hópur. Maður átti svona samleið með þessu fólki sem gat ekki tekið ákvörðun. Þannig að það var svona tragedía þar sko. Þetta var náttúrulega rosalega erfitt og það togaðist margt á. Þessir dagar fannst mér rosalega erfiðir.“

Fleiri viðmælendur voru kallaðir í viðtöl og segja það mikinn létti að finna strax að einhver önnur störf væru í boði. Það róaði þá sem voru kallaðir til og ýtti undir sjálfstraust þeirra, að finna fyrir því að vera eins og viðmælandi komst að orði „einn af útvöldum“. Annar viðmælandi segir:

Þannig að það var bara eins og ég segi, einhvernveginn orðið léttara yfir, en þetta var misjafnt. Ég meina hjá okkur, sem vorum kölluð í viðtöl. Svo fór þetta að verða svolítið erfiðara fyrir þá sem ekki voru kallaðir til. Þá fannst þeim þau vera kannski afgangs. Það má eiginlega segja að þetta hafi verið hálfpartinn vinsældakeppni. ...og þetta var ábyggilega alveg rosalega erfitt fyrir þá sem voru ekki kallaðir til.

Sami viðmælandi segir frá því að þar sem svo skammur tími líður frá því að Spron er yfirtekið og þar til hann fær boð í atvinnuviðtöl hafi hann í raun ekki haft tíma til að átta sig á því að hann væri atvinnulaus: „...þannig að strax þarna er ég bara búinn að vera heima í þrjá daga, þá var búið að boða mig í tvö viðtöl. Þannig að ég fékk í raun ekki tíma til þess að átta mig á því að ég væri atvinnulaus og vera í þessu sjokki, því þá byrjar þetta allt með svo miklum hraða.“ Hann segir jafnframt að eftirá að hyggja hafi það kannski ekki verið gott að byrja svo fljótt að starfa á nýjum vinnustað en ekki hafi annað verið í boði en byrja strax. Hann hafi ekki tekið fullt sumarfrí í kjölfarið og biði því í ofvæni eftir næsta sumri þar sem hann ætlar að taka allt fríið í einni lotu.

Hann segir: „Fólk hefði þurft einhvern tíma til þess að jafna sig eftir þetta og kannski hefði verið sniðugt að fara ekki að vinna fyrr en eftir bara tvær eða þrjár vikur. ...það var bara svo mikil pressa, þau vantaði fólkið strax, þannig að svona eftir á sér maður það...“

Misjafnt var hversu fljótt viðmælendur gátu stillt sig inn á þá línu að hugsa bara um sjálfa sig og hver næstu skref gætu orðið, eins og einn viðmælandi sagði: „Ég hugsaði bara okei. Spron er fallinn og hvað ætla ég þá að fara að gera?“ Annar viðmælandi sagði aftur á móti: „Það sem kom kannski á óvart, var að daginn eftir að Spron fer, þá hringir gamall yfirmaður í mig og bara „jæja nú kemur þú aftur til okkar.“ En ég var bara nei, en takk samt. Ég var ekki tilbúinn og var bara eitthvað, - ég er að vinna í Spron...“

Eins og áður hefur komið fram virðist upplifun starfsmanna vera mjög misjöfn. Þó kemur greinilega fram hvað óvissan er mikill óvinur og hve mikil áhrif það hefur á fólk að vita ekki hver framtíð þess verður. Það kemur skýrt fram hjá einum viðmælanda sem strax finnur að það leynast tækifæri í þessu: „Og svo af því að ég er ljónheppin, þá fæ ég strax að heyra að ég gæti verið kominn með eitthvað annað. Það róar mig náttúrulega. Ég hefði kannski frekar þurft á þessari aðstoð að halda ef ég hefði ekki haft það og þurft að ströggla í einhverju. Strax fæ ég þessa tilfinningu, að ég er alveg að fá vinnu.“ Hér vísar viðmælandi í þann stuðning og þá aðstoð sem í boði var fyrir starfsfólkið. Hann segist ekki hafa séð tilganginn með því að nýta sér það sem í boði var þar sem hann vissi um aðra starfsmöguleika. Skoðun hans var sú að aðeins þeir sem ekki fengju aðra vinnu þyrftu á aðstoð að halda.

Viðmælendur töluðu allir um að það hafi verið misjafnt hvernig fólk upplifði atvinnumissinn og algengt var að viðmælendur miðuðu sína reynslu við einhvern annan samstarfsmann sem hefði orðið fyrir meira áfalli en hann sjálfur: „...maður sá það alveg, að fyrir konurnar sem voru svona á miðjum aldri, þá held ég að þetta hafi verið svona erfiðast fyrir þær.“ Annar viðmælandi tók jafnframt fram: „Það fór einn [starfsmaður] mjög illa út úr þessu, sem sagt fór bara yfir um og þurfti að hætta að vinna og þurfti alveg ár til að jafna sig.“

Annar viðmælandi tók í sama streng og sagði það hafa verið misjafnt hvernig fólk upplifði atvinnumissinn. En þar sem hann hafi verið tiltölulega ungur og farinn að horfa í kringum sig varðandi annað starf hafði þetta ekki mikil áhrif á hann eða eins og hann orðaði það: „Ég fer þá bara í skóla, ef ég finn ekkert annað. En ég held að þetta hafi verið erfiðast fyrir það fólk sem var komið á miðjan aldur, fólk sem ekki var komið með vinnu og fólk sem ekki var verið að hringja í og bjóða vinnu. Það sá ekki alveg kannski fram á hvernig það ætti að komast út úr þessu, verið erfiðara fyrir það fólk.“ Þegar hann var spurður nánar út í líðanina sagði hann að óvissutíminn, tímabilið þegar hann var án atvinnu hafi verið mjög óþægilegur: „...sérstaklega eftir að ég fékk svo vinnu. Auðvitað svona fyrst þá fannst mér rosalega erfitt að vita ekki hvað tæki við en um leið og það var komið þá létti mér rosalega mikið.“

„Það var mjög massíft og flott fyrir þá sem þurftu á því að halda“

Viðmælendur voru spurðir hvort einhverskonar aðstoð eða stuðningur hafi verið í boði og hvort þeir hafi þá nýtt sér hann. Mikill munur var á svörum viðmælenda og var skoðun nokkurra á þá leið að miðað við aðstæður hafi vel verið staðið að þessum þáttum og margt í boði. Samt sem áður sá það ekki endilega tilganginn í að nýta sér það sjálft, heldur var þetta gott fyrir aðra, aðrir þurftu frekar á aðstoð að halda.

Fagaðilar voru fengnir til að mæta á fyrsta starfsmannafundinn, þeir voru einnig fyrstu dagana í höfuðstöðvum Spron þar sem starfsmenn gátu leitað til þeirra. Einn viðmælandi segir: „Það var þarna á mánudeginum og þriðjudeginum búið að fá vinnusálfræðinga sem þú gast labbað til og fengið smá aðstoð. Svo labbaði starfsmannastjórinn og geðlæknir á milli hæða og í útibúin og tékkuðu á fólki og spjölluðu, en svo dó það fljótt út.“

Annar viðmælandi tekur í sama streng og segir:

Mér fannst allt svona fyrstu dagana á meðan Spron hafði greinilega eitthvað að segja um þetta, hvernig málin þróuðust, þá var passað rosalega vel upp á starfsmennina. Fundnar allskonar leiðir fyrir fólk,

hvernig það gæti fengið aðstoð og bent á endalausa staði. Og það voru fyrst ráðgjafar og þú gast bara mætt og tekið tíma, þarna fyrst bara innan Spron. ...og svo fór að koma einhver kergja í samstarfið og slitanefndin fór að „tríta“ fólk misjafnlega. Þá missti fólk allt traust á þeim. Það átti bara að vera búið að jafna sig á þessu áfalli sem það var búið að ganga í gegnum.

Einn viðmælandi sem starfaði áfram fyrir slitastjórnina talaði um þann stuðning sem starfsmönnum stóð til boða en sumir höfðu engin tæk á að nýta: „Það var ýmislegt í boði fyrir þá sem vildu það. Til dæmis var í boði eitthvað svona að fara í Rauða krossinn. Við gátum það ekki, við vorum að vinna alla daga. Það var náttúrulega bara í boði á vinnutíma og við sem vorum að vinna gátum ekkert gert.“

Annar viðmælandi sem taldi sig ekki þurfa á neinni aðstoð að halda við að takast á við áfallið segir: „Það var mjög massíft og flott fyrir þá sem þurftu á því að halda, svona áfallahjálp, stuðningur og viðtöl og allt mögulegt.“ Þegar viðmælandi er spurður nánar út í það af hverju hann taldi sig ekki þurfa að nýta þá aðstoð og þau úrræði sem í boði voru, sagði hann:

Annaðhvort var fólk að nota þetta eða ekki og mín skynjun var sú að þetta var kannski erfiðara fyrir starfsfólk sem var búið að vera mjög lengi í Spron og komið á seinnihlutann af starfsævi sinni. Sá kannski ekki fram á að eiga eftir að vinna nema í nokkur ár í viðbót. Það fólk sem ég veit að nýtti sér þetta var í þeim hópi. Og ég held að fyrir okkur sem vorum yngri, jú auðvitað var þetta áfall og sjokk að missa vinnuna því Spron var náttúrulega frábær vinnustaður. Ég gat alveg séð mig vinna þar í tíu ár í viðbót. Þannig að maður var í sjokki og áfalli og leiður yfir því að missa af þessum vinnuveitanda en samt sem áður held ég að maður hafi ekki haft áhyggjur af því að maður fengi ekki vinnu aftur, ég held að það hafi ekki verið málið.

Þegar annar viðmælandi sem ekki starfaði fyrir slitastjórnina var spurður út í þá aðstoð sem í boði var segir hann það hafa komið á óvart hversu fáir hafi í raun nýtt sér það að koma niður á Rauðararstíg. Þar hélt Samband Sparisjóða utan um fólkið og var með opið hús á miðvikudögum. Hann segir jafnframt:

Ég var mjög dugleg og mætti en það voru afskaplega fáir frá okkur sko. En ég tók það strax, bara ég verð að vakna og ég verð að gera eitthvað, ég verð að halda áfram. Þannig að ég var mjög dugleg og það var margt gott sem þarna kom fram. En þetta var náttúrulega svona, að þú varðst að sækja það svolítið sjálfur. Fólkið vissi af þessu, það stóð til boða að koma þarna á miðvikudögum en mér fannst það ótrúlega lítið notað af þessum hópi sem fór út á götu þarna í einu vetfangi.

Annar viðmælandi talar um að kannski hefði mátt hlúa betur að starfsfólkinu. Hann segir:

...þetta var alveg vel gert en maður veit bara að það hefði mátt gera miklu meira. Ég held að það séu allir sammála því... ...okkur var boðið hægri vinstri að hittast en ég veit að það hefði mátt gera ennþá betur í því. Og það myndi vera gert í þessum sama hópi ef það hefði verið tækifæri til.

Einn viðmælandi segir það hafa komið sér á óvart hversu mikið áfall þetta var í raun og veru og að þess vegna hefði þurft að bjóða markvissar upp á aðstoð til þess að takast á við það. Hann bendir einnig á að þrátt fyrir að atvinnumissirinn hafi ekki valdið fjárhagserfiðleikum þá sé þetta engu að síður áfall:

Ég allavega hefði aldrei getað látið mér detta það í hug að þetta væri svona mikið áfall. Og svo þetta að það er bara gjörsamlega kippt undan manni fótunum. Þess vegna held ég að svona sálfræðihjálp og svoleiðis hefði þurft að vera í rauninni meiri. Bara áfallahjálp, þetta var bara áfall.

Eins og ég segi, samt var ég ekki í neinum fjárhagskröggum, þannig að það var ekkert svoleiðis að trufla hjá mér.

Þegar einn viðmælandi er svo spurður hvort í boði hafi verið áfallahjálp segir hann: „Ekki sem hefur verið haldið sérstaklega að manni, því ég þáði að ég taldi, allt það sem að mér var rétt. Og ég meira að segja lendi í þeirri stöðu að þurfa að leita mér meiri hjálpar sjálf, ég fór það neðarlega. ...nú er ég ekki svona þung manneskja að eðlisfari eða neitt svoleiðis, en þetta var samt rosalega skrítið.“ Viðmælandi var þó á heildina litið ánægður með það sem í boði var en segir: „Ég held að það hefði mátt horfa aðeins meira í það að þetta var sjokk. En kannski í öllu sjokkinu, voru þeir sem höfðu völd og héldu utan um það sem í boði var, sjálfsagt bara líka í sjokki.“

Annar viðmælandi segir áfallið hafa komið þegar hann kemur inn í tómar höfuðstöðvarnar á virkum degi, þar sem alla jafna iðaði allt af lífi:

Ég var þarna fyrst, já þetta er bara svona. En mér fannst þetta rosalega mikið mál eftir á. Ég upplifði það einu sinni að koma inn í höfuðstöðvarnar og það var bara svona grafarþögn og ég stóð bara þarna ein með sjálfri mér. Og veistu ég fór bara að gráta, ég var bara svona guð minn góður. Það var bara eins og þetta tikkaði allt í einu inn, þetta er bara... allir sem áttu að vera að koma í vinnuna þarna á virkum degi voru bara ekkert að gera það.

Á starfsmannafundinn kom meðal annars sálfræðingur sem ræddi um mikilvægi þess að fólk héldi hópinn og myndi styðja hvort annað í gegnum þessa erfiðleika sem framundan voru. Starfsmenn voru duglegir að hittast í misstórum hópum og Facebook var vettvangur sem starfsmenn notuðu mikið til þess að ræða saman og notaður var fyrst um sinn. Þegar einn viðmælanda var spurður hvort honum hafi fundist þetta hjálpa sagði hann: „Já mér fannst það. Svo var maður að samgleðjast með fólki sem fékk vinnu. En svo var maður jafnframt reiður því einhver fékk vinnuna sem ég sótti um.“ Annar viðmælandi segir:

Það þekktu allir alla og það þótti öllum rosalega merkilegt að vera „Spronari“. Og ég meina Facebook, við erum held ég bara flest þar inni. Það voru margir sem opnuðu þarna aðgang bara til þess að vera í sambandi vegna hrunsins og eru kannski ekkert þarna inni í dag. En voru bara svona til að fylgjast með hverjir voru búnir að fá vinnu og svona þarna fyrst á eftir að ræða málin.

Fleiri viðmælendur grípa til orðsins „Spronari“ og segir einn: „Það var gríðarleg samkennd og samþjöppun í hópnum. Þetta var náttúrulega ofboðslega sterkur kúltur og að vera „Spronari“ var bara svolítið „cool“ sko.“

„Það var rosalega lélegt hvernig að þessu var staðið“

Engar skýrar línur voru settar fram við yfirtökuna um hvort og þá hversu miklu vinnuframlagi var ætlast til af starfsmönnum. Á fundinum var starfsfólk hvatt til þess að mæta á mánudeginum til að ganga frá sinni vinnustöð en eftir það var mikill munur á því hvort, og þá hversu lengi starfsmenn mættu. Þeir starfsmenn sem störfuðu áfram fyrir skilaneftindina, upplifðu óréttlæti og mikla óánægju í starfi sem getur haft áhrif og litað heildarmyndina á upplifun þeirra af falli Spron.

Viðmælandi sem starfaði áfram segir:

Það var rosalega lélegt hvernig að þessu var staðið og við töluðum um það eftir á, að þeir sem kannski fóru strax, eftir fyrstu tvo til þrjá dagana, fóru kannski að flestu leyti best út úr þessu. Því hinir urðu svo svektir. Sumir fóru bara og sáust aldrei meir. Aðrir voru svo samviskusamir að þeir héldu áfram að koma. Þannig að einn fór strax í atvinnuleitina á meðan hinn er ennþá að vinna þá vinnu sem hann hafði alveg viljað sleppa við. Og báðir á launum. Ég hélt einhvernveginn að ég fengi eitthvað fyrir samviskusemina en auðvitað var það ekki neitt. Í staðinn hefði ég getað snúið mér að einhverju öðru. Þetta er bara búíð og hvað ætla ég að fara að gera?

Helmingur viðmælenda starfaði fyrir slitastjórnina, mislengi þó, á meðan hinn helmingurinn kom einungis til þess að ganga frá. Það virðist ekki hafa verið skipulagt hverjir ættu að mæta, heldur ákváðu sumir að mæta ekki aftur, á meðan aðrir mættu áfram. Einn viðmælandi talar um óréttlætið sem hann upplifði varðandi þetta og segir: „Sumir voru að vinna mikið, sumir eitthvað minna og aðrir ekki neitt. ...maður var samt svona svo maður fengi þessi laun sín, að reyna að mæta en svo fannst mér þetta svo óréttlátt. Sumir gátu setið heima og aðrir látnir vinna. En svo vorum við undir sama hatti varðandi launin.“

Einn viðmælandi segir svo frá: „Ég meina þó að það hafi verið slökkt á starfsemi bankans þá voru náttúrulega brjáluð viðskipti í gangi og allskonar mál í vinnslu frá því á föstudeginum og fólk í uppnámi með allskonar hluti.“ Mikil frágangsvinna beið sem þurfti að sinna og voru þeir sem störfuðu áfram fyrir skilaneftina mjög óánægðir hvernig staðið var að málum dagana eftir yfirtökuna. Einn viðmælandi talar um þetta og segir: „Það var bara meiriháttar mál að fá bara upp grunnkerfið til að geta svarað fyrirspurnum viðskiptavina sem voru ennþá að hringja.“

Fleiri viðmælendur sem störfuðu áfram fyrir slitastjórnina nefna óréttlæti sem það upplifði og nefna orlofs- og launamál. Uppsögnum var frestað hjá sumum starfsmönnum á meðan aðrir voru að vinna uppsagnarfrestinn. Þriðji hópurinn var heima á uppsagnarfresti. „Svo var þetta eitthvað misjafnt, þeir frestuðu hjá einhverjum meðan aðrir voru að vinna uppsögn. Það var það sem við vorum ósátt með. Þannig að það spratt upp óánægja því þetta kvísaðist náttúrulega út.“ Annar viðmælandi segir:

Maður vann þarna eins og vitleysingur. Ég mætti alla daga og gerði allt sem ég var beðinn um að gera og missti ekkert úr vinnu. Svo ætlaði ég að taka tvo frídaga og þá er það dregið af sumarfrúinu mínu á meðan aðrir voru bara heima að gera ekki neitt. Það fannst mér fúlt. Þau voru bara heima á sínum launum og áttu sitt uppsafnaða sumarfrí á meðan það var dregið af okkur sumarfrí. Það hefði verið miklu betra ef ég hefði bara verið heima, þá hefði ég fengið öll launin mín.

Annar viðmælandi sem starfaði einnig áfram fyrir slitastjórnina sagði: „Þá bara kom maður og stimplaði sig inn og vann vinnuna sína og beið bara eftir því að klukkan yrði fjögur svo maður gæti farið heim aftur. Þetta var eiginlega bara þannig.“ Sami viðmælandi hafði verið ánægður í starfi hjá Spron og starfað þar um langa hríð. Hér sést vel hver kúvendingin var á starfsánægju eftir að hann hóf störf fyrir slitastjórnina:

Þannig að þessi tími sem ég vann frá yfirtökunni var bara ömurlegasti tími lífs míns, svona vinnulega séð. Þannig að ef maður ber það saman við allan tímann hjá Spron þar sem hver dagur var skemmtilegur. Ég held að það hafi aldrei komið dagur þar sem mig langaði ekki í vinnuna. Það voru bara alltaf krefjandi og spennandi verkefni og maður fékk endalaus tækifæri til að spreyta sig á einhverju nýju. Og svo kom maður inn í þessi leiðindi.

Viðmælendur voru spurðir hvað þeir töldu að betur hefði mátt fara í ferlinu. Einn viðmælandi talar um slitastjórnina, að þar hefði mátt vera innanborðs einhver með reynslu úr bankaheiminum. Mikill tími hafi farið til spillis bara vegna þess eins að kunnátta um grunnkerfi og starfsemi bankakerfisins var ekki til staðar á meðal þeirra sem stjórnðu og höfðu ákvarðanatökuvald. Hann segir:

Það hefði þurft manneskju sem þekkir inn á bankastarfsemina. Það var svo sorglegt hvað fór mikill tími og bara grátlegt í það fyrir okkur sem kunnum þetta eins og nafnið okkar. Að eyða allt of miklum tíma og allt of miklu þreki og allt of miklum peningum örugglega líka í að segja þú veist, „það þarf að gera þetta svona og svona“. Og fá svo líka ofan á það ekki traust um að maður væri að segja satt og rétt frá. En að hafa manneskju sem þekkir inn á alla þessa grunnstarfsemi sem gæti þá staðfest, „já þetta virkar svona, þetta er gert svona“ því þarna voru aðilar sem höfðu aldrei stigið fæti inn í banka nema til að eiga privat viðskipti og þekktu baklandið því ekki neitt.

Þegar viðmælandi er spurður nánar hvernig samstarfið hafi þá gengið, segir hann:

Það sem mér fannst verst, var að öllu var tekið með svona fyrirvara, eins og manni væri ekki treyst almennilega. Það er rosalega erfitt þegar maður er fenginn til einhverra verkefna af þessu sama fólki. Þannig að það var allt sem maður var svo vanur frá Spron, alltaf fullt traust til fólks að það væri að vinna vinnuna sína og ofboðslega góður andi, fór yfir í það að manni var ekki treyst. Og þegar maður finnur það, þá er maður bara, hvað er ég að gera hérna? Af hverju er ég að eyða svona miklum tíma og „efforti“ í að sannfæra fólk um að þessi fimm kall á að fara þangað.

Annar viðmælandi sem starfaði í nokkurn tíma fyrir slitastjórnina var einnig ósáttur og segir: „Þarna ertu náttúrulega kominn með einhverja lögfræðinga sem hafa aldrei verið í neinum starfsmannamálum og aldrei verið í neinum lánamálum og eru bara að hugsa um allt annað. Þeir eru ekkert að hugsa um að halda einhverri ánægju í gangi.“ Þegar viðmælandi var spurður nánar út í það hvernig honum leið að vinna áfram segir hann:

Þetta var nú ekki skemmtilegt, það verður eiginlega að segjast eins og er. Ég var eiginlega bara voða glöð að fara. Það var ekkert hægt að gera, þú hafðir ekkert um málið að segja og hafðir ekkert ákvörðunarvald. Ég reyndi bara að leggja góða vinnu í það sem ég var að gera en ég fann strax að ég gæti ekki unnið undir þessu og auðvitað voru sumir sem höfðu ekkert val og þurftu að þrauka svolítið. En þetta var fyrir alla að þrauka, það var engin fagmennska í samskiptunum.

Viðmælendur voru spurðir hvernig staðið var að uppsögninni formlega og hvernig þeim fannst að skrifa undir uppsagnarbréfið. Mikill munur var á svörum viðmælenda. Mörgum fannst þetta ekki mikið mál og litu svo á að þetta væri eitthvað sem þyrfti að gera, bara formsins vegna. Aðrir upplifðu þetta sem þung spor. Einn viðmælandi lýsir þessu svona: „Svo var hringt og maður beðinn um að koma og sækja uppsagnarbréfið, bara þennan dag og klukkan þetta. Það voru svolítið þung spor.“ Þegar hann var spurður hvernig honum leið þegar hann skrifaði undir segir hann: „Þá var þessu lokið.

Þó maður vissi alveg að þetta var búið og allt það.“ Annar viðmælandi tekur svona til orða: „Það var hérna svolítið svona sláturhússtemning. Það biðu bara allir og svo var maður kallaður inn og kom inn í eitthvað herbergi. Og það komu bara allir hver inn á eftir öðrum og bara skrifað undir, þannig að mér fannst það einhvernvegin óþægilegt.“

Viðmælandi sem gegndi yfirmannsstöðu og tók því þátt í að framkvæma uppsagnirnar, sagði geðlækni hafa komið til að undirbúa stjórnendur undir þær og meðal annars farið yfir það að skilja reiði fólks. Viðmælandi telur þó mikinn mun vera á því að segja upp fólki undir þessum kringumstæðum. Hann hafi í aðdraganda fallsins þurft að segja upp nokkuð mörgum starfsmönnum og það hafi honum þótt erfiðara: „Það að segja upp fólki, sem er bara formsins vegna að fara í gegnum nokkrar spurningar og svona, ég meina það er ekkert sami hluturinn. En það var mörgum sem fannst þetta skrítið á meðan aðrir bara, „já, á ég að skrifa undir hér?““

5.4 Viðhorf starfsmanna tveimur árum síðar

Viðmælendur voru allir komnir í ný störf þegar viðtölin fóru fram. Fólk var mislengi án atvinnu en flestir fengu starf við hæfi mjög fljótlega eftir yfirtökuna. Viðmælendur töldu að langflestir af fyrrum starfsmönnum Spron væru komnir í önnur störf og að það hafi gengið fljótt og vel hjá stærstum hluta starfsmanna. Rætt var um tímann sem liðinn er, sem var um tvö ár þegar viðtölin voru tekin. Hvernig líta þeir á reynslu sína að þessum tíma liðnum og hvernig er samskiptum við fyrrum samstarfsfélaga háttað.

„Við vorum rosa flott og það er söknuður í manni“

Þrátt fyrir að spurningaramminn sem lagt var upp með hafi ekki miðað að því að bera Spron saman við nýjan vinnuveitanda, gerðu viðmælendur það ítrekað. Sérstök óánægja í starfi var áberandi meðal tveggja viðmælenda. Þeir urðu fyrir miklum vonbrigðum annarsvegar með starfið sjálft og hins vegar með fyrirtækið og stjórnun þess. Meirihluti viðmælenda var aftur á móti ánægður í nýju starfi og með nýja

vinnuveitandann. Einn viðmælandi sem lýsir starfsánægju sinni hjá Spron segir frá því að hann sé ekki síður ánægður í nýju starfi:

Þetta var rosalega gaman og maður þekkti marga rosalega vel þarna. Fyrir mína parta þá fannst mér ég bara ótrúlega heppin og þetta var í raun og veru bara eftir á að hyggja nánast það besta sem gat komið fyrir mig. Ég komst náttúrulega í frábært starf í frábærri deild og það var mjög vel tekið á móti mér hér.

Annar viðmælandi tekur í sama streng og segir: „Í dag er ég voða þakklát, því eftir þetta hrun hef ég verið mjög heppin. Þannig að minn ávinningur er eiginlega meiri eftir það og ég er í rauninni betur sett í dag.“ Sami viðmælandi er spurður hvort hann sé í miklum samskiptum við fyrrverandi samstarfsfélaga sína. Hann segir:

Ég er í hópi sem hittist reglulega, fyrrverandi starfsmenn Spron. Ég meðvitað dró mig út úr þessu þar sem mér fannst þetta eiga að snúast að mestu um fortíðina og að tala um það sem var og svona allt í kjaftasögustíl um allt varðandi Spron og gamalt starfsfólk þar. Ég bara vildi ekki taka þátt í þessu. Kannski af því að ég er kominn á góðan stað, nýja vinnu og hef það ofsalega gott. Ég sá bara ekki tilganginn í því að halda svona sterkt í þetta gamla.

Í upphafi var viðmælandi á því að hann sæi ekki tilganginn í því að halda í það gamla og vildi meina að ef maður fengi engu um hlutina ráðið þá væri engin ástæða til að dvelja við þá. En eftir því sem viðmælandi talaði meira um þetta þá breyttist afstaðan og hann sagði: „Ég er hérna núna með meirihluta gamla „Spronara“ í kringum mig í vinnunni og mér þykir óskaplega vænt um fólkið. Auðvitað kemur annað slagið, þú veist, ég á dót heima sem er merkt Spron og þá svona, mér þykir voða vænt um það ég viðurkenni það alveg, en það er ekkert endilega brjáluð eftirsjá þannig lagað.“ Sami viðmælandi heldur áfram: „Ég veit alveg að við vorum rosa flott og það er söknuður í manni, og ég er voða þakklát fyrir það sem á undan er gengið og að hafa fengið að taka þátt í því.“

Annar viðmælandi talar um söknuð og segir: „...að þetta skuli bara vera búið. Að þessi frábæri vinnustaður, sem maður var búinn að eyða síðustu árum á og var spenntur og ánægður að mæta í vinnuna upp á hvern einasta dag, það er bara búið.“

Nokkrir viðmælendur starfa með fyrrum samstarfsfélögum sínum og segja það hafa hjálpað við að takast á við þetta að hafa stuðning hvert frá öðru. Einn þeirra segir:

Ég held líka það að ég er með svo mikið af „Spronurum“ í kringum mig og maður er að vinna í sama umhverfi. Ég hugsa að ef ég hefði farið í eitthvað allt annað þá kannski hefði ég fundið meira fyrir þessum söknuði sem margir fundu fyrir. Þú veist ef ég hefði farið í eitthvað allt annað eða ekki fengið neina vinnu þá hefði það verið miklu erfiðara.“

Annar viðmælandi sem starfar með mörgum fyrrverandi samstarfsfélögum úr Spron segir þau hafa rætt saman um upplifun sína og að mikill munur sé á milli einstaklinga hvernig augum þau líta þessa reynslu:

Það skemmtilega við að vera að vinna hér er að ég er að vinna með fleirum úr Spron. Við höfum alveg talað um þetta og það er ótrúlegt hvað þetta er mismunandi upplifun hjá fólki. Sumum finnst þetta ekkert mál og þá hugsa ég bara vá, er ég bara algjör grenjuskjóða, af því að ég fór að gráta á fundinum og hef alveg klökknað yfir þessu?

Sami viðmælandi heldur áfram og ber nýja vinnustaðinn saman við Spron sem hann segir ekki standast samanburð:

Bæði sé ég hvað mér fannst frábært að vera hjá Spron, mér finnst frábært hvernig hlutir voru skipulagðir og hvernig haldið var utan um mál og ég sé það í samanburði við fyrirtækið sem ég er hjá í dag. Ég upplifði það þannig að þú áttir að sýna frumkvæði og það var hlustað, en það er ekki þannig þar sem ég er í dag.

Viðmælandi segir einnig að hann hafi verið í of skamman tíma heima áður en hann hóf störf að nýju: „Ég hefði alveg viljað vera mánuð heima og fara svo að vinna en ég

þorði ekki að segja nei við þessari vinnu.“ Hann segir jafnframt frá því að starfsánægja sín hafi minnkað eftir að hann hóf störf á nýjum stað og að nýja starfið hafi valdið honum vonbrigðum, hann sé á nokkurskonar byrjunarreit varðandi starfsframa. Áður var hann búinn að vinna sig upp hjá Spron. Hann segir:

Svona eftir á kom þetta einhvernveginn, svona hvað þetta var rosalega erfitt. Því ég fór að sinna annarskonar verkefnum, mér finnst ekki eins gaman í vinnunni og finnst ég einhvernveginn vera að byrja svolítið upp á nýtt. Ég var náttúrulega að fá fullt af gömlum kúnum sem voru glaðir að sjá mig og allt það, en samt svona öðruvísi. Þannig að ég var ofboðslega þreytt eftir þetta, ég tók mér fullt sumarfrí þarna sumarið á eftir. Ég bara varð, það var bara svona þreyta í manni eftir þetta allt og ég fann það að eftir að hafa farið í langt sumarfrí og koma svo til baka þá var ég búin að afgreiða þetta svolítið. En það gerðist ekkert bara yfir eina nótt.

Fleiri viðmælendur taka undir það að vera búnir að jafna sig á áfallinu, en að það hafi tekið tíma:

Ég held að það geti allir verið sammála um að það er eftirsjá af Spron sem vinnuveitanda en ég held að maður sé búinn að jafna sig á áfallinu núna og þó svo að ég hafi átt rosalega marga vini í vinnunni þá er þetta ekkert margt fólk sem ég er að hitta svona reglulega í dag. Það eru tveir hópar sem hittast af og til en við erum ekki inni á gafli hjá hvert öðru. En við erum svona vinir í hópi. Ég held að þetta sé bara góð minning sem maður á í dag, að undanskildum þessum tíma sem ég vann eftir að Spron féll.

Fleiri viðmælendur nefna að þeir hafi ekki áttað sig á því hversu mikil áhrif þessi reynsla hafði á þá. Einn viðmælandi segir: „Ég held að þetta hafi haft meiri áhrif á mann en ég gerði mér grein fyrir akkúrat. Því þegar svona gerist þá fer maður bara í það að halda áfram og setur undir sig hausinn og veður áfram. Þannig að ég held það sé ekki fyrr en um þetta leyti sem maður er að átta sig á því.“

Þegar annar viðmælandi er spurður hvernig hann hugsar um þetta núna, fyrrverandi samstarfsfólkið og Spron menninguna sem ríkti nefnir hann söknuð eftir samstarfsfólkinu.

Ég sé eftir fólkinu og ég hef alveg hitt það svolítið. Ég var svolítið einmana. Svona félagarnir voru allir farnir og þú hittir þá ekki nema það væri eitthvað um að vera. En ég held að það fari aldrei af manni að maður er „Spronari“. En Spron merkið, maður tekur eftir því, ef maður sér það einhversstaðar. Mér er hlýtt til þess, þrátt fyrir allt. Það er kannski alið upp í manni.

Sami viðmælandi segir frá því að það hafi reynst honum vel að geta leitað eftir stuðningi meðal samstarfsfélaganna en að þörfin fyrir að hitta þá hafi þó dvínað: „Sko fyrst var það náttúrulega mikið. Ég kallaði einu sinni mína deild saman og bauð heim, bara til að hittast og tala saman og svona en í dag er það ekki mikið. Ég finn ekki þessa svakalegu þörf núna. Það er kominn maður í manns stað.“ Hann bætir svo við: „Ég hugsaði það nú samt á nýja vinnustaðnum, já, Spron andinn, mér líður nú bara alveg eins hér. En svo er það náttúrulega ekkert sjálfgefið.“

Einn viðmælandi segir langan tíma hafa liðið frá falli sjóðsins og þar til hans hópur hætti að tala alltaf um Spron þegar hann hittist. Hann segir: „Ég finn að það er ekkert langt síðan að við hættum að tala um þetta. Þú veist það komu alltaf upp einhverjar umræður í kringum þetta en nú er þetta eiginlega svona komið. En það tók greinilega svolítið langan tíma að jarða þetta og hætta bara og nú er bara kominn einhver nýr kafli.“ Hann heldur áfram og segir: „Þetta er náttúrulega fólk sem maður vann með og á einhverja sameiginlega reynslu með, en það er bara nýlega sem við erum hætt að tala bara um Spron alltaf, bara allir komnir í ný störf og eitthvað nýtt í gangi.“

Annar viðmælandi talar um að það sé viss kjarni fyrrum samstarfsfélaga sem hittist reglulega og það sé orðinn vinskapur á meðal þeirra, nú séu aftur á móti komnir nýir samstarfsfélagar sem eru duglegir að gera eitthvað saman utan hefðbundins vinnutíma:

Æi veistu, mér finnst þetta bara hálf vandræðalegt. Þú veist, ég er ekkert viss um að ég sakni þess eitthvað. Ég er bara búin að kynnast nýju fólki og það er verið að gera skemmtilega hluti með þeim. Þannig að þetta Spron dæmi er bara búið og mér fannst einmitt hálf hallærislegt að þeir sem voru að reyna að halda eitthvað í þetta og þeir sem fóru í MP [banka] voru svolítið svona, þetta er eins og í Spron, og Spron og Spron og Spron... maður var eiginlega bara svona, æi greyin, af hverju ekki bara að halda áfram? Þú veist, þetta er bara búið og komið nýtt.

Af framansögðu má sjá að starfsmenn gerðu sér ekki fulla grein fyrir því á meðan atburðirnir áttu sér stað hversu mikið áfall þetta var. Það er ekki fyrr en síðar sem það rann upp fyrir þeim og þreytan kom fram. Svo virðist sem að það hafi mýkt höggið fyrir marga að starfa áfram með gömlum félögum úr Spron. Þrátt fyrir að vinna nú hjá annarri bankastofnun þá starfa margir í sama húsnæði og áður, eru að vinna með sömu tölvukerfin og fá jafnvel til sín sömu viðskiptavini og áður.

„Af hverju ekki Nýi Spron?“

Þegar hafist var handa við að taka viðtölin gerðist það að Sparisjóður Keflavíkur var lagður niður. Ríkið tók ákvörðun um að láta hann renna inn í Landsbankann. Því þótti áhugavert að spyrja viðmælendur að því hvort þeir hefðu fylgst með fréttum af málinu og hvort, og þá hvaða tilfinningar þessar fréttir vöktu hjá þeim. Flestir viðmælendur vildu meina að þetta kallaði ekki fram miklar tilfinningar hjá þeim, en engu að síður sögðust þeir fylgjast náið með fréttum af þessu og að það finni til með starfsfólki Sparisjóðs Keflavíkur. Einn viðmælandi lýsir þessu svona: „Ég er alveg bara, -já, leiðinlegt fyrir fólkið. En ég er ótrúlega ánægð með þessa ákvörðun. Þetta er nú meiri rugl reksturinn sem er búinn að vera þarna. Mér finnst þetta bara það eina rétta, en ég finn rosalega til með fólkinu.“ Annar viðmælandi segir þessar fréttir ekki vekja miklar tilfinningar hjá sér, hann segir einnig að þær komi sér ekki sérstaklega á óvart:

Ég hef alveg fylgst með þessu hjá Sparisjóði Keflavíkur en ég hef ekkert sökkt mér mjög mikið niður í þetta, en svona fylgist mjög vel með. Þetta vekur ekki neinn kvíða eða einhverja ónotatilfinningu eða neitt svoléiðis að sjá þetta gerast. Ég sko bara held að sparisjóðirnir séu að líða undir lok, þeir eru orðnir svo litlir, -svo ég átti alveg eins von á þessu.

Viðmælendur segjast finna fyrir ákveðinni „sparisjóðatengingu“ og að fréttir af örlögum Sparisjóðs Keflavíkur veki upp nokkurskonar saknaðartilfinningu eftir Spron. Einn þeirra segir: „Veistu, það er alltaf einhver ákveðin tenging. Ég meina mitt uppeldi er náttúrulega í sparisjóðum. Þannig að það er þessi sparisjóðatenging alveg klárlega. Maður finnur svona nett fyrir söknuði í rauninni, en ekkert fyrir utan það.“ Annar viðmælandi segir: „Ég er alltaf að fylgjast mjög vel með sparisjóðafjölskyldunni og svo gerist þetta með Sparisjóð Keflavíkur og maður fær eiginlega hálfgerð „flassbakk“, bara aumingja fólkið og af hverju þarf að fara svona með Sparisjóðina og af hverju var ekki hægt að gera eitthvað fyrir Spron á sínum tíma, af hverju var það látið fara.“ Þetta var algengt meðal viðmælenda, að bera fall Spron saman við fall annarra bankastofnana og var skoðunin sú að ekki hafi verið farið eins illa með neina starfsmenn eða viðskiptavinum eins og í Spron. Einn viðmælandi segir: „...og þetta með Sparisjóð Keflavíkur, auðvitað finn ég til með starfsfólkinu en veistu, mér finnst þau bara svolítið lánsöm. Auðvitað verður einhverjum sagt upp og allt það en þetta fær þá allavega að eiga sinn tíma og þeir eiga að hafa alla burði til að gera þetta vel.“ Fleiri viðmælendur nefna það hversu illa þeim finnst hafa verið farið með viðskiptavinum Spron og lýsir einn því hvernig viðskiptavinirnir voru í einni svipan komin frá því að vera viðskiptavinur Spron og yfir í það að vera komin í viðskipti við nokkur fjármálafyrirtæki:

...þú veist, honum [Sparisjóði Keflavíkur] er rennt einhvernvegin inn í Landsbankann með starfsfólkinu og viðskiptavinunum. Þetta er miklu betra heldur en að segja upp öllum starfsmönnum og henda svo viðskiptavinum í allar áttir. Því þetta var mjög „brútt“ gagnvart viðskiptavinunum. Ef að maður horfir nú framhjá starfsfólkinu. Það hefur ekki verið farið eins illa með neina viðskiptavinum eins og viðskiptavinum

Spron. Verðbréfin þeirra voru send inn í Íslensk verðbréf. Lífeyrissparnaðurinn í Byr og innlánin og svo útlánin í Arion. Þú veist þetta er alveg hrikalegt.

Viðmælandi bætir því við að auðvitað sé þetta sárt fyrir starfsfólkið, því einhverjir muni vissulega missa vinnuna. En hann telur þessa aðferð engu að síður betri því það sé þá tækifæri til að „taka til innan frá, gera starfslokasamninga við einhverja og aðrir ákveða kannski sjálfir að fara.“ Hann segir jafnframt:

Ég held að menn hafi áttað sig á því að þetta hafi verið mjög röng aðferð. Og ég held að þeir hafi lært af því, að þetta væri ekki rétta leiðin. Að það væri kannski réttari leið að opna undir einhverjum nýjum merkjum og taka svo til í bankakerfinu. Og ég held að þetta hafi verið versta leiðin svona mannlega séð.

Viðmælendur voru ekki einungis starfsmenn heldur einnig viðskiptavinir sjóðsins, „ég tapaði öllu mínu sparifé“ sagði einn viðmælandi. Annar viðmælandi sagði:

Ég meina við vorum líka kúnnar, starfsfólkið. Við vorum búin að kaupa Stofnbréf og tapa. Og svo var maður kannski búinn að plata fjölskylduna inn í þetta líka. –já ég neita því ekki að ég er reið og pirruð, ég er skuldug og...[þögn] ...maður er náttúrulega ennþá að hugsa, þurfti þetta. Þurfti Spron að fara? Af hverju mátti ekki bjarga Spron eins og hinum bönkunum? Það er svona reiði allskonar sem kemur upp í manni.

Annar viðmælandi tekur í sama streng og segir:

Það er svona kergja í manni. En ég fór ekkert í þann gír að sakast við einn eða neinn. Við vorum náttúrulega bara strokuð út, sem er annað en gert var við hina bankana. Þannig að, af hverju mátti ekki bjarga þessum eins og hinum? Af hverju ekki Nýi Spron?... en hvort maður fái einhvern tíma svör við því eða borgi sig að fá svör við því –ég veit það ekki.

Allir viðmælendur velta þessu mikið fyrir sér, hvort þetta hafi verið nauðsynleg aðgerð að yfirtaka sjóðinn og telja sig ekki hafa fengið nákvæm svör við því af hverju þetta var gert með þessum hætti.

Mér fannst þetta bara vera pólitískt. Þessi ákvörðun. Það er bara eitthvað svona þegar maður horfir á upphæðirnar sem Saga Capital og VBS fengu [sem lán frá Seðlabankanum] og fóru bara beint í klósettið aftur, ég meina hver var grundvöllurinn fyrir því. Þá hefur maður á tilfinningunni að þetta hafi bara verið pólitísk ákvörðun að láta Spron fara og maður er svona fúll út í það.

Annar viðmælandi segir:

Ég get alveg orðið pirruð yfir því að þetta var látið ganga yfir Spron en ekki aðra. Svo heyrir maður allskonar sögusagnir um að þetta hafi verið pólitísk ákvörðun og þá spyr maður sig á móti bara af hverju ekki hinir bankarnir líka? Og það var alltaf talað um að Byr stæði svo miklu betur en Spron, en hvað kemur svo í ljós? Byr stendur bara alls ekkert betur. Þannig að hafi þetta verið pólitísk ákvörðun þá er maður náttúrulega bara brjáláður.

Annar viðmælandi sem einnig ber saman Spron og Byr segir:

Mér finnst persónulega að það hafi verið miklu róttækari spilling innan Byrs heldur en Spron, alla vegana miðað við það sem vitað er í dag. Það vita það allir sem lesa fréttir. Það er miklu afdrifaríkara það sem fer fram í Byr heldur en nokkurn tíma í Spron. Þannig að maður spyr sig eins og það sem á undan er gengið, sko hvort var betur sett, –maður veit ekki hvort þetta var geðþóttaákvörðun eða hvað.

Af ummælum viðmælenda má sjá að þrátt fyrir að þeir telji að yfirtaka ríkisins á Sparisjóði Keflavíkur svo löngu síðar hafi ekki kallað fram miklar tilfinningar hjá þeim, þá veki þetta engu að síður upp margar spurningar og vangaveltur um ástæður

Þess að ákveðið var að yfirtaka Spron með þeim hætti sem gert var. Viðmælendur hafa miklar skoðanir á ákvörðun um yfirtöku ríkisins, bæði núna á Sparisjóði Keflavíkur sem og yfirtökunni á Spron á þeim tíma. Þeim þykir mörgum spurningum vera ósvarað varðandi ákvörðunina og merkja má mikil vonbrigði meðal viðmælenda um að niðurstaða stjórnvalda hafi verið sú að leggja sjóðinn niður.

6 Umræða

Í þessari rannsókn hefur verið leitast við að auka þekkingu og dýpka skilning á því hvernig fyrrverandi starfsmenn Spron upplifðu fall sjóðsins og atvinnumissinn í kjölfarið. Í þessum kafla verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar og leitast verður við að svara rannsóknarspurningunum sem lagt var upp með. Í umræðum er jafnframt gerð grein fyrir niðurstöðum og þær skoðaðar með hliðsjón af túlkun rannsókna og skrifa sem vísað var til í fræðilega hluta rannsóknarinnar.

Rannsóknarspurningarnar eru sem fyrr sagði:

- *Hver er upplifun fyrrum starfsmanna Spron af falli sjóðsins?*
- *Hver voru viðbrögð starfsmanna við atvinnumissinum og hverskonar stuðningur var í boði þeim til handa?*

Fjallað verður í fyrsta lagi um líðan starfsmanna í aðdraganda fallsins og óvissuna sem ríkti. Í öðru lagi um atvinnumissinn og viðbrögð við honum og í þriðja lagi um þann stuðning og þau úrræði sem í boði voru.

6.1 Upplifun starfsmanna, óvissa í aðdraganda yfirtökunnar

Spron virðist hafa verið eftirsóttur vinnustaður, starfsmannaveltan lág og starfsánægja mikil. Viðmælendur voru sammála um að það hafi verið gott að vinna hjá sjóðnum og vel hugsað um starfsfólkið. Miklar sviptingar voru á starfsemi Spron síðustu árin sem hann starfaði. Vöxturinn á uppgangstímanum var mjög hraður og starfsmannafjöldinn jókst samfara honum. Að sama skapi fækkaði starfsfólki hratt eftir að samdráttarskeið sjóðsins hófst. Samkvæmt niðurstöðum virðast þessar sviptingar hafa haft mikil áhrif á starfsmenn. Ljóst er að vinnuálag jókst meðal þeirra sem störfuðu í framlínu fyrirtækisins á meðan starfsmenn stoðsviða upplifðu frekar að vera afskiptir. Starfsánægja hafði dvínað og rekja má vanlíðanina annarsvegar til hinna miklu skipulagsbreytinga innan sjóðsins og hinsvegar til þeirra tíðu uppsagna sem áttu sér stað mánuðina fyrir fallið.

Eins og fram kemur í fræðilegri umfjöllun greindu Cameron og félagar (1991) þrjár meginleiðir í niðurskurði; fækkun starfsfólks, endurskipulagningu skipulagsheildar og breytta stefnumörkun. Í niðurstöðum kemur fram að þær niðurskurðaraðgerðir sem sjóðurinn greip til bæði í aðdraganda efnahagshrunsins og í kjölfarið voru margskonar. Þær helstu voru fækkun starfsfólks, launalækkunir og endurskipulagning skipulagsheildarinnar þar sem starfsfólk var meðal annars flutt til í starfi. Þetta er í samræmi við niðurstöður rannsóknar Arneyjar Einarsdóttur o.fl. (2011) á raunverulegum viðbrögðum skipulagsheilda í kjölfar hrunsins þar sem fram kom að aðeins örfáum mánuðum eftir hrun höfðu skipulagsheildir gripið til víðtækra samdráttaraðgerða og meðal annars beitt launalækkunum starfsfólks í nokkuð stórum stíl. Niðurskurðaraðgerðirnar höfðu meðal annars þau áhrif á starfsfólk Spron að í mörgum tilfellum breyttust bæði störf og vinnuumhverfi starfsmanna. Þessar breytingar höfðu áhrif á það hvernig starfsmenn upplifðu vinnustaðinn, störf sín og á starfsánægju þeirra. Því eins og Cascio (1993) bendir á, þá mistekst flestum skipulagsheildum að huga að áhrifum niðurskurðaraðgerða á eftirverendur, en það má sjá merki um heilkenni hins hólpna (e. survivor sickness) meðal viðmælenda þessarar rannsóknar. Viðmælendur minnst á tilfinningar á borð við sektarkennd gagnvart þeim sem misstu vinnuna, þeir fundu fyrir óöryggi og auknu vinnuálagi en þetta eru meðal annars þau einkenni sem eftirverendur sem þjást af heilkenni hins hólpna finna fyrir (Appelbaum o.fl., 2003).

Mikil óvissa ríkti um framtíðarstarfsemi sjóðsins sem olli því að starfsöryggi einstaklinganna var ógnað, það myndaðist aldrei ráðrúm fyrir stjórnendur til þess að koma fram og segja að tekist hafi að afstýra óvissuástandinu. Margir viðmælendur nefna að þeim hafi ekki liðið vel í vinnunni í nokkurn tíma áður en sjóðurinn féll og voru flestir óöruggir um eigin hag innan sjóðsins, meðal annars vegna þess að um hver mánaðamót var einhverjum sagt upp og starfsmenn lifðu því í stöðugum ótta um að verða sagt upp næst. Eins og fram kom í fræðilegri umfjöllun hafa rannsóknir sýnt fram á að ótti um eigið starfsöryggi hefur neikvæð áhrif á starfsánægju (Theodossiou og Vasileiou, 2007). Cascio (2002) bendir á að skipulagsheildir fara oft varlega í að segja upp of mörgum starfsmönnum í einu því þeir eru hræddir um að standa frammi fyrir því að þurfa ráða fólk aftur þegar markaðurinn snýst við á ný. Eins og Lazarus og

Folkman (1984, í Hanisch) segja þá getur biðin eftir því að streituvaldandi atburður eigi sér stað, haft alvarlegar afleiðingar fyrir einstaklinginn, jafnvel alvarlegri en atburðurinn sjálfur.

Viðmælendum fannst erfitt að horfa upp á samstarfsfélagana fá uppsögn en sitja sjálfir áfram, þrátt fyrir að vera um leið uggandi um eigin framtíð. Þetta kallast meðal annars á við niðurstöður íslenskra rannsókna sem gerðar hafa verið í kjölfar bankahrunsins. Helstu niðurstöður Guðríðar Drafnar Hálfánardóttur (2010) voru að uppsagnir hefðu neikvæð áhrif á starfsánægju og sköpuðu mikla óvissu á vinnustaðnum í framhaldinu. Rannsóknir hafa gefið vísbendingar um að þeir sem eftir sitja í skipulagsheildum eftir að uppsagnir hafa átt sér stað líður ekki síður illa en þeim sem missa vinnuna. Þetta kemur heim og saman við þá upplifun sem viðmælendur lýsa en þeir fundu fyrir mikilli vanlíðan og streitu í aðdraganda fallsins. Niðurstöður Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur (2009) sýna að þeir starfsmenn sem áfram störfuðu innan fjármálafyrirtækja á Íslandi í kjölfar bankahrunsins 2008 leið í raun verr en þeim starfsmönnum sem misstu vinnuna.

Hollusta og tryggð í garð Spron sem vinnustaðar var einkennandi meðal viðmælenda. Merkja mátti meðal annars tilfinningabundna hollustu meðal þeirra. Samkvæmt Meyer og Allen (1997) lýsir tilfinningabundin hollusta sér á þann hátt að starfsmenn hafa tengst skipulagsheildinni tilfinningalega, þeir samsama sig starfsmannahópnum sterkt og aðgreina sig frá fólki utan hópsins. Einn starfsmaður með um þrjátíu ára starfsaldur að baki hafði orð á því að hann hafi verið í jafn löngu sambandi með maka sínum og með Spron. Annar viðmælandi nefnir það þegar gamall yfirmaður úr öðru fyrirtæki hefur samband strax í kjölfar yfirtökunnar og býður honum starf hafi hann afþakkað, því hann sá það ekki fyrir sér að starfa fyrir einhvern annan en Spron, meira að segja eftir að sjóðurinn var fallinn.

6.2 Viðbrögð starfsmanna

Þrátt fyrir að allir hafi vitað að mikil óvissa ríkti um framtíð Spron og að samningaviðræður væru í gangi við kröfuhafa sjóðsins þá bjuggust starfsmenn ekki við því sem síðan varð raunin. Viðmælendur voru allir sammála um að fréttirnar af

falli Spron hafi komið þeim mjög á óvart og fundu starfsmenn fyrir óþægilegum tilfinningum í kjölfarið. Segja má að mjög illa hafi verið staðið að uppsögnum starfsmanna þar sem þeir fengu uppsögnina í beinni útsendingu í fjölmiðlum. Þetta upplifir starfsfólk sem mikla vanvirðingu gagnvart sér og starfinu sínu og er þvert á allt það sem fræðimenn ráðleggja við uppsagnir starfsmanna.

Viðmælendur lýstu því allir nákvæmlega hvar þeir voru þegar þeir fengu fyrst fréttirnar af falli sjóðsins og voru fyrstu viðbrögðin misjöfn allt frá því að geta ýtt hugsununum frá sér og ætla að takast á við þetta síðar og yfir í mikið áfall. Í samræmi við kenningu Kübler Ross (1981) hafa viðmælendur gengið í gegnum ákveðið sorgarferli við þessar breytingar. Þó að þeir séu ekki að fullu sáttir við að önnur leið hafi ekki verið fær en að yfirtaka Spron, má merkja að þeir hafa farið í gegnum ferlið sem samanstendur af fjórum stigum; áfalli, reiði, höfnun og síðasta stigið sem er viðurkenning eða sátt. Þetta þýðir ekki að einstaklingurinn sé sáttur við breytinguna heldur gerir hann sér grein fyrir því að ákvörðunin er endanleg og henni verður ekki breytt. Á þessu stigi er einstaklingurinn í stakk búinn til að horfa í kringum sig og huga að öðrum starfsmöguleikum. Það er mat rannsakanda að þrátt fyrir að viðmælendur séu komnir á það stig að hafa tekið atburðinn í sátt og ættu því samkvæmt kenningunni að vera í stakk búnir til að huga að öðrum starfsmöguleikum, þá hafi þeir ekki endilega verið komnir á það stig þegar þeir hófu störf svo fljótt að nýju.

Markmiðið með starfsmannafundinum daginn eftir fréttirnar af falli Spron var að miðla upplýsingum um stöðuna til starfsmanna og var viðhorf flestra viðmælanda að fundurinn hafi verið erfiður en góður. Starfsfólk leitaði huggunar hvert hjá öðru og samhugur var mikill á meðal þeirra. Einn viðmælandi segir frá því að þarna hafi hann upplifað eina spennuþrungnustu stund lífs síns. Annar viðmælandi segir frá því hversu erfiður fundurinn var, því þá rann það upp fyrir honum að það væri um endanlega lokun sjóðsins að ræða.

Eins og fram kemur í fræðilegri umfjöllun hafa margar rannsóknir sýnt fram á neikvæðar afleiðingar þess að missa vinnuna, ekki einungis eru afleiðingarnar neikvæðar fyrir einstaklinginn sem fyrir atvinnumissi verður og bendir Vinokur

(1996) á neikvæð áhrif uppsagna á fjölskylduna. Það er í samræmi við það sem fram kom í viðtölum, að þrátt fyrir að viðmælendur hafi ekki gert sér grein fyrir því á þeim tíma að þetta hafði áhrif á hana þá gerði það sér grein fyrir því þegar frá leið, eða eins og einn viðmælandi orðar það: „...og ég bara einhvernvegin fattaði ekki að þetta var líka sjökk fyrir fjölskylduna“.

Kenning Jahoda (1981) fjallar um mikilvægi þess að hafa vinnu, bæði er hún fjárhagslega mikilvæg og einnig er hún mikilvæg fyrir andlega heilsu. Meirihluti viðmælenda var mjög fljótt kominn í ný störf og eins og einn viðmælandi hafði á orði: „Ég fékk í raun ekki tíma til þess að átta mig á því að ég væri atvinnulaus og vera í þessu sjokki“. Þar sem Jahoda (1981) segir einhverja vinnu vera betri en enga, má velta fyrir sér hvort erfiðar aðstæður á vinnumarkaði hafi haft þau áhrif að einstaklingar gáfu sér ekki tíma til þess að átta sig á atburðunum heldur tóku fyrsta starfi sem bauðst.

Þegar skoðuð eru viðbrögð við streituvaldandi atburðum eins og atvinnumissir er, hafa gjarnan tvennskonar skilgreiningar verið notaðar, einkennamiðuð viðbrögð og lausnamiðuð viðbrögð (Bennett, 1995; Leana og Feldman, 1995). Flestir viðmælendur gripu til lausnamiðaðra viðbragða þar sem þeir reyndu að breyta aðstæðum sínum, en það gerðu þeir helst með því að vera opnir fyrir öðrum atvinnuöguleikum. Einnig mátti merkja einkennamiðuð viðbrögð meðal viðmælenda sem fólust einna helst í því að sækjast eftir félagslegum stuðningi frá samstarfsfélögum. Samkvæmt Leana og Feldman (1995) finnur einstaklingur ekki fyrir eins miklum hvata til að leita eftir nýju starfi sé atvinnumissirinn efnahagslegum ytri ástæðum um að kenna en ekki einstaklingnum sjálfum á einhvern hátt og ætti því að hvetja hann til einkennamiðaðra viðbragða. Eins og áður sagði leið skammur tími frá því að flestir viðmælenda misstu vinnuna og þar til þeir fengu boð um nýtt starf. Því má segja að þeir hafi gripið til lausnamiðaðra viðbragða við atvinnuleitina. Hafa þeir þó í huga að flestir viðmælendur fóru í mikla atvinnuleit þar sem meirihluti þeirra fékk að fyrri bragði tilboð um önnur störf hjá öðrum fjármálastofnunum.

Viðmælendur eru ekki allir sáttir í nýju starfi og telja sig ekki nýta hæfni sína og miklu reynslu sem þeir búa yfir, en Leana og Feldman (1995) hafa einmitt bent á

hversu algengt það er að óánægja sé mikil meðal þeirra sem hefja störf of fljótt að nýju eftir atvinnumissi. Þeir einstaklingar sem hefja atvinnuleit of snemma bera með sér óöryggi í atvinnuleitinni og minnka því líkur sínar á að fá starf við hæfi. Þeir geta ekki tekið skynsamlegar ákvarðanir heldur taka fyrsta starfi sem býðst (Leana og Feldman, 1992). Sumir viðmælendur virðast þó hafa notað rétta tækifærið þar sem þeir telja sig í mun betri málum nú en áður, þar sem þetta hafi skilað þeim betra starfi en þeir voru í áður. Latack og Dozier (1986) benda einmitt á að ein af jákvæðum afleiðingum þess að missa vinnuna sé tækifærið til að þróa starfsferil sinn og ná auknum starfsframa (e. career growth).

6.3 Stuðningur og úrræði

Viðmælendum ber almennt saman um að margskonar stuðningur og námskeið hafi verið í boði og nefna að stéttarfélagið hafi staðið sig vel með því meðal annars að bjóða upp á fyrirlestra í Rauða kross húsinu. Einnig kom fram að starfsmenn höfðu aðgang að sálfræðiaðstoð. Eins og einn viðmælandi benti á, þá bjó stéttarfélagið að einhverri reynslu eftir fall stóru bankanna. Þrátt fyrir þetta var aðeins einn viðmælandi sem nýtti sér eitthvað af því sem í boði var. Svo virðist að þrátt fyrir vitneskju um framboð á aðstoð hafi fólk ekki séð ástæðu til að nýta sér slíka aðstoð á þeim tíma sem atburðirnir voru að eiga sér stað. Ef til vill uppfylltu þau úrræði sem í boði voru ekki þarfir starfsfólksins. Einnig vakna spurningar um hvort fólki hafi fundist erfitt að þiggja eða sækja aðstoð án þess að líta á það sem einhverskonar lítillækkun eða uppgjöf.

Viðmælendur virðast gera sér grein fyrir því núna hversu mikið áfall atvinnumissirinn var í raun og veru. Eins og fram hefur komið sáu fæstir þeirra ástæðu til þess að þiggja aðstoðina sem í boði var á þeim tíma sem atburðurinn átti sér stað og nefna að þeir hafi fundið fyrir mikilli þreytu þegar að frá leið. Í ljós kom að áfallið var töluvert fyrir starfsfólk, þrátt fyrir að margir hafi ekki endilega gert sér grein fyrir því fyrir en nokkru síðar. Algengt er að viðmælendur nefni að þeir hafi ekki séð ástæðu til þess að nálgast eitthvað af því sem í boði var þar sem svo skammur tími leið frá atvinnumissinum og þar til þeir fengu tilboð um nýtt starf. Það er mat rannsakanda að

aðstoðin hefði þurft að vera formlegri og persónulegri til dæmis með því að boða hvern einstakling formlega í viðtal á einhverjum ákveðnum tíma, ekki með því að starfsmannastjóri og geðlæknir „löbбуðu á milli hæða og útibúa og „tékkudu“ á fólki, en svo dó það fljótt út“ eins og einn viðmælandi lýsir þessu. Þó ber að hafa í huga niðurstöður rannsóknar Bennett og féлага (1995), en hún sýndi að formlegur stuðningur skipulagsheilda og stjórnvalda hvatti ekki endilega einstaklinga til að leita eftir nýju starfi. Þrátt fyrir að margskonar stuðningur hafi verið í boði fyrir starfsmenn Spron þurftu þeir að einhverju leyti að nálgast hann svolítið sjálfir og þar sem stuðningi var ekki haldið að fólkinu nýtti það kannski tíma sinn og orku í að leita frekar eftir nýju starfi.

Eitt af því sem einstaklingar upplifa við atvinnumissi er söknuður eftir samstarfsfólkinu og félagsskap þeirra. Dagleg samskipti við samstarfsfélaga eru ekki lengur til staðar og margir þeirra sem missa vinnuna forðast það að deila neikvæðum tilfinningum sínum með vinum eða ættingjum. Viðmælendur voru sammála um að starfsmenn hafi leitað eftir stuðningi hver hjá öðrum og að það hafi reynst vel að ræða saman við þá sem sem bjuggu yfir sameiginlegri reynslu. Þetta er sammerkt með niðurstöðum Maysent og Spera (1995) þar sem fram kemur að gagnlegt sé að hafa vettvang til að deila óánægju sinni og vonbrigðum með öðrum sem eru í sömu sporum og þeir sjálfir.

7 Tillögur að frekari rannsóknum

Þegar vinna hófst við þessa rannsókn, átti rannsakandi jafnvel von á því að erfitt gæti reynst að finna viðmælendur fyrir rannsóknina. Skipulagsheildin var hætt starfsemi og því ekki hægt að hafa samband við hana beint, eins og oft er raunin þegar gerðar eru rannsóknir sem tengjast fyrirtækjum á einn eða annan hátt. Þess vegna kom það ekki til álita að framkvæmd yrði megindeg rannsókn, þar sem rannsakandi gerði ráð fyrir því það væri með öllu ómögulegt að komast í samband við svo mikinn fjölda af fyrrum starfsmönnum sjóðsins. Eftir að rannsóknin hófst kom þó í ljós að tiltölulega auðvelt var að komast í samband við fyrrum starfsmenn og þeir halda margir hópinn. Þeir hafa sameinast á samskiptavefnum Facebook og hafa þar að auki verið duglegir að hittast, ekki bara í litlum vinahópum heldur hafa einnig verið haldnar nokkurskonar árshátíðir. Því ætti að vera tiltölulega auðvelt að komast í samband við langflesta þá sem störfuðu hjá sjóðnum þegar hann var yfirtekinn. Áhugavert væri að framkvæma megindegna rannsókn á því hvernig starfsmenn upplifðu atburðina og hver staða þeirra er í dag.

Helmingur viðmælenda starfaði fyrir slitastjórnina í lengri eða skemmri tíma eftir að yfirtakan átti sér stað. Eins og fram kom í rannsókninni var upplifun starfsmanna af þeirri vinnu neikvæð. Fróðlegt væri að rannsaka starfsemi slitastjórna með tilliti til kenninga um sorgarferli sem dæmi. Með slitastjórninni kemur inn nýtt starfsfólk sem hefur ekki bundist stofnuninni tilfinningalega og sameinast því starfsfólki sem fyrir er og er í miðju sorgarferli. Gera má ráð fyrir því að togstreita gæti skapast á milli þessara starfsmanna.

Allir viðmælendur tala um áhrif yfirtökunnar á viðskiptavini sjóðsins og vilja meina að ekki hafi verið farið eins illa með neina viðskiptavini annarra fjármálafyrirtækja í bankahruninu. Ákveðið var að dreifa þjónustupáttum Spron til annarra fjármálafyrirtækja. Þeir viðskiptavinir sem jafnvel voru með öll sín viðskipti við sjóðinn voru á einni nóttu komnir í viðskipti við fjölmargar fjármálastofnanir. Áhugavert væri, meðal annars fyrir markaðsfræðinga, að skoða áhrif þessa á

viðskiptavini sjóðsins, því samkvæmt *Íslensku ánægjuvöginni* mældust viðskiptavinir
Spron ánægðustu viðskiptavinir fjármálastofnana á árunum fyrir hrun.

8 Samantekt og lærdómur

Stuttur tími leið frá því að yfirtakan átti sér stað og þar til starfsfólk fékk tilboð um ný störf. Enginn viðmælenda var því án atvinnu þegar viðtölin fóru fram. Viðmælendur voru misánægðir í nýju starfi, sumum fannst þeir ekki vera að nýta hæfileika sína sem skildi og telja ástæðuna vera þá að hafa tekið fyrsta starfi sem bauðst og byrjað of fljótt að vinna aftur. Svo virðist sem viðmælendur hafi ekki gert sér grein fyrir því hversu mikið áfall þetta var fyrir en frá leið, þá fann fólk fyrir mikilli þreytu.

Helstu niðurstöður gefa til kynna að yfirtakan kom starfsmönnum á óvart, bæði tímasetningin og hvernig hún var tilkynnt. Áfallið var þó nokkuð þrátt fyrir langan aðdraganda að atburðunum og má skýringuna helst rekja til þess hvernig starfsfólk fékk fregnir af yfirtökunni. Stjórnvöld stóðu sig illa gagnvart starfsfólki þegar málið er skoðað frá því sjónarhorni að það fékk fréttir af atvinnumissi í gegnum fjölmiðla og upplifa viðmælendur það sem nokkurskonar vanvirðingu við sig og störf sín. Miklu skiptir hvernig staðið er að uppsögnum og hvernig einstaklingum er tilkynnt um atvinnumissinn. Þrátt fyrir þetta má gera ráð fyrir að það hafi mýkt áhrifin sem atvinnumissir hefur í för með sér að vita að fleiri, eða í þessu tilviki allir starfsmenn, voru að missa vinnuna. Því má ætla að upplifunin sé önnur en þegar einum einstaklingi er sagt upp störfum. Einnig virðist það mikið áfall að ákveðið var að leggja starfsemina niður að fullu. Ekki voru áform um að endurreisa starfsemina með því að stofna nýjan Spron á grunni hins gamla eins og áður hafði verið gert við þrjá stærstu banka landsins. Viðmælendur voru sammála um að þrátt fyrir að vita að mikil óvissa ríkti um framtíð sjóðsins þá átti enginn von á því að þetta yrði gert með þessum hætti.

Helmingur viðmælenda starfaði fyrir slitastjórnina í lengri eða skemmri tíma eftir yfirtökuna og var upplifun þeirra neikvæð af þeirri vinnu. Mikil óánægja skapaðist og upplifðu starfsmenn óréttlæti meðal annars varðandi launa- og orlofsmál. Segja má að þeir sem hættu strax störfum hafi farið betur út úr þessu en þeir sem áfram störfuðu fyrir slitastjórnina. Starfsmönnum var boðið upp á aðstoð fagaðila en sú aðstoð hefði þurft að vera markvissari þar sem fæstir sáu tilganginn í að nýta sér hana. Rannsakandi veltir því fyrir sér hvort einstaklingar líti almennt þannig á málið

að óþarfi sé að vinna úr áfallinu ef komið er atvinnutilboð á annað borð frá öðrum, - er þá atvinnuleysi næg ástæða fyrir því að þiggja aðstoð en ekki atburðurinn sem slíkur? Athygli vekur að gögn þessarar rannsóknar benda til að reiði starfsmanna beinist gegn stjórnvöldum en síður að stjórnendum sjóðsins sem þó bera ábyrgð á öllum rekstri hans.

Lokaorð

Hér er um að ræða rannsókn meðal starfsmanna sem misstu vinnuna í kjölfar ákvörðunar ríkisins. Gera má ráð fyrir því að af þeim sökum hafi hún sína sérstöðu. Allir starfsmenn missa vinnuna, ekki bara hinn almenni starfsmaður heldur einnig yfirmenn, sparisjóðsstjórinn og mannauðsdeildin, en hennar hlutverk er undir venjulegum kringumstæðum að framfylgja ákvörðun á borð við uppsögn og sjá til þess að vel sé að henni staðið. Af þessum sökum vakna spurningar um hver beri ábyrgðina á því að fagmannlega sé staðið að uppsagnarferlinu og hvernig komið er fram við starfsfólk. Eins og einn viðmælandi rannsóknarinnar bendir á, þá voru þeir sem höfðu völd sjálfsagt líka í áfalli þar sem þeir voru einnig að missa starf sitt.

Umhugsunarvert er að öll sú vitneskja sem við búum yfir og rannsóknir sem leitt hafa í ljós mikilvægi mannauðstengdra málefna, fái ekki meira vægi þegar um krísuástand er að ræða eins og raun bar vitni við þessa yfirtöku. Svo virðist sem öll áhersla hafi verið á fjárhagslegan auð en minna á hinn mannlega.

Á meðan á vinnu við rannsóknina stóð áttu sér stað miklar hræringar í fjármálalífinu og ákvarðanir voru teknar af ríkisstjórninni sem höfðu áhrif á töluverðan fjölda starfsmanna fjármálafyrirtækja. Enda er þeim efnahagsvanda sem Ísland stendur frammi fyrir hvergi nærri lokið. Það vakti athygli að ríkisstjórnin hefur ekki farið sömu leið og gert var með Spron, heldur frekar sameinað fjármálafyrirtæki eða að yfirtaka hefur verið framkvæmd. Þar af leiðandi hefur verið hægt að hagræða innan frá. Fjöldi starfsmanna hefur misst vinnuna í kjölfar atburðanna en það er þá alltaf starfandi stofnun eða fyrirtæki sem stjórnar þeim aðgerðum. Hugleiða má hvort það sé ekki faglegri nálgun, í það minnsta út frá sjónarhorni mannauðsstjórnunar.

Spurningin er því hvort að þeir sem komu að ákvörðun og framkvæmd yfirtöku ríkisins á Spron, hafi gert sér grein fyrir því að þetta hafi verið versta mögulega aðferðin, ekki síst þegar málið er skoðað út frá mikilvægi faglegrar mannauðsstjórnunar.

Heimildaskrá

- Appelbaum, S. H. og Donia, M. (2000). The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part I). *Career Development International*, 5(7), 333-350.
- Appelbaum, S. H., Lopes, R., Audet, L., Steed, A., Jacob, M., Augustinas, T. o.fl. (2003). Communication during downsizing of a telecommunications company. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 73-96.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2003). *Íslenskur vinnumarkaður á umbrotatímum, sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnumarkaðarins.*: Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Auður Arna Arnardóttir. (2011). Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir á vinnumarkaði. Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns. *Stjórnmál og stjórnsýsla.*, 7(2), 327-346.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, 135-144.
- Bateman, T. S. og Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 95-112.
- BBC. (2009). *Timeline: Iceland economic crisis*. Sótt 11. júní af <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7851853.stm>
- Bennett. (1995). Coping with a layoff : A longitudinal study of victims. *Journal of Management*, 21(6), 1025.
- Beylerian, M. og Kleiner, B. H. (2003). The downsized workplace. *Management Research News*, 26(2/3/4), 97-108.
- Bogdan, R. og Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research in education : an introduction to theory and methods* (4. útgáfa). Boston, MA ; London: Allyn and Bacon.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. og O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 526-541.
- Brockner, J., Tyler, T. R. og Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 241-261.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business research methods* (2. útgáfa). Oxford: Oxford University Press.

- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management-New York*, 33(2), 189-212.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. og Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *The Executive*, 57-73.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D. og Price, R. H. (1997). From job loss to reemployment: Field experiments in prevention-focused coping.
- Cascio. (1993). DOWNSIZING: WHAT DO WE KNOW WHAT HAVE WE LEARNED. *Academy of Management Executive 1993 (Now : Academy of Management Perspectives)*, 7(1), 95.
- Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 80-91.
- Clark, A. E. og Oswald, A. J. (1994). Unhappiness and unemployment. *The Economic Journal*, 104(424), 648-659.
- Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.
- Efnahagsráðuneytið. (2009). *Restructuring of Iceland's savings banks*. Sótt 11. júní af <http://eng.efnahagsraduneyti.is/Publications/nr/2878>
- Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir. (2009). „Hverjir eru að fara og hvað er að gerast?“ Áhrif uppsagna hjá fyrirtækjum í kjölfar efnahagssamdráttar, *Meistararitgerð í Mannauðsstjórnun*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Feldman, D. C. og Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 258-272.
- Feldman, D. C. og Leana, C. R. (1994). Better Practices in Managing Layoffs. *Human Resource Management*, 33(2), 239-260.
- Fme. (2006). *Sparisjóður Reykjavíkur og nágrennis*. Lýsing. Sótt 7. júlí af <http://www.fme.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=779>
- Gandolfi. (2007). How do large Australian and Swiss banks implement downsizing. *Journal of Management and Organization*, 13(2), 145.
- Gandolfi. (2008). Reflecting on Downsizing : What Have Managers Learned. *Sam Advanced Management Journal (Formerly : Adv Mgt Journal Surface Mail)*, 73(2), 45.
- Gandolfi. (2009). Training and Development in an Era of Downsizing. *Journal of Management Research*, 9(1), 3-14.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 9-22.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2009). Líðan í kjölfar efnahagshruns. Samanburður þriggja hópa. Í Gunnar Þ. Jóhannesson og Helga Björnsdóttir (Ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum X* (bls. 789-797). Reykjavík: Félagsvísindastofnun-Háskólaútgáfa.
- Guðríður Dröfn Hálfánardóttir. (2010). Uppbyggingarferli í kjölfar uppsagna, *Meistararitgerð í Mannauðsstjórnun*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Gylfi Zoëga og Þorlákur Karlsson. (2005). Uppsagnir fremur en lækun launa! Könnun á viðbrögðum stjórnenda við kreppuástandi. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.), *Rannsóknir í Félagsvísindum VI: Félagsvísindadeild* (bls. 199-212). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Halla Valgerður Haraldsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2011). Íslenskir mannauðsstjórar, breytt hlutverk og líðan í starfi eftir efnahagshrunið. Í Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason og Þóra Christiansen (Ritstj.), *Ráðstefnurit Vorráðsstefnu Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 2011* (bls. 97-109). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Hanisch. (1999). Job Loss and Unemployment Research from 1994 to 1998 : A Review and Recommendations for Research and Intervention *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 188.
- Hanisch, K. A. (1999). Job Loss and Unemployment Research from 1994 to 1998: A Review and Recommendations for Research and Intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 188-220.
- Hartley, J. F. (1980). The impact of unemployment upon the self-esteem of managers. *Journal of occupational psychology*.
- Hobson, C. J., Kamen, J., Szostek, J., Nethercut, C. M., Tiedmann, J. W. og Wojnarowicz, S. (1998). Stressful life events: A revision and update of the social readjustment rating scale. *International Journal of Stress Management*, 5(1), 1-23.
- Holmes, T. H. og Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2006). *Leadership : enhancing the lessons of experience* (5th útgáfa). Boston, Mass. ; London: McGraw-Hill.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184.

- Kubler-Ross, E. (1981). *Living with death and dying* (1. útgáfa): New York : Macmillan, 1981 (1982).
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing* (2. útgáfa). Thousand Oaks ; London.: Sage Publications.
- Latack, J. C. og Dozier, J. B. (1986). After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition. *The Academy of Management Review*, 11(2), 375-392.
- Latack, J. C., Kinicki, A. J. og Prussia, G. E. (1995). An Integrative Process Model of Coping with Job Loss. *The Academy of Management Review*, 20(2), 311-342.
- Leana og Feldman. (1988). Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions, and Coping Behaviors. *Journal of Management*, 14(3), 375-389.
- Leana og Feldman. (1992). *Coping with job loss : how individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York: Lexington ; Oxford : Maxwell Macmillan International.
- Leana og Feldman. (1995). Finding new jobs after a plant closing: Antecedents and outcomes of the occurrence and quality of reemployment. *Human relations*, 48(12), 1381.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P. og Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18(1), 15.
- Lidström, J. E. (2010). *SSF and the Financial Crash in Iceland in 2008*. Sótt 13. Nóvember af http://www.ssf.is/files/Union%20Lessons%20from%20the%20Financial%20crash%20final%20version_2008167494.pdf
- Maysent, M. og Spera, S. (1995). Coping with job loss and career stress: Effectiveness of stress management training with outplaced employees.
- Mbl. (2008). *Viðskipti stöðvud með hlutabréf í Kauphöll Íslands*. Sótt 11. júní af http://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2008/10/09/vidskipti_stodvud_med_hlutabref_i_kaupholl_islands/
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage publications, inc.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. og Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. og Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millennium. *SAM Advanced Management Journal*, 65(3), 4-8.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5th ed. útgáfa). London: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). Layoff-survivor sickness: A missing topic in organizational behavior. *Journal of Management Education*, 23(1), 31.
- Samtök starfsmanna fjármálafyrirtækja. (e.d.). Sótt 13. Nóvember af <http://ssf.is/>
- Schweiger, D. M. og DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 110-135.
- Seðlabanki Íslands. (2008). *Kreppur vegna skyndilegra straumhvarfa fjármagnsflæðis. (Rammagrein IV-1). Peningamál 3.* Sótt 11. nóvember af <http://www.sedlabanki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=6945>
- Spron. (2008). *Ársskýrsla Spron 2007.* Sótt 7. júlí af http://www.euroland.com/omx_attachments/2008-02/247995-0-is.pdf
- Spron. (e.d.). *Spron.* Sótt 7. júlí af <http://www.spron.is/is/UmSPRON/>
- Stroh, L. K. og Reilly, A. H. (1997). Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, 38(4), 83-88.
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods : a guidebook and resource* (3. útgáfa). New York ; Chichester: Wiley.
- Telegraph, T. (2009). *Iceland financial crisis: timeline.* Sótt 11. júlí af <http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/6048779/Iceland-financial-crisis-timeline.html>
- Theodossiou, I. og Vasileiou, E. (2007). Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction? *Research in Economics*, 61(2), 71-83.
- Velferðarráðuneytið. (2009). *Velferðarvaktin, vinnuhópur vegna viðfangsefnisins: „Fólk án atvinnu“.* Sótt 13. Nóvember af

http://www.velferdarraduneyti.is/media/velferdarvakt09/27082009_Atvinulau sir_stoduskyrsla.pdf

Vinnumálastofnun. (e.d.). *Vinnumálastofnun*. Sótt 13. Nóvember af <http://www.vinnumalastofnun.is/vinnumalastofnun/um-vinnumalastofnun/>

Vinokur. (1996). Hard times and hurtful partners : How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed persons and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 166.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*: Oxford University Press.