Fornuft og følelser

Omstilling og nedbemanning stiller store krav til god ledelse. Tillit, kommunikasjon og hensyn til de ansattes følelser er vesentlig for å gjøre det beste ut av en vond prosess.

Tekst: Eivind Senneset Illustrasjon: Øyvind Lothe

Kari Gystad, organisasjonspsykolog og avdelingsdirektør i AFF

Siden starten på finanskrisen har antall konkurser i Norge økt med 60 prosent. I perioden fra september i fjor til januar i år har 700 flere selskaper måttet kaste inn håndkleet sammenlignet med tilsvarende periode året før, i følge tall fra Brønnøysundregistrene.

Finanskrisen har hittil rammet de små og mellomstore bedriftene tyngst, men på sikt vil heller ikke de større bedriftene slippe unna. Oppsigelser og omstruktureringer vil bli en nødvendig overlevelsesstrategi for stadig flere bedrifter. Men hva skjer med menneskene i bedrifter som må nedbemanne og omstrukturere?

– Noen opplever det som en ny mulighet, som et spark i baken for å komme seg ut av fastgrodde konstellasjoner og videre i livet, andre tar etterutdanning og velger nye karriereveier, sier Kari Gystad, organisasjonspsykolog og avdelingsdirektør i AFF.

De medarbeiderne som evner å se positivt på en oppsigelse utgjør imidlertid en heller liten gruppe.
– De fleste opplever det stikk motsatte. Følelsen av tap – av kolleger og miljø, tilhørighet og identitet, trygghet og kontroll – kan sammenlignes med en sorgprosess. Depresjon er ingen uvanlig reaksjon, sier Gystad.

– Tenk på følelsene

Ledere for bedrifter under omstilling har gjerne mye fokus på det strukturelle. Store oppgaver hviler på deres skuldre. De blir presset og gjerne fraværende, samtidig som det er i perioder som dette medarbeiderne har mest behov for deres støtte og tilgjengelighet.

– Det er vesentlig for en god prosess at ledelsen tar hensyn til de emosjonelle reaksjonene blant de ansatte og skaper arenaer der man kan snakke om følelser, sier Kari Gystad.

Tillit til ledelsen og organisasjonen er avgjørende for medarbeidernes opplevelse av omstillingsprosessen.

– Hvis man har tillit til ledelsen og erfaring med at tidligere omstillings- og nedbemannings-prosesser har blitt håndtert på en ryddig og god måte, da har man også større toleranse for stresset i slike situasjoner. Tvil og usikkerhet vil på den annen side kunne bidra til å øke stressopplevelsen.

Jo større usikkerhet, desto større behov for informasjon. Mens de fleste bedrifter i dag er flinke til å informere, er det forskjell på informasjon og kommunikasjon i følge Gystad:
– Tidvis kan det til og med bli for mye

> *Tidvis kan det til og med bli for mye informasjon. Mange klarer ikke å få med seg alt, eller de makter ikke å filtrere ut det som er relevant.* *Kari Gystad*

informasjon. Mange klarer ikke å få med seg alt, eller de makter ikke å filtrere ut det som er relevant. Ofte sitter man igjen med enda flere spørsmål etter at informasjonen er gitt. En god leder orienterer ikke bare om fremdriften og forklarer de beslutningene som blir tatt, men går også i dialog med sine medarbeidere og kartlegger deres ønsker og behov.

Kompetanse som forsikring

Noen elsker forandring, andre dyrker forutsigbarhet og rutiner. Vi befinner oss alle ett eller annet sted på skalaen mellom disse to ytterpunktene, mener Gystad. Dette kan til en viss grad være utslagsgivende for hvordan man opplever og reagerer på omstilling og nedbemanningsprosesser. I en viss utstrekning kan vi også styre sine egne reaksjoner, mener psykologen. Innenfor fagområdet positiv psykologi har man vært opptatt av hvordan mennesker kan påvirke seg selv og andre ved å fokusere på muligheter, håp og ønsker.

– Vi lever ikke i et vakuum. Vi lar oss alle påvirke – av godt humør så vel som misnøye blant dem vi omgir oss med. Derfor bør ledelsen være observant på stemningen og gruppepåvirkning blant de ansatte. Negativitet sprer seg, men det motsatte kan også være tilfelle, sier Gystad.

Selv om de ansatte kan finne trøst i felles skjebne og hjelpe hverandre med å håndtere reaksjonene, kan ikke ledelsen forvente at medarbeiderne alene skal snu stemningen og opprettholde samme produktivitet som da opplevelsen av trygghet var på topp.

– Det er ikke lett å trøste og støtte hverandre i slike perioder, for en vet jo ikke hvordan utfallet blir. Ansatte må forholde seg til realiteter som kan være ubehagelige, sier Gystad.

Lenge på pinebenken

Mens tillit er én avgjørende faktor for hvordan omstillingsprosessen oppleves, må denne være bygget opp i forkant. Midt i prosessen er dette toget gått. Kommunikasjon og tilgjengelighet fra ledelsens side kan bedre situasjonen, men ikke avverge at det oppstår usikkerhet.

– Et av ledelsens fremste virkemidler for å begrense medarbeidernes negative opplevelser er å sørge for at prosessen går så raskt som mulig. Én måned kan være lang tid å sitte på pinebenken, men ofte pågår disse prosessene enda lengre, sier Gystad.

Ansatte som opplever usikkerhet og fraværende ledere bør selv oppsøke ledelsen og oppfordre til dialog, anbefaler hun. Men også medarbeidere tar sine viktigste grep før en eventuell omstillings- eller oppsigelsesrunde blir en realitet:
– Mens ansettelsestrygghet tidligere var knyttet til ansiennitet, er det i dag langt sterkere knyttet til kompetanse. Den beste forsikringen en ansatt kan ha er å følge med i utviklingen, være faglig oppdatert og inneha best mulig kompetanse.