



7 tips til vellykket nedbemanning

I dagens konkurranseutsatte virkelighet må stadig flere bedrifter tilpasse organisasjonen sin til nye rammebetingelser, ofte i form av nedbemanning. En slik erkjennelse er ofte ledsaget av høye skuldre både hos ledelse og medarbeidere, gjerne iblandet en forventning om at dette skal bli vondt og vanskelig. Dette har sammenheng med manglende erfaring med slike prosesser, blant annet hvordan man skal planlegge og gjennomføre en slik prosess.

TEKST: GEIR NYGÅRD [FOTO: ISTOCK.COM OG PRIVAT]

Etter å ha bistått en rekke virksomheter i nedbemanningsprosesser, tør jeg påstå at en nedbemanningsprosess slett ikke behøver å være negativt ladet. Med et riktig utgangspunkt, rett kompetanse samt noen enkle retningslinjer er det fullt mulig å komme ut i andre enden av en nedbemanningsprosess med fornyet kraft og tillit mellom ledelse og medarbeidere. Selv de medarbeidere som har mistet jobben vil kunne være positive til arbeidsgiveren dersom prosessen blir godt håndtert, både juridisk og menneskelig.

Så hva må man passe på for å minimere utfordringene ved en nedbemanning? Følgende 7 punkter kan gi en god pekepinn på hvor fokuset bør være:

- 1 Grundig og god forberedelse**
Nedbemanningsprosesser som ikke er planlagt og forberedt svært grundig, kan aldri bli vellykkede. Utgangspunktet og bakgrunnen for nedbemanningen må være tydelig og kommuniserbart. Videre er det viktig å sikre at man har satt av tilstrekkelig med kompetanse og kapasitet. Fallgruvene på veien er mange, både juridisk og lederskapsmessig. Konkrete og etterprøvbare prosjektplaner bør utarbeides for å sikre styring mot et mål. Prosjektplanen må videre følges tett, og ansvarsfordelingen tydeliggjøres. Tempoet bør være høyt, men ikke så høyt at man glipper på de mange og viktige detaljene
- 2 Tydelig lederskap**
Viktigheten av tydelig lederskap i nedbemanningsprosesser kan ikke understrekes nok. Når det blåser opp til storm, er det viktig at alle ledere står opp og tar sin del av ansvaret. Vær tilgjengelig som leder, vær tydelig på å kommunisere hvorfor nedbemanningen er nødvendig, og stå for de vanskelig valgene som må tas. Medarbeidere som vet hvor de skal, hvorfor de skal dit og hvordan de skal komme seg dit vil naturlig nok ha langt større motivasjon for å legge ut på en endringsreise enn de medarbeidere som ikke har denne innsikten. Det er et lederansvar å sikre tydelighet i dette.



GEIR NYGÅRD jobber som senior rådgiver i HR-huset, og har de siste årene bistått flere store virksomheter med nedbemanning. Nygård har lang fartstid som konsulent og HR-leder, og har jobbet med endring og omstilling mesteparten av sin karriere. Han er utdannet ved Luftkrigsskolen, BI og har en Master of Science-grad i organisasjons- og ledelsesfag fra University of Wisconsin – Madison, USA.

3

Skap riktige forventninger

Endringsprosesser handler langt på vei om forventningsstyring. Realistiske forventninger, både i forhold til selve prosessen og hva den vil kreve av organisasjonen, samt resultater man kan forvente i etterkant, er viktig. Dette handler om å sikre at utgangspunktet for endringen/nedbemanningen er klart og tydelig oppfattet. Dersom det kan sås tvil om bakgrunnen for prosessen, vil det også lett kunne skapes ulike forventninger til prosessen og dens resultater. Ved å skape klare og realistiske forventninger, legger vi også grunnlaget for forutsigbarhet, noe som alle mennesker søker i usikre tider.

4

Samstemt kommunikasjon

Kommunikasjon er kanskje den enkeltfaktoren det er viktigst å ha fokus på. Det er viktig med hyppig og korrekt informasjon fra ledelsen, men det er vel så viktig å sikre samstemt kommunikasjon. I større virksomheter er det ofte flere nivåer av ledere, og alle har en rolle i forhold til hvordan prosessen omtales. Involver ledere på alle nivåer; sikre at de får oppdateringer om fremdrift og utfordringer kontinuerlig, og vær ærlig. Der hvor de ulike lederne kommuniserer det samme, styrkes prosessen og det er lettere å ha tillit til ledelsen og virksomheten enn om det kommuniseres ulike budskap med ulik frekvens.

5

Respekt for enkeltmennesket

Mange mindre vellykkede nedbemanningsprosesser skyldes manglende respekt for enkeltmennesket. Mennesker som står i fare for å miste jobben som følge av overtallighet er naturlig nok svært sårbare. Motstanden mot endring øker dersom man opplever at respekten for den enkelte ikke er ivarettatt. «På seg selv kjenner man kun seg selv» – og som leder i en nedbemanningsprosess må man ikke gå i den fella å tro at alle andre reagerer som en selv ville gjort. Ta høyde for ulikheter, og ha respekt for den enkelte.



Med et riktig utgangspunkt, rett kompetanse samt noen enkle retningslinjer er det fullt mulig å komme ut i andre enden av en nedbemanningsprosess med fornyet kraft og tillit mellom ledelse og medarbeidere

6

Fokus på fremtiden

En vesentlig faktor for å lykkes i nedbemanningsprosesser er at man sikrer de som blir overtallige gode muligheter til å komme seg videre. Dette har effekt utover hjelp til de som må gå; omdømmet som en arbeidsgiver som bryr seg om sine medarbeidere styrkes også. Heldigvis har de fleste virksomheter erkjent dette, og tilbyr derfor ofte sluttpakker som innebærer etterlønn som gir økonomisk trygghet og hjelp til å skaffe seg ny jobb. Hjelp til karriereomstilling er kanskje det viktigste man kan legge til rette for i forhold til de som må slutte. Men også de som blir igjen trenger tiltak. I en nedbemanningsprosess vil kjære kolleger slutte, og de som blir igjen vil oppleve savn, frustrasjon og kanskje bekymring på sine gamle kollegaers vegne. Husk at de som blir igjen også skal ha påfyll til å reise seg igjen etter tøffe tak.

7

God dialog med tillitsvalgte og fagforeninger

Tillitsvalgtes rett til involvering i nedbemanningsprosesser er nedfelt i Arbeidsmiljøloven. Likevel ser vi alt for ofte at tillitsvalgte og fagforeninger ikke tas med i tilstrekkelig grad. Det kan synes som om det ofte ligger en slags grunnleggende mistillit til at tillitsvalgte og fagforeninger kan bidra konstruktivt i en nedbemanningsprosess, og at mange prosesser derfor startes opp med begrenset involvering. Ved å etablere en god dialog og involvering av tillitsvalgte fra starten av er utgangspunktet mye bedre. Ved å ta tillitsvalgte reelt med i en tidlig fase vil man redusere motstanden, og derved øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring.

Avslutningsvis kan det være greit å minne om noen av fjellvettreglene som ganske åpenbart har relevans i forhold til å planlegge, lede og styre nedbemanningsprosjekter:

- Lytt til erfarne fjellfolk
- Legg ikke ut på langtur uten tilstrekkelig trening (søk hjelp der den er å finne!)

Jeg vil ikke garantere at dere lykkes med nedbemanningen og at den forløper uten friksjon – selv om de anbefalingene og nøklene jeg har pekt på følges. Den kulturen og det lederskapet som råder vil selvsagt også ha stor innvirkning på sannsynligheten for suksess. Det jeg imidlertid tør garantere, er at resultatet blir langt bedre ved å følge oppskriften jeg har servert enn om den ikke følges.

Lykke til med nedbemanning og omstilling i din organisasjon!

Lykke til med nedbemanning og omstilling i din organisasjon!