

LEDERFOKUS

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE



Organisasjonspsykolog **Morten Eikeland** ser på ledelse i dårlige tider, og skriver blant annet at rettferdighetsledelse fører til sterkere motivasjon og større tillit og lojalitet hos medarbeiderne.

God ledelse i nedgangstider

Det er nå god ledelse virkelig gjør en forskjell. Finanskrisen har omfattende konsekvenser og nedgangstidene spås å vare i flere år. Arbeidsløsheten er på vei opp. Ledere settes under et enormt press for å nedbemanne, omstille og endre. På den ene siden sitter ansatte og lurar på hva som vil skje med meg? På den andre siden står ledere i en situasjon hvor stillingen kan bli truet.

Hva skjer med ledelse i nedgangstider?

I nedgangstider øker behovet for informasjon, sikkerhet og for å forstå tanken bak beslutninger. Pressede ledere går for ofte i gang med beslutninger om nedbemanning og restrukturering, men undervurderer betydning av å gi en god begrunnelse hvorfor endringer skjer og hva det betyr for de ansatte. Mangel på transparens og dialog gir grobunn for rykter og maktkamper. Problemer som har ligget latent i gode tider vekkes til live. Ansatte kan danne sterke motstandsgrupperinger som reduserer samarbeidsviljen og øker uhensiktsmessige konflikter.

Stoler mer på seg selv enn sine ansatte?

I krisetider får mange ledere behov for å ha større kontroll. Det kan føre til at ansatte som har levd med mye frihet i gode tider blir mer kontrollert på de oppgavene de foretar seg. Intensjonen kan være god, men intensjonen bak større kontroll blir ikke formidlet. Ansatte reagerer ikke nødvendigvis bare på beslutningen, men vel så mye på å bli utelatt fra å delta i prosessen som fører til beslutningene.

Vi ser også en tilbøyelighet til at ledere sentraliserer beslutninger som tidligere ble tatt lokalt. Det kan gi ansatte en opplevelse at ledelsen mister tillit til dem. Er det sånn at ledere stoler mer på seg selv enn sine ansatte i dårlige tider?

Jobbrettferdighet

Det er ikke uvanlig å se pressede ledere trå til med kjappe tiltak som virker fornuftige fra sine posisjoner, men som skaper en sterk følelse av urettferdighet lenger ned i organisasjonen. Forskning viser at reaksjoner på urettferdighet er sterk. Forskning på jobbrettferdighet, som kan defineres som de ansattes syn på hvorvidt de blir behandlet fair av lederne sine, har vist at tyveri, sabotasje og arbeidsrettssaker øker når ansatte føler seg urettferdig behandlet.

Forskere innenfor dette feltet har funnet at medarbeidere som opplever rettferdighet på jobb i nedgangstider har sterkere motivasjon, økt effektivitet, større tillit og lojalitet til lederne sine og er mer villig til å ta i et ekstra tak i turbulente tider. Ansatte som opplever å bli behandlet rettferdig på jobben lider av mindre stress og sykefravær.

Veien til rettferdighetsledelse

Det er håp for ledere i nedgangstider, men da må de bli kjent med sitt handlingsrom. Lederen må erkjenne at ledelse er en sosial relasjon som ledere og ansatte inngår i. Ledere kan ikke lede hvis de ikke har noen som følger dem. I nedgangstider blir denne relasjon satt på prøve, fordi lederen må fremme tiltak som kan være



Forskning på jobbrettferdighet har vist at tyveri, sabotasje og arbeidsrettssaker øker når ansatte føler seg urettferdig behandlet.

upopulære blant ansatte. Ansattes opplevelse av rettferdighet (eller urettferdighet) vokser fram av den sosiale relasjonen ledere og ansatte inngår i. I så måte vil rettferdighet være en viktig faktor for å få igjennom endringer effektivt. Det er tre former for rettferdighet som ansatte søker for å vite hvordan de skal forholde seg til lederes beslutninger.

Fordelingsrettferdighet

Fordelingsrettferdighet handler om hvordan de ansatte opplever utfallet av de beslutningene lederne tar. I gode tider får folk lønnsøkning, mye ressurser og stor frihet. Da opplever ansatte fordelingsrettferdighet. I nedgangstider, derimot, får noen ansatte færre goder, mens andre blir permittert. Det er upopulære beslutninger som ledere må fatte for å redde bedriften. En leder kan nesten ikke unngå at medarbeiderne føler at fordelingen er urettferdig i dårlige tider. Selv om beslutninger gir ansatte et negativt utfall kan de godta mindre lønn og mindre ressurser. Ledere kan til og med bli sett på som dyktige, selv om ansatte blir permittert. Da må medarbeiderne oppleve at prosessen som fører til beslutningene er rettferdig.

Prosessrettferdighet

Prosessrettferdighet handler om at ansatte må forstå hvilken fremgangsmåte lederne bruker for å komme til beslutningen om permittering eller redusert lønn. Ansatte må vite hvorfor de går ned i lønn eller blir permittert. Dette hvorfor bør oppleves rettferdig. Dette hvorfor handler om at lederne gir ansatte mulighet for å komme med sine perspektiver, slik at de har mulighet å påvirke beslutningene. Ledere må være åpne for å gi og spørre etter tilbakemeldinger. Ledere

som utøver prosessrettferdighet involverer ansatte, gir nøyaktig og nok informasjon, opplever etisk og nøytral og er konsistent over tid.

Relasjonsrettferdighet

Den tredje typen rettferdighet som ledere bør fokusere på er relasjonsrettferdighet. Ledere som opplever respektfulle, anstendige og ærlige i samhandling med sine ansatte i endringsprosessen vil i større grad få medarbeidere som tar i et ekstra tak i nedgangstider. Å vise relasjonsrettferdighet under press er svært utfordrende for mange ledere.

Vis følelser og sårbarhet

En leder kan vise følelser og sårbarhet. Å være ærlig med hvordan man har det som leder gir tillit. Å være interessert i hvordan ledere kan være en støtte for sine medarbeidere i de vanskelige periodene oppleves trygt. De som blir, føler tilhørighet og får et ønske om å jobbe sammen med lederen gjennom nedgangstidene. Det er ikke sånn at å lede rettferdig vil løse alle problemer. Det vil heller ikke redde organisasjoner fra permitteringer, restruktureringer, endringer og omstillinger. Å lede rettferdig vil gi større sjans til at medarbeidere jobber med ledelsen for å være komme igjennom endringene som vokser fram i nedgangstider. Det skaper en mindre belastning for både ledere og medarbeidere. Dessuten gir det større mulighet for økt lønnsomhet i bedriften. Rettferdighetsledelse er rett og slett god business.

«En leder kan nesten ikke unngå at medarbeiderne føler at fordelingen er urettferdig i dårlige tider.»