



ADVARER: - Nå gjelder det å fokusere på emosjonelle og bedriftspolitiske forhold, og ikke bare tallene, mener adm. direktør Thorleif Solstad i Solstad Gruppen.

FOTO: SCANPIX

# Krisen kan gi løft

**INDUSTRI: - De rette grepene kan heve produktiviteten med 30 prosent; gjør du ingenting kan fallet bli like stort, hevder bedriftskonsulent Thorleif Solstad.**

THOMAS HILMERSEN  
THOMAS.HILMERSEN@FINANSAVISEN.NO

Adm. direktør Thorleif Solstad i Solstad Gruppen har erfart tre finanskriser, og han ser et gjentatt mønster.

- Bedriftsledere som kun fokuserer på tallene og finansieringen, risikerer å ødelegge sitt selskap. Dersom de ikke håndterer krisen riktig, øker sykefraværet og de ansatte blir mindre produktive, sier han.

Solstad refererer til en undersøkelse fra Statens institutt for arbeids-

miljø, som viser at jobbproblemer gir en 30 prosent økning i sykefraværet. Et direkte sykefravær på 20 prosent er vanlig under nedmanninger, mens hele 50 prosent av de ansatte melder at de føler seg syke.

Og Solstad tror arbeidsmarkedet vil følge børsene nedover i de neste årene.

## Dårlig håndtering

- Dersom lederne ikke håndterer krisen riktig, øker uroen i selskapet.

De ansatte kjøper ikke ledernes metoder, og det snakkes i korridorene. Medarbeiderne føler seg usikre og begynner å fokusere mer på seg selv enn på selskapet, sier Solstad.

Ledere som tar de rette grepene kan derimot snu en krisesituasjon til noe som stimulerer til økt innsats.

Solstad tror det er mulig å heve produktiviteten med 30 prosent.

- I normale tider yter halvparten av de ansatte ekstra, ettersom de identifiserer seg med selskapet og dets problemer. En god leder kan øke motivasjonsnivået ved å finne et felles motiv, ved å overbevise de ansatte om at deres karrierer

er best tjent gjennom selskapet og den on-the-job-treningen arbeidet innebærer, hevder Solstad.

**Aksepterer ikke urettferdighet**  
Solstad påpeker at oppsigelser ikke nødvendigvis ødelegger moralen i et selskap.

- Folk aksepterer omstilling og smerte, så lenge det ikke oppfattes som urettferdig. Derfor er det kritisk at lederne utvikler en beredskapsplan i god tid før krisen inntrer. Denne må inkludere en plan B som klart og tydelig beskriver hva som vil skje med de oppsagte, sier han.

Plan B-pakken burde beskrive

eventuelle sluttpakkeordninger, kriteriene og prosedyrene for oppsigelser, og hvordan man kan hjelpe de oppsagte med å finne nye jobber.

- Sjefene tror ofte at slikt er HR-avdelingens jobb, men i virkeligheten er dette ledelse på det ypperste, hevder Solstad.

- I en krisesituasjon gjelder det å fokusere på emosjonelle og bedriftspolitiske faktorer, og ikke bare de økonomiske og strukturelle. De som ikke skjønner dette vil ikke klare å holde styr på sine tropper og risikerer å selv bli sparket.

Solstad konkluderer med at dårlig håndterte oppsigelser har negative virkninger i flere år etter at krisen er over, fordi selskapet får et rykte på seg for å behandle sine ansatte urettferdig.

**Folk aksepterer omstilling og smerte, så lenge det ikke oppfattes som urettferdig**

THORLEIF SOLSTAD, SOLSTAD GRUPPEN