

## SLÆMAR TILFINNINGAR FÁ AÐ GRASSERA

**Viðtal við Ægir Mór Þórisson framkvæmdastjóra Capacent Ráðgjafar  
Fimmtudaginn 22. Apríl, 2010 – Viðskiptablað Morgunblaðsins**

„Það er óhætt að fullyrða að heldur hefur dregið úr starfsánægju hér á landi á þessu ári frá því á síðustu árum,“ segir Ægir Mór Þórisson, framkvæmdastóri ráðgjafarsviðs Capacent. „Við höfum t.d. gert kannanir á starfsánægju og upplifun íslensks launafólks frá árinu 1997 og ef við horfum á tölurnar frá árinu 2009 sést að talsvert hefur dregið úr heildaránægju í starfi.“

Þrátt fyrir að dregið hafi úr heildaránægju bendir Ægir á að ekki verði vart við miklar breytingar á sumum ánægjuþáttum þrátt fyrir snarpa efnahagslægð: „Fólk upplifir t.d. jafnmikið hrós og viðurkenningu fyrir störf sín og áður, en þessi þáttur stjórnunar hefur fengið mun meiri athygli í stjórnun á undanförunum árum og það kemur bersýnilega fram í gögnum. Á hinn bóginn hefur dregið úr stolti af vinnustaðnum, og þátttakendur svara með neikvæðari hætti en áður þegar spurt er um atriði eins og tækifæri til að læra og þróast í starfi,“ segir hann.

„Stolt hefur dvínað, enda hefur margt komið upp á yfirborðið sem kom fólki á óvart og það er ekki stolt af. Það hljómar þó eins og öfugmæli að þrátt fyrir þessar breytingar mælist „tryggð“ við vinnustaðinn meiri en áður, en kannski er ekki rétt að tala um tryggð í þessu sambandi og jafnvel nær að álykta að upplifun fólks sé sú að valkostirnir séu fremur fáir.“

### Hversu lengi þolir fólk ástandið?

Ástandið í fyrirtækjum eftir hrun bankana hefur einkennst af mikilli óvissu. Óvissa er m.a. um hversu lengi „ástandið“ varir og hvernig best er að bregðast við því. „Í þessu ástandi verður maður þess áskynja að fólk upplifir óöryggi, depurð og doða. Það gefur auga leið að ef þessar tilfinningar fá að grassera í langan tíma mun það hafa alvarlegar afleiðingar fyrir vinnustaðinn að ekki sé minnst á einstaklinginn.“

Misjafnt er eftir atvinnuvegum hversu lengi niðurskurðaraðgerðir hafa staðið yfir og hve harkalegar þær hafa verið. Víða var þegar farið að gæta samdráttar fyrir fall bankanna og í sumum atvinnugreinum jafnvel löngu áður að aðstæður á markaði kölluðu á breytingar. Horfir beinast við að spyrja Ægi hversu lengi má ætlast til að starfsfólk þrauki undir þessari pressu: „Við virðumst vera komin inn í einhvers konar millibilsástand. Fyrstu 2-3 mánuðina eftir fall bankanna mældust jákvæðar frekar en neikvæðar breytingar í okkar rannsóknum, enda var fólk þá að þjappa sér saman, sótti stuðning í félaga sína og var reiðubúið að taka slaginn,“ segir hann. „Síðan líður tíminn og þessi meðöl eru hætt að virka. Ef ekkert breytist í umhverfi starfsfólks hefur það auðvitað neikvæð áhrif á líðan þess.“

Ægir segir að biðin sé búin að vera löng: „Að vera í þessari biðstöðu fer illa með sálina. Heilsufarslegar afleiðingar streitunnar og álagsins fara á endanum að koma fram. Við þurfum að gera upp fortíðina sem fyrst, til að geta byrjað að horfa fram á veginn. Til þess þarf áræðni, kjark og þor.“

En hvaða skref geta stjórnendur fyrirtækjanna í landinu tekið í þessa átt? „Fyrst þarf að fást við þær tilfinningar sem eru að brjótast um í fólki við þessar aðstæður. Eitt er að útskýra hlutina vel og skilja erfiðleikana á vitsmunalegum forsendum, og annað að fá ráðrúm til að glíma við tilfinningalegu hliðina. Það þarf að veita starfsfólki tækifæri til þess.“

Hér segir Ægir að reyni sérstaklega á millistjórnandann: „Nú sem fyrr eru millistjórnendur í mjög mikilvægu hlutverki því þeir eru í þeirri stöðu að blása öðrum kjark í brjóst. Þeir standa hinum almenna starfsmanni næst til að stappa í hann stálinu, veita honum endurgjöf og styðja í daglegum störfum en ekki síður að vera honum aðgengilegir og sýna honum stuðning,“ útskýrir hann. „Það er ekki til nein töfralausn, en fyrir fyrirtæki er lykilatriði við þessar aðstæður að styðja vel við bakið á millistjórnendum og gera þeim kleift að styðja og hvetja sitt fólk. Í mörgum tilvikum hefur utanaðkomandi stuðningur í formi markþjálfunar (e. coaching) gefist einkar vel. Með því að styðja þannig við bakið á stjórnendum eru þeir betur í stakk búnir til að hjálpa öðrum. Einnig er mikilvægt að veita þessum hópi kost á þjálfun til að takast á við mögulega breytt hlutverk.“

## **Allir þurfa að skoða eigið hugarfar**

ÆGIR segir ýmsar leiðir færar til að milda neikvæð áhrif af erfiðri endurskipulagningu eða aukinni vinnuhörku. Að sama skapi eru ótalmargar gildirur sem hægt er að falla í til að gera illt verra. Þegar allt kemur til alls skiptir það hugarfar sem við tileinkum okkur líklega mestu máli.

„Þetta er ekki eitthvað sem aðeins stjórnendur og millistjórnendur þurfa að huga að, heldur ættum við öll, hvort sem við vinnum efst eða neðst í fyrirtækinu, að horfa aðeins í spegilinn og skoða það hugarfar sem við höfum tileinkað okkur.“ segir hann. „Við ráðum því nefnilega að miklu leyti sjálf hvernig okkur líður, og hvernig við hugsum um það sem er að gerast í kringum okkur, lífið og tilveruna.“