

Lønnsom beredskap

Med unntak av de umiddelbare operative truslene med hensyn til å sikre liv, helse, miljø og materiell er det tre trusler du står overfor når krisen rammer:

1) Din bransjes rammevilkår trues. Enhver krise setter et skarpt søkelys på så vel den virksomhet som er rammet som den bransjen virksomheten er en del av. Medie- og markeringsskåte politikere, myndigheter på jakt etter å demonstrere handlekraft, organisasjoner og lokalsamfunn stiller kritiske spørsmål som raskt kan initiere prosesser som fører til strammere rammevilkår. Rammevilkår som i neste omgang kan true faglig handlingsrom og fortjeneste. Ja, det er god dekning for å hevde at ett enkelt firmas slurv og sløvhet fort kan true en hel bransjes lønnsomhet når krisen er et faktum.

2) Din virksomhets leveringsevne og lønnsomhet settes under press. Det vi kanskje først og fremst assosierer med konsekvensene av en krise, er de kortsiktige effektene den kan ha på virksomhetens leveringsevne og lønnsomhet. Dette er en reell trussel, og vi ser stadig oftere at konkurrenter utnytter enhver svakhet, et uhell eller en krise til å forsøke å spise seg inn på den skadeskuttet domener. Som leder må du også ha fokus på langsiktige konsekvenser av et svekket omdømme: Konsekvenser for ansattes motivasjon, kundenes lojalitet, redusert markedsandel, lokale og nasjonale myndigheters velvilje, og kanskje også problemer med å rekruttere dyktige medarbeidere i fremtiden. For hvem vil jobbe i en virksomhet som har blitt eksponert for all verden som udugelig, uansvarlig og klønete?



Det kan ta mange tiår med hardt arbeid for å bygge opp en solid bedrift med et ubestridt omdømme og god lønnsomhet. Men det skal bare noen få minutters klønete krisehåndtering til for å rasere et livsverk, skriver Gunnar Angeltveit, partner og daglig leder i CCN AS.

3) Det stilles kritiske spørsmål ved dine kvaliteter som leder og medmenneske. For ledere på alle nivåer er det du gjør når krisen rammer, den ultimate test av dine egenskaper som leder og dine kvaliteter som medmenneske. Har du og din virksomhet forberedt dere som forventet, og gjort de riktige tingene, i riktig rekkefølge, kan du og din virksomhet fremstå som ansvarlige og sterke selv om krisen har rammet hardt og nådeløst. Men har du slurvet med kvaliteten, det forebyggende arbeidet, beredskapsplanleggingen og øvingen, blir du fort avkledd og eksponert for all verden som uansvarlig, udugelig og klønete. Det er derfor vanskelig å forstå hvorfor så mange norske næringslivsledere, med ambisjoner, setter sin egen troverdighet og omdømme på spill ved å neglisjere forebyggende innsats og beredskapsarbeid.

Piloter, som tar av og lander flere ganger hver dag, bruker effektive sjekklister hver eneste gang. Men lederen, som står overfor sitt livs krise der firmaets fremtid settes i spill, famler i blinde og improviserer tiltak uten mål og mening mens stormen raser.

I møte med disse tre truslene er det tre hovedgrep som er nødvendige:

- Du må sikre en helhetlig og fordomsfri risiko- og sårbarhetsanalyse.
- Du må skaffe deg enkle beredskapsplaner som kan brukes når det smeller.
- Du må trene din kriseorganisasjon regelmessig og effektivt.

De fleste verktøy som brukes i risiko- og sårbarhetsanalyse, er for snevre og fanger ikke opp til dels betydelige risikoer du står overfor om krisen rammer. Som en ansvarlig leder må du sikre deg analyser som også tar tak i konsekvenser av tapt omdømme så vel internt som eksternt.

Beredskapsplaner skal være enkle handlingsorienterte sjekklister som kan brukes når det smeller. Ikke bindsterke og fromme utredninger om ønskede tilstander eller kompliserte og dyre dataprogrammer som ingen kan bruke når krisen rammer.

Enhver norsk virksomhet bør trene sin kriseorganisasjon regelmessig i møte med prioriterte scenarier og i samvirke med lokalt politi, brannvesen og helsepersonell. Min ærbødige påstand er at en kriseledelse må trene minst to ganger årlig for å kunne ha en troverdig beredskap som vil fungere effektivt når det smeller.

Tar du disse tre hovedgrepene i din virksomhet, kan du være trygg på at det i alle fall ikke er du som skadeskyter din egen bransje, river grunnen under din virksomhets lønnsomhet eller fremstår som en uansvarlig, udugelig og klønete leder.

Lykke til! ■