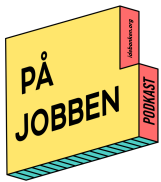


TRANSKRIPSJON

Hvordan lede i en krise?

Lengde: 00:33:09

- INTERVJUER:** Kriser kan sette både ledere og organisasjoner under et enormt press. Kravene til god ledelse øker, og forventingene til lederne blir større. Så på hvilken måte leder man best i en tid hvor vi blir kraftig utfordret på det etablerte og vante? Og hvordan kan en lede både i den akutte fasen og samtidig tenke strategisk mot den tiden som kommer etter krisen? For å prate om ledelse i krisetid har jeg fått besøk av daglig leder i konsulentfirmaet Storform, Svein Hjorthaug. Velkommen skal du være.
- RESPONDENT:** Takk for det.
- INTERVJUER:** Mitt navn er Cato Lorentz og du hører på «På jobben» – podcasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Velkommen, Svein. Det er veldig hyggelig å ha deg i studioet.
- RESPONDENT:** Det er hyggelig å være her.
- INTERVJUER:** Vi skal prate om ledelse den neste halvtimen – alt ettersom hvor mye vi har på hjertet. Du er daglig leder i Storform, som er et konsulentfirma. Det jeg ikke sa er at du har 15 års erfaring som rådgiver innen strategi, innen ledelse og kommunikasjon, og du har vært leder i andre virksomheter i dine yngre dager. Jeg tror jeg har en god og kompetent mann, med mye kunnskap og mye erfaring, i studio. Da stiller jeg deg et stort spørsmål først: hva er det mest utfordrende med å lede i krisetider?
- RESPONDENT:** Det er et spennende spørsmål. Jeg tror at det som kanskje er den største utfordringen er at vi mennesker opplever krisetilstand og krisesituasjoner veldig ulikt. Som ledere er vi egentlig ganske godt forberedt på hvordan vi driver virksomhetene våre og hvordan vi organiserer arbeidsprosesser. Hele organisasjonsfaget handler jo egentlig om det. Det som



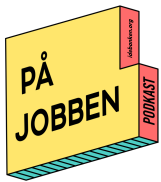
TRANSKRIPSJON

Hvordan lede i en krise?

Lengde: 00:33:09

kjennetegner krisene er derimot nettopp annerledesheten og de raske endringene. Lederrollen i en krise blir helt sentral, for er det ett sted alle medarbeidere snur seg til, så er det til ledelsen og lederen. Det er det ikke alle ledere som er like godt forberedte på, og det er heller ikke så lett å være forberedt på det. Når du utfordrer på hva som er det mest krevende ved det, eller hva som er den største utfordringen, så tror jeg kanskje det handler om at krisen kjennetegnes av nettopp det som er ekstraordinært. Det kan f.eks. være akutt – slik mange av oss oppfattet denne krisen. Den kom veldig raskt på oss. Det er mange som er smarte og tenker «Vi burde ha sett ting før.», men for de aller fleste av oss som var på jobben torsdag 12.mars og fikk med oss pressekonferansen, skjønnte at «Nå skjer det noe veldig inngripende.». Den emosjonelle kriseberedskapen ble aktivert hos de aller fleste ledere. Når det gjelder dette med hva det da er som treffer oss, jo det er alle forventningene som er rundt oss. Forventningene er alt annet enn standardiserte – slik som arbeidsprosessene våre veldig ofte er, eller vi vil at de skal være. For disse forventningene er helt unike. Det handler om at vi mennesker opplever, håndterer og møter kriser på veldig personlige måter.

INTERVJUER: Veldig interessant å høre på. Det jeg fanger opp som du sier er at det er noe ekstraordinært som skjer, og at det kommer brått på. Det er selvfølgelig utfordrende – det skjønner de aller fleste. Det er kanskje ekstra utfordrende for lederne, som du sier, som er dem alle ser til og forventer noe av midt i krisen. Da vil jeg jo si at lederne blir utfordret til å lede på helt nye og andre måter. Du er leder selv. Hvordan klarer man det? Hvordan lærer man seg disse nye rutinene og disse nye måtene?



TRANSKRIPSJON

Hvordan lede i en krise?

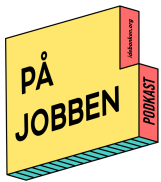
Lengde: 00:33:09

RESPONDENT: Når krisen er der er det litt for sent å gå inn i læreboka å prøve å tilegne seg kunnskap om dette. Det som møter oss fra omgivelsene – gjerne de nære omgivelsene som da er medarbeidere – er behov for først og fremst informasjon: hva er det som skjer nå og hvilke konsekvenser vil dette ha for oss og for meg? Det siste er ganske viktig, for det er den beredskapen vi alle sitter med når det inntreffer noe som er ekstraordinært og som oppleves som kraftfullt. Til syvende og sist stiller vi oss selv spørsmålet «Hvordan vil dette påvirke meg og meg personlig.».

[00:05:41]

RESPONDENT: Det går ikke så veldig mange timer ut i en sånn type krise, som helt åpenbart berører arbeidslivet gjennom en lockdown. Det som skjer da er at markedet rundt oss slutter å fungere. Det betyr at bestillingene og etterspørselen stopper helt opp. For veldig mange opplevdes dette akutt. Det mest brutale var de som i den pressekonferansen fikk beskjed om å stenge butikkdørene sine. Mer plutselig kan du nesten ikke oppleve det. Frisørene i den salongen skjønner jo da at «I morgen har jeg ikke jobb.» Da kommer spørsmålet «Hva betyr det for meg?».

INTERVJUER: Absolutt. Vi kommer til å snakke litt om disse fasene, for jeg er litt opptatt av det. Én ting er dette med at når det skjer er det ganske mange ting som skal falle på plass. Det er nytt for veldig mange. Noen har jobb, andre står uten jobb, noen må gjøre andre og det skjer veldig mye akkurat når det bryter ut. Jeg har lyst til å spørre deg litt nå når det kommer til det å lede i selve krisen. Når krisen pågår eller vi er i gang – gjerne de første to ukene. Hvordan bør en leder, som har ansatte som f.eks. sitter på hjemmekontor eller hvor som helst, møte sine ansatte sånn at de får mest ut av det og blir mest effektive når de faktisk kjemper med en del andre ting som frykt, usikkerhet og det du snakker om?



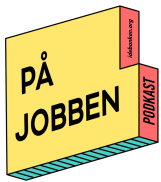
TRANSKRIPSJON

Hvordan lede i en krise?

Lengde: 00:33:09

RESPONDENT: Jeg har lyst til å si én ting som ikke alltid kommer like tydelig frem når man snakker om dette med kriseledelse. Kriseledelse er i og for seg et fag. Det er en fagdisiplin innenfor det store ledelses- eller organisasjonsfaget. Men det jeg har snakket med ledere om underveis i det vi nå står i, og som jeg i og for seg har kjent på selv også, er at før du egentlig går inn i kriseledelsen – som du ikke har så mye tid til – må du gjøre noen viktige øvelser for deg selv. For denne krisen treffer jo deg som leder også. Det å ha et bevisst forhold til hva som skjer med seg selv og hvordan en selv håndterer det er viktig. Biologien vår er egentlig ganske enkel, og det finnes teorier på hvordan vi håndterer plutselige endringer. Enten kan man gå helt i frys og bli handlingslammet, man rømmer bort fra det eller så kan man gå til angrep på det. Det er den reptile, biologiske og psykologiske atferden vi mennesker også er preget av. Det å kjenne etter hvordan dette treffer meg som leder og hva det gjør med meg som menneske er det litt viktig å ha et bevisst forhold til før du går rett inn i lederrollen. Du har ikke så lang tid på det, for veldig fort er det mennesker rundt deg som skal ledes. Det ansvaret har du som leder, og det må du stå i. Samtidig er det også sånn at menneskene rundt deg har veldig ulike behov. Noe av det viktigste vi kan gjøre som ledere da tror jeg at er å klare å være tilstede for de menneskene rundt oss på en måte som gjør at de individuelt opplever å bli sett. Det tror jeg er ganske viktig. Den kontrakten som da etableres mellom deg som leder og den enkelte medarbeider er kjempeviktig. Det er veldig mange ting som skal gjøres, og som det også kan planlegges litt for – med tanke på informasjon, endring av arbeidsrutiner og det akutte – men da er du liksom over i krisehåndteringsfasen.

INTERVJUER: Jeg har lyst til å henge meg litt opp i det du sa om dette med å se hvert enkelt individs behov. Som du sier kan det være veldig

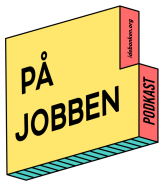


forskjellig. Vi har forskjellige personligheter, forskjellige erfaringer og trenger utvilsomt å bli sett på forskjellige måter. Det er for så vidt ting som er viktig i arbeidslivet utenfor kriser også. Er det viktigere enn noensinne når man står i en krise å se den enkelte og hva den trenger? Siden de tross alt ikke er på kontoret og du ikke kan gå bort og prate med dem. Du er rett og slett avhengig av andre kanaler. Er det viktigere i kriser?

[00:10:10]

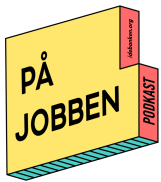
RESPONDENT: Ja. Det er i alle fall veldig viktig. Det er klart at når mennesker opplever utrygghet og frykt er det ekstra viktig. Jeg har også lyst til å legge til en dimensjon til dette. Du og jeg sitter her som deltakere i et norsk arbeidsliv. Vi har altså noen rammer rundt arbeidslivet vårt som handler om arbeidsgivers styringsrett, men også arbeidsgivers omsorgsplikt. I den omsorgsplikten ligger det faktisk en forventning, som medarbeidere skal ha, til at de blir sett som hele mennesker. Hele mennesker i en sånn krisesituasjon handler også om å bli sett og møtt av det man kjenner på av utrygghet og frykt.

INTERVJUER: Ok. Det er vanskelig å være uenig med deg her. Jeg er veldig enig, og det høres veldig riktig ut. Men for veldig mange av våre lyttere, og for meg, så er også lederne forskjellige og har forskjellige egenskaper. De egenskapene du trekker litt frem nå som er veldig viktige i en sånn fase er det å kunne se andre mennesker. Da må du kjenne medarbeiderne dine godt. Du må være oppriktig interessert i dem. Vi har snakket mye om det i denne podcasten før – hvor viktig det er. Hvordan gjør man det når man har den fysiske avstanden? Og når man selv er preget av frykt og usikkerhet som leder? Hvordan ser man best sine ansatte da? Er det hyppig kontakt og telefoner – har du noen råd og tips der?



RESPONDENT: Jeg tror i alle fall det er viktig at vi anerkjenner at rammebetingelsene for den type dialog og den type samspill mellom leder og medarbeidere er svakere og dårligere i den tiden vi er i nå. I alle fall har vi tenkt det da vi gikk inn i det. For det å bare forholde seg til digital kommunikasjon har vi opplevd som krevende og litt fremmed. Norge har jo hatt en helt fantastisk læringskurve på digital kommunikasjon i denne runden, så det ligger nok noen erfaringer her om at «Oi, dette var jo egentlig ikke så vanskelig, og til og med ga det oss noen fordeler fordi vi kanskje ble enda mer tilgjengelige for hverandre.». Tilgjengeligheten er én ting, og en viktig ting for medarbeidere å oppleve, men den tilgjengeligheten handler ikke om at «Du må bare ringe når du trenger meg.». Det er ikke nok i en sånn situasjon. Du må være proaktiv og oppsøkende som leder. Det kan være krevende. Det er tidkrevende. Alt det vi snakker om nå, som handler om å håndtere folk og medarbeidere, er noe som vi alltid i norsk arbeidsliv har anerkjent som ekstremt viktig. Men du må også huske på at de lederne vi snakker om i en sånn akutt situasjon skal håndtere andre ting også. Hvis du snur deg oppover og ser på styret, eiere og selve butikken din – den må håndteres. Det som veldig mange har kjent på som et brutalt alvor i en sånn krisetid er noe så banalt som likviditet og at vi klarer å betale lønn, feriepengene våre, osv. Det at man faktisk må få kontroll på butikken når dette inntreffer skal jo lederne håndtere.

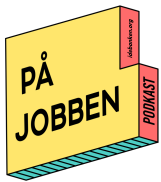
INTERVJUER: Absolutt. Disse tingene henger ofte sammen. Det går jo gjerne bra med butikken når du tar vare på dine ansatte som tross alt sørger for at butikken går bra. Ved å se dine ansatte og betrygge dem og motivere dem gjennom å se dem og anerkjenne dem for jobben de gjør, spesielt i en sånn tid, speiler vel bedriften og eventuelle positive tall i regnskapet.



RESPONDENT: Ja, det tror jeg. Det er det vi tror på i den norske modellen – at nettopp måten vi involverer medarbeidere inn i virksomheten på er med på å ... Noen har beskrevet det som den norske modellen og at det også er et fortrinn for oss. Det er mange utenlandske eiere som har vært nysgjerrige på hvorfor vi klarer å lage mer butikk på den samme businessen i Norge når de ikke får det til i andre land, osv. Så det er noen gode eksempler på det, men jeg tror også at denne involveringen av medarbeidere har en god effekt også i en tid som vi står i nå. De skjønner hvordan butikken og businessen fungerer. Det tror jeg det er viktig at lederne ikke forsøker å pakke inn det i det hele tatt, men være veldig tydelig. Slik sikrer man at både leder og medarbeidere forstår det bildet og de realitetene som treffer oss på likt. Gjennom det får man en forståelse som er veldig verdifull. Den bekrefter den gode kontrakten som er mellom ledere og medarbeidere også i en krisesituasjon.

[00:15:15]

INTERVJUER: Interessant. En annen ting som blir litt testet i disse tider er kontrakten mellom leder og ansatte – forholdet og relasjonen mellom leder og ansatt. Det er nesten litt spennende også – sett ifra et faglig perspektiv – hvordan ledere blir utfordret nå, hvordan de ansatte blir utfordret og hvordan relasjonen deres blir utfordret. Veldig ofte i denne podcasten, i de episodene vi har hatt, så snakker vi veldig mye om begreper som går igjen – det er tillit og hvor viktig det er. En annen ting er autonomi og en tredje ting er i hvor stor grad man burde kontrollere og måle sine ansatte. Dette er også ting som blir utfordret nå for ledere. For de må på mange måter gi litt slipp. De har ikke den tette kontakten. Hva tenker du om dette med at de i større grad må vise tillit? Kan

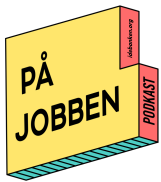


det være en lærdom for lederne der ute å se at det kanskje fungerer bra?

RESPONDENT: Det store «slogan-et» i ledelse i norsk digitalisert tidsalder, er «Slipp løs»-ledelse. Oppgavene og ansvaret blir delegert, eller gitt fra seg, og så må du som leder tørre å slippe taket. Du må stole på at ting faktisk skjer. I andre enden av skalaen er «Laissez-faire»-ledelse hvor du bare skal la ting skure. Det skal du ikke. Det å følge opp er viktig. Jeg liker jo oppfølgingsbegrepet mye mer enn kontrollbegrepet. Oppfølging handler vel så mye om å gjøre seg tilgjengelig – «Hvordan står det til med det nå? I hvilken grad trenger du meg? Hvordan kan jeg støtte deg for at vi skal nå en eller annen milepæl?», osv.

INTERVJUER: Ja, jeg er helt enig i det. Er det naivt av meg å tenke at ledere nå kan få testet seg mer på det med at ledere nå kan få testet seg på dette med at oppfølging fungerer bedre enn kontroll, og «Jeg må vise mer tillit siden jeg ikke har denne tette muligheten til å se mine ansatte hele tiden.»? Det utfordrer jo lederne litt, og så kan det kanskje gi svar på lengre sikt. Eller er det rett og slett sånn at vi går tilbake igjen til det vante når krisen er over?

RESPONDENT: Det blir interessant å se hva som eventuelt blir en ny realitet. Jeg tror ikke egentlig at vi går inn i denne krisen fra et regime hvor vi er så veldig kontrollerende. Jeg tror langt på vei at den utviklingen – i alle fall innenfor moderne ledelse har vi skjönt ... Presset på forbedring, endring, hastighet og utvikling har vært så stort i en del år allerede, så de lederne som fortsatt tror at de kan lede gjennom å kontrollere og sekundere er det færre og færre igjen av. Samtidig tror jeg nok at det vi har opplevd nå, gjennom det å samhandle mellom alle hjemmekontorene og på digitale plattformer, utfordrer ledelsen på mange måter, helt klart. Et begrep som har kommet opp nå – jeg ser det er noen webinarer



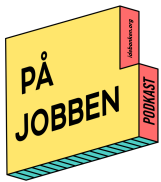
om det – er begrepet «Fjernledelse», hva nå enn det er. Det handler i alle fall om å lede fra distanse. Det tror jeg nok vi har fått testet oss på – i alle fall verktøyene og hvordan vi kan klare å håndtere det. Og det på rekordfart inn i denne krisen.

INTERVJUER: Ja, det blir spennende å se hva det ender med. Jeg skal sitere deg nå.

RESPONDENT: Såpass!

INTERVJUER: Ja, jeg skal rett og slett det. Du har skrevet at «Måten vi håndterer en krise på får stor betydning for tiden etter at det verste har lagt seg.». Jeg har lyst til å peile samtalen litt i retning av det nå. Ja, vi må håndtere krisen. Det er noe som skjer akkurat når den oppstår, og det er noe som skjer i fasen rett etterpå. Det er det mange som lytter på dette som har stått i og kjent på. Men jeg er vel så interessert i å vite hva som skjer nå når vi skal tilbake igjen. Sakte, men sikkert er det nå fler som kommer tilbake til jobben sin. Flere kommer tilbake på kontoret sitt, Noen har fått en dato om at de skal tilbake. I det ligger det også veldig mye sånn «Vi skal tilbake til nuet.» og «Hva er igjen av den arbeidsplassen vi kommer tilbake til? Hvem er kollegaene mine? Hvilke oppgaver skal jeg gjøre? Skal jeg gjøre noe annerledes enn det jeg har gjort før?». Hva med denne frykten for viruset som truer og skremmer oss ennå? For mange er det åpne kontorlandskaper som de er bekymret for. Vi har nok av frykt og vi har nok av usikkerhet, og vi er kanskje til og med litt slitne etter det vi har lært og vært igjennom. Hvordan skal man, som leder, planlegge mot det som faktisk kommer og det vi skal tilbake igjen til? Det er et vanskelig spørsmål.

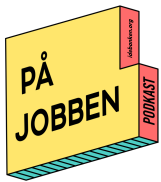
[00:20:23]



RESPONDENT: Det er et vanskelig spørsmål.

INTERVJUER: Men viktig, kanskje?

RESPONDENT: Det er kjempeviktig. Det er klart at da jeg formulerte meg som jeg gjorde – i det du henviste til – så mener jeg jo faktisk at måten vi håndtere dette på underveis er veldig viktig. Det kan være avgjørende for hvordan virkeligheten, eller det som blir en ny normalitet, vil være på andre siden. Poenget her er at det som har truffet oss denne gangen er så dyptgripende, og det påvirker markedene våre rundt oss. Veldig mye av det som var forutsigbart før er det ikke lenger – veldig mange, oss selv inkludert. Jeg driver en konsulentvirksomhet, og vårt hovedprodukt handler om å møte grupper av mennesker i konferanserom og i mindre grupper, altså den sosiale samhandlingen er helt sentral i det. Fra vårt ståsted må vi tenke nytt om hvordan vi kan lykkes med forretningen vår og det som er oppdraget vårt – nemlig å dyktiggjøre ledere og organisasjoner så de kan nå målene sine. Når noe sånt treffer oss utfordrer det alt som er etablert. Alt som er etablert når det kommer til både forretningsmodeller og strategier, arbeidsprosesser og prosedyrer, samhandlingsmåter – veldig mye blir utfordret. Du kan jo da velge å lytte til det og tenke «Hvis vi sitter helt stille, så går det nok over.». Sannsynligheten for at det gjør det er veldig liten. Til og med de fysiske endringene du refererer til vil vare nå. Selv om vi nå er i ferd med å åpne opp og vi lengter etter det vi husker som normalitet, så vil ting ikke gå helt tilbake til sånn som det var. Man kan velge å møte det med å sitte stille eller å bli veldig bekymret, eller man kan snu det til noe positivt. Jeg ønsker å være litt forsiktig – i alle fall tidlig i kriser. Mange ønsker å si at kriser betyr alltid en mulighet. Det ligger likevel noe i det. Når krisen treffer oss såpass bredt og



TRANSKRIPSJON

Hvordan lede i en krise?

Lengde: 00:33:09

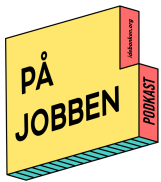
omfattende som den gjør nå, så presser det oss til å begynne å stille nye spørsmål for å søke nye svar. Jeg tror at de virksomhetene og lederne som klarer å initiere gode, kreative prosesser og involvere medarbeidere i det – «Hvordan tror dere vi er nødt til å endre oss, og hva må vi utvikle for at vi skal møte det vi ikke vet er behovet på andre siden, men det vi kanskje kan anta?» – de lederne har større forutsetninger for å lykkes enn dem som blir sittende stille.

INTERVJUER: Ja. Der kom du inn på kanskje noe av det viktigste jeg har lyst til å prate om i dag – dine tanker om å involvere medarbeiderne i det som kommer og ta dem med inn i ledelsen, i den strategiske planen, for hvordan å komme best mulig ut av dette. Det må kanskje begynne nå, det, da? For mange har det kanskje begynt allerede, men det bør vel begynne nå – før man kommer som et stort spørsmålstegn tilbake til kontoret og kjenner på slitenheten, usikkerheten og frykten. I mine øyne er du vel ingen god og effektiv medarbeider hvis du er sliten, usikker og redd.

RESPONDENT: Nei.

INTERVJUER: Så hvordan initierer man involvering som leder?

RESPONDENT: Nå er det snart 17.mai. Jeg refererte til en dato da Erna gikk på podiet 12.mars. Jeg tror dette har begynt for lengst for veldig mange. Den krisen vi snakket om tidlig i samtalen vår – den som er akutt og som er preget og drevet av frykt, og til og med redsel for smitte. Det opplevde vi jo helt konkret. Den fasen orker vi ikke å stå i for lenge. Så er det jo også realiteten som sier at krisen er litt mindre akutt nå, og så avtar det. Jeg tror det norske arbeidslivet er inne i disse kreative strategiske prosessene for lengst. Det er jeg egentlig ganske trygg på. Da får vi kjempenytte av det norske arbeidslivet, hvor dette med samhandling mellom

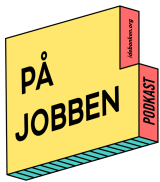


leder og medarbeider er så sentralt. Så jeg tror vi kommer til å se masse spennende ny forretningsutvikling, nye måter å gjøre ting på, nye måter både å organisere oss på og ikke minst å samhandle på i tiden fremover.

[00:25:47]

INTERVJUER: Ja. Jeg tror nok det er begge deler der ute. Jeg tror det fremdeles finnes en god del organisasjoner og virksomheter som kanskje ikke har kommet så langt i det å tenke på hva som kommer, men som står i det. Det blir interessant å se hvordan de forskjellige takler det, og hva som er det beste utfallet. Jeg har likevel lyst til å spørre deg om dette med ledere. Det er veldig mange ledere som hører på. Vi snakker mye om hva de bør gjøre, hvordan de bør utvikle seg, hva de bør passe på, og hvordan de skal håndtere ditt og datt. Hvordan kan ledere best mulig ta vare på seg selv når de møter alt dette nye? Det tærer jo å dem også. Det er ganske krevende å være leder i en sånn fase. Hvordan skal de ta vare på seg selv sånn at de ikke brenner lyset i begge ender? Har du noen gode tips og råd der?

RESPONDENT: Jeg tror vi alle trenger de rommene hvor vi kan være helt åpne og hvor vi også kan tillate å både kjenne etter og ha samtaler om – nå kommer det et litt mykt begrep som er veldig viktig for at vi mennesker skal fungere – at du er i kontakt med det som kalles din egen sårbarhet. For vi er sårbare. Selvfølgelig er ledere også det, og kanskje ikke minst i sånne prosesser og tider som vi er i nå. Det å ha noen rom hvor du faktisk kan snakke om det er viktig. Hvis du er heldig og har en god styreleder eller en leder over deg som kan by på det, så er du privilegert. Det er ikke alle som har det. Hvis du ikke har det må du sørge for å skaffe deg det. Det kan være en sidekollega. En sjelden gang kan det være en underordnet som er en venn, men det mest fornuftige er



TRANSKRIPSJON

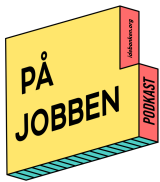
Hvordan lede i en krise?

Lengde: 00:33:09

kanskje at det er en sideordnet eller en leder. Eller det kan selvfølgelig være en ekstern ressurs – en relasjon du har, på utsiden av organisasjonen din. Men det å ha et sted hvor du kan få lov til å være sentrum for en samtale, hvor noen kan utfordre deg på hvordan det faktisk står til, og hvor du kan sette ord på det, er like viktig for lederen som for medarbeideren. Vi brukte mye av innledningen til denne samtalen på å snakke om viktigheten av å møte medarbeidere. En leder er også en medarbeider for noen, og det rommet tror jeg det er veldig viktig å gå inn i.

INTERVJUER: Ja, det tror jeg også. Tiden flyr, som det heter. Jeg har gjort meg noen tanker. La oss si det sånn at de bedriftene som var veldig godt rustet til å takle krise – for man snakker ofte om kriseledelse også i fredstid. Det er jo et eget fag, som du sa tidligere. Vi skraper litt i overflaten her og prater om det akkurat når krisen pågår i en eller annen fase. Men for mange organisasjoner er det kanskje viktig å ha en plan for det som skal skje, og kanskje også for fremtidige kriser som kan dukke opp. Det må man kanskje regne med. Tror du mange ble tatt på senga da dette skjedde 12.mars? Og tror du veldig mange – nå som de kommer tilbake til en form for normalitet – kan begynne å ruste seg til neste krise på en litt bedre måte, sånn at de vet hva de er kapable til?

RESPONDENT: Det tror jeg helt sikkert. Det ligger alltid masse læring i etterkant av sånne ting. Derfor er det viktig å gjøre de nødvendige evalueringene og ta seg tid til det, og sånn sett forberede seg. I hvilken grad noen var forberedt – jeg tror de fleste av oss ikke var det. Det ligger litt i krisens natur i måten den treffer på. Samtidig har vi organisasjoner som er skrudd sammen på en måte som håndterer slike ting ekstremt mye bedre enn andre. Ta forsvaret, f.eks. Forsvaret er jo på sitt beste når det er krise, for

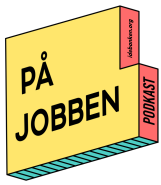


det er det de er trent for. Det er gjennomorganisert med prosedyrer og kommandolinjer. De er helt på plass når det kommer til det. Vi har store kunder som jobber med samfunnskritisk virksomhet og som har ganske godt etablerte beredskapsorganisasjoner som en del av sin virksomhet som håndterer sånne ting. Men for de aller fleste tror jeg at dette traff ganske overraskende, og det traff langt hardere og mer dyptgripende enn vi hadde mulighet til å se for oss.

[00:30:35]

INTERVJUER: Ja, det tror jeg. Nå kommer aller siste spørsmål. Jeg liker å spørre gjestene om det viktigste rådet de har. Det er en del ledere som hører på dette, og det er sikkert interessant for mange andre enn ledere også. Hva er ditt viktigste råd til dem som hører på som står i denne tøffe oppgaven det er å lede i denne tiden vi er i nå? Hva bør de prioritere aller høyest? Hva er det viktigste i den fasen vi er i akkurat nå?

RESPONDENT: Jeg tror det viktigste ledere bør bruke energi og tid på akkurat der vi er nå, er å jobbe systematisk og strategisk med å planlegge hvordan denne virksomheten skal utvikle seg de neste halvårene og årene fremover. Man bør bruke anledningen til å tenke nytt. Man bør utfordre det som er etablert. Man bør selvfølgelig være våkne og lytte til andre. Snakk med kundene dine. Snakk med brukerne dine. Hva er behovene nå? Sørg for at det du driver med av utvikling – forretningsutvikling or produktutvikling – er styrt spisst ut ifra hva vi erfarer at er behovene der ute. Det tror jeg er kjempeviktig. For oss som driver med rådgivning er noe av det viktigste vi kan bidra med å hjelpe virksomheter til akkurat dette – denne oppstarts- eller fornyelsesstrategien som er nødt til å komme fordi ting kommer til å bli annerledes. Det er ikke akkurat den samme normalen vi



TRANSKRIPSJON

Hvordan lede i en krise?

Lengde: 00:33:09

skal tilbake til igjen. Normalitetsbegrepet vil bli utfordret og det vil se annerledes ut litt lenger frem.

INTERVJUER: Tenk nytt og tør å utfordre det etablerte. Det var gode ord, og det får også bli de siste ordene. Tusen takk for at du var med oss i denne episoden, Sven Hjorthaug.

RESPONDENT: Tusen takk for at jeg fikk komme. Veldig hyggelig å være her.

INTERVJUER: Mitt navn er Cato Lorentz. «På jobben» er tilbake om veldig kort tid. Vi høres.