

Vinderkultur i en krisetid

- Vinder i en krisetid

Har pessimismen først lagt sin klamme hånd over organisationen, er der ikke meget at gøre. Når efterspørgselskrisen lægger sit pessimistiske tågeslør over landet, og man skal lede længe efter de positive historier i medierne, så gælder det om ikke at lade sig flyde med strømmen ind i den kollektive forpupning. Tværtimod er en af de væsentligste lederopgaver at holde energien oppe. Det er desværre sjældent det, der sker!

Af **Claus Due, Strategic Advisor, Due & Partners, claus@due.dk**

Det går rigtig skidt – ikke? Der er ingen tvivl om, at alle medarbejdere føler sig mindre trygge, når de i medierne bliver tudet ørerne fulde om, at verden er af lave, at virksomheder krakker, eller når de på netbanken med sved på panden kan følge med i værdipapirbeholdningens deroute.

Der er derfor heller ikke nogen tvivl om, at medarbejderne er mere obs på alle eventuelle krisesignaler fra virksomhedens ledelse.

Julefrokost eller dø!

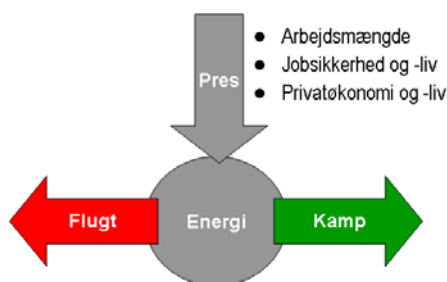
Ledelsen skal derfor være meget påpasselig med de signaler, de mere eller mindre bevidst udsender i organisationen eller til omverdenen i det hele taget.

At skære Julefrokosten væk er nok noget af det dumme, man kan gøre!

Det er et klart signal til medarbejderne om, at det går rigtig skidt, og dermed startes den lavine af pessimisme, der gør ondt værre, og som selvopfyldelsens profeti skruer virksomheden ned i sin egen krise.

Pres skaber energi

Det er et faktum, at pres skaber energi, så som udgangspunkt er truslen om krise med til at øge medarbejdernes og organisationens samlede energi. Denne



Figur 1. Pres skaber energi. Brug den konstruktivt. Kilde: Intern Markedsføring ¹

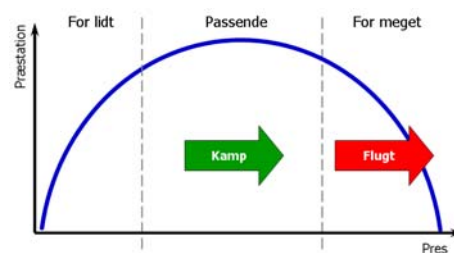
energi kan udmønte sig i to typer af adfærd:

1. **Kampadfærd:** Kampgejst, teamånd, stolthed, ekstra indsats. ”OK, vi giver den en ekstra skalle!”, Sammen når vi målene!”,
2. **Flugtadfærd:** Medarbejdere begynder at græde, lægger sig syge, kigger jobannoncer, nappes indbyrdes, beslutningslammes for ikke at gøre noget forkert, skyder skylden på andre osv.

Gennem sin håndtering af situationen kan ledelsen således få skabt en rigtig stor positiv energi i organisationen, der måske kan bære gennem krisen og mere til. Omvendt kan ledelsen ved en dårlig håndtering grundlægge organisationens afvikling.

Preshåndtering

Med til flugt og kamp diskussionen hører også, at der, trods ledelsens håndtering af situationen, er grænser for, hvor meget pres medarbejderne kan tage. Figur 2 er en principskitse, der viser, at med voksende pres øges præstationen til et niveau, hvor medarbejderen yder sit allerbedste. Hvis presset fortsat vokser ud over en vis grænse, bliver det for meget for medarbejderen, og flugtreaktionen tager over.



Figur 2. Styr presniveauet i organisationen. Kilde: Intern Markedsføring

Det er derfor væsentligt, at ledelsen har en god forståelse for det pres, som medarbejderne er konfronteret med og søger at fjerne ”ikke arbejdsmængderelateret” pres, så det samlede pres holdes inden for kamp-intervallet.

Tryghed i jobbet

Selv på løbebåndet i træningscentret i morges kom det frem. ”Jeg er bange for,

¹ Intern Markedsføring, Claus Due 1992 Schultz Forlag

Vinderkultur i en krisetid

at vi bliver fyret!”. ”Der er allerede fyret nogen!”. ”Så må vi sælge huset - hvis vi kan!”. ”Jeg fik ondt i maven og måtte gå hjem!” Damerne på løbebåndet var dybt bekymrede, og vi andre på kondicyklerne blev påduttet deres angst. Sæt nu det smitter?

Måske har de ret. Måske fyres de i morgen! Hvis ikke der er noget om snakken, så får de nok ret alligevel før eller siden. For med den dybe utryghed kan de intet præstere, og hvis deres kolleger har det på samme måde, så ender det galt!

Skab vinderkultur – skab kampånd!

Hvis ikke virksomheden og dermed jobbene er i fare, så er det om at fortælle det højt og tydeligt. Og blive ved med det gennem ord og handling!



Tilrettelæg en intern markedsføringskampagne med det eneste formål at sikre organisationens begejstring og tro på virksomhedens fremtid. Skab gennem handling og gerning den teamånd, der skal føre jer gennem krisen som vindere.

Op på ølkassen

Gør et stort nummer ud af at kommunikere succeser ud i organisationen. Kampagner, der har virket! Ordre, der er faldet på plads! Medarbejdere, der

har gjort sig positivt bemærket. Op på ølkassen med dem, så vi alle kan se dem og blive trygge ved fremtiden.

Belønningssystemerne justeres

Det er vigtigt at belønne ikke alene resultaterne men også den hensigtsmæssige medarbejderadfærd, der forventes at føre til resultaterne. Det kan nemlig godt være, at resultaterne lader vente længere på sig end tidligere, og så er det vigtigt, at medarbejderne får anerkendelse og følelsen af, at de fortsat er en succes.

Beslutningskraft belønnes

I krisetider er der risiko for beslutningslammelse i organisationen. Ingen tør tage beslutninger af frygt for at komme i miskredit i ledelsen, hvis beslutningen viser sig at være forkert. Belønningssystemet bør derfor skrues sammen, så initiativer belønnes, også selvom nogle af dem kan være mindre succesfulde.

Løbende overvågning af stemningen

Medarbejderne er udsat for en massiv påvirkning fra omverdenens pessimistiske stemning, og gennem medierne kan man nemt få det indtryk, at verdens ende er nær. Derfor er det vigtigt hele tiden at følge stemningen i organisationen og opsnappe de rygter, der næsten uvilkårligt vil opstå, når en medarbejder misforstår en leders signaler! Eller hører noget ude i byen!

Nyt mantra

Det er vigtigt for opretholdelse af vinderkulturen, at der er noget at stå sammen om. Der er sikkert brug for en ny arbejds metode, en ny ledelsesmodel eller andet, som støtter salget, forenkler serviceopgaven, øger kundetilfredsheden. Formålet er flersidet. For det

første vil et nyt redskab, der hjælper til at nå målene, være velkomment i en periode, hvor det sikkert ikke er så nemt som tidligere. For det andet er det nemmere at samle energien i en fælles retning omkring et nyt fælles initiativ end omkring ”vi plejer”. Endelig vil alene troen på en ny ledestjerne kunne bringe organisationen langt.

Du har brug for os – husk det nu kunde!

Kunder, der er eller tror, de er ramt af krisen, vil så sikkert som ammen i kirken på et tidspunkt stå i en situation, hvor der skal skæres omkostninger. Vi skal naturligvis sikre os, at det ikke er os, der skæres fra. Ellers er der med garanti en sulten konkurrent, der vil gøre alt for at snuppe din kunde.

Derfor er det meget vigtigt, at en krise-stemning eller håndteringen af samme ikke bliver navlebeskuende og fjerner fokus fra kunderne. Det er jo manglen på kunder, der udgør krisen. Kunderne skal derfor løbende huskes på, at I er den foretrukne og uerstattelige leverandør, ligesom I må sørge for, at de aldrig glemmer argumentationen for netop at samarbejde med jer. Denne argumentation bør være så oplevet og husket af din kunde den dag, der skal skæres, eller en prisdumper ringer dørklokken.

Vigtigt er det derfor, at uanset, hvad det nye mantra handler om, så er kundens tilfredshed i centrum!

Det er i krisetider, man lærer sine venner at kende, hedder det, men man må gøre noget selv for at blive opfattet som en god ven!

Energi til at vinde i krisen

Hent mere inspiration til at vinde i krisen på www.due.dk/krisevinder.asp ■