

**Foredrag i Oslo Militære Samfund
20. oktober 2003
ved**

Michael Tetzchner
Styreformann i Oslo Sporveier

LEDERSKAP I EN ORGANISASJON I "KRISE"

Mine damer og herrer:

Når jeg er bedt om å utvikle noen tanker rundt dette emnet, formoder jeg at noe av bakgrunnen er mitt styreverv i Oslo Sporveier. Jeg takket ja til å komme hit, ikke fordi Oslo Sporveier er i krise, og derfor er krise også satt i anførselstegn. Men jeg har en viss erfaring med kriselignende tilstander. Jeg hadde den lærerike opplevelse å lede Oslo kommune og omstillingen der i slutten av 80-årene.

Særlig tiden fra Oslo kommune fikk meg til å reflektere over begrepet "krise", samtidig med at pressen ser ut til å bruke det stadig mer ukritisk.

Hva er "krise" ?

Riksmålsordboken:

"Svært vanskelig, farlig situasjon, akutte vanskeligheter, også omslag fra oppgang til nedgang. Ordet stammer fra gresk – krisis – avgjørelse, og har slektskap med ordene kritikk og kriterier"

Utfordringer/ uoverstigelige problemer. De fleste av dere vil ha hørt at det kinesiske tegnet for krise er sammensatt av tegnet for krise pluss tegnet for mulighet, i hvert fall i følge av en av John F. Kennedys taleskrivere . Kennedy selv ble også mer kjent for sin krisehåndtering enn sin administrasjon.

Det peker på at det ut av en krise kan finnes veier, og kanskje uutnyttede muligheter.

Ikke alltid det mest treffsikre uttrykk for situasjonen. I en tid hvor mediene ikke skiller særlig mellom ulykker og katastrofer, og dermed ikke er med på å gi oss et analytisk grunnlag for å bedømme om problemene en står overfor er knyttet til undergang eller overgang. En presis bruk av ordet inneholder begge muligheter, og det er det som gjør studier av kriser så fascinerende.

Det som er krise for noen behøver ikke være det for andre. Regjeringskrise for eksempel. Ordet brukes som regel om regjeringer der dens avgang allerede er fastslått, men det har aldri vært tvil om at den blir erstattet av en ny.

La meg også minne om at ordet brukes mer taktisk enn analytisk – for å krisemaksimere. Dette er en teknikk som ofte brukes i den offentlige debatt for å presse frem bevilgninger.

Mens en reell krise i en privat bedrift alltid vil dreie seg om det fundamentale: leve eller død, vil krise i den offentlige debatt ofte være reservert bedrifter eller organisasjoner som etter sin natur nettopp ikke dør – fordi de er offentlige. Hvor ofte har vi ikke lest om krise i sykehussektoren, eldreomsorgen, skolen og barnevernet, og siden jeg er her i dag også i forsvaret. Om det snakkes om krise aldri så mye, døden er ikke noe alternativ her.

Det betyr ikke at problemene som beskrives ikke er reelle. Men det dreiser seg om, hvis problemene ikke løses mer om forskjellen mellom forventninger og resultater, ikke mellom liv og død. De som arbeider i organisasjoner basert på offentlige bevilgninger vil stadig møte forskjellen mellom forventningsproduksjonen som skjer på det politiske plan og de faktiske mulighetene bedriftene har til å innfri forventningene, eller ”levere” som det nå heter i løvebakkedialekt. Det som oppstår er ikke en krise i egentlig forstand, men en tillitsbrist som svært ofte også betegnes som en tillitskrise.

Jeg vil i det følgende behandle ledelsesaspektet i organisasjoner i reell krise, og avslutte med noen synspunkter på å takle det jeg vil kalle pseudokriser ofte mer medieskapt eller medieforsterkede kriser, som kan anrette stor skade på renomméet og som følge av dette representere et stort skadepotensiale for bedrifter for eksempel i form av verdifall eller tapte kontrakter.

Ambisjonen for fremstillingen er å gi et bidrag til å skjelne mellom reelle og fiktive kriser, og ikke minst noen tanker om forebygging og håndtering av forhold som enten truer en organisasjons overlevelse eller i det minste dens renommé.

Krisehåndtering og sammenhengen med andre ledelsesteorier.

En god ledelse vil alltid ha et gjennomtenkt forhold til trusler. Ikke siden 40 og 50 årene har en hatt tilbud om så mange nye ledelsesteorier og teknikker: TQM Total quality management, Benchmarking, CRM (Customer Relation Management), BRP, Business Reengineering Process, Valuebased Management. Dette er verdifulle perspektiver på hvordan ting kan gjøres bedre, og kan kalles redskapsdisipliner. Det å gjøre tingene best mulig.

I forhold til en bedrifts overlevelsessevne er det imidlertid vel så viktig å se på om man gjør de riktige tingene.

En bedrift som den ene dagen var en superstar kan den neste stagnere, i vanskeligheter og til slutt i en u håndterlig krise. Det betyr ikke nødvendigvis at den har vært dårlig ledet eller at det er truffet gale beslutninger. Men det kan være at de riktige beslutningene er utdatert.

Når en stor organisasjon kommer i vanskeligheter, særlig hvis den har gjort det bra tidligere, er det vanlig å legge skylden på selvtilfredshet, arroganse eller for stort byråkrati. Dette kan være en riktig forklaring. Men svært overraskende, ikke så ofte den viktigste forklaring.

Et felles trekk ved organisasjoner i krise, er at de forutgående er blitt utsatt for en overraskelse som de ikke har akseptert eller forholdt seg til.

Fenomenet er ikke nytt: Da sjefen for Zeiss i 1890-årene kommenterte det nye Kodakapparatet, uttalte han at dette var et tåpelig produkt som vil være borte i løpet av tre år. Tilsvarende eksempler kan hentes fra Univac, Bull, NCR og Nixdorf. I motsetning til IBM som raskere enn sine konkurrenter skjønnte at privatforbrukere ville kjøpe en PC, og dermed ble den ledende leverandør av PCer og standardsetter, bare på grunn av 20 måneders forsprang. Forspranget lå i en riktigere erkjennelse, ikke i bedre teknologi enn konkurrentene..

Et ferskere eksempel er at noen mobilleverandører har svidd av milliarder av dollar på forutsetningen om at man ville ha en egen browserteknologi for mobiltelefoner – såkalt WAP teknologi – i tillegg til browsere for bordmodeller av PCer. Eller det forhold at mobilleverandørene lenge trodde de bare skulle levere hardware, mens de nå innser at de også må engasjere seg i softwareutviklingen for å kunne selge et integrert produkt.

Er kriser unngåelige ?

Noen kriser kan helt sikkert forebygges, mens andre må tilskrives så utenforliggende forhold eller mer force majeure lignende årsaker. Andre kriser kan med et uttrykk fra medisinen, kalles endogene. Det vil si oppstått i organisasjonen selv, uten særlig forbindelse til ytre forhold.

Men at eksterne forhold endrer seg, behøver ikke bety at de skal manifestere seg i en krise.

Dramatiske omgivelsesendringer kan ikke forebygges.

Med omgivelser tenker jeg her på

1. Samfunnsutviklingen
2. Kundene (markedet)
3. Teknologien (konkurrentene)

Men skadevirkningene – målt i absolutte størrelser - av omgivelsesendringer kan begrenses hvis en ikke sitter fast i sine gamle antagelser og forutsetninger.

Og i forhold til konkurrentene kan omgivelsesendringer bli en konkurransefordel hvis man forstår og responderer på endringene raskere enn andre. Hvis norsk skipsfart ikke hadde forstått at dampdrevne båter kom til å overta for seilskutene, ville hegemoniet vært brutt på slutten av 1800-tallet. I dag kan man vel trygt regne med at man hadde gått til myndighetene for å få beskyttelser og/eller offentlige subsidiering av seilskuteflåten. I land som har kultur for å gå til staten for å bli beskyttet mot ubehaget ved omstilling, mister man tid mens man driver lobbying for å få offentlige midler, og enda mer tid hvis midlene kommer. Da blir krisen desto større på et senere tidspunkt.

De krisene som har intrådt etter teknologiskifte har som regel gitt grunnlag for ny vekst.

Verre er det hvis krisen skyldes interne forhold

Med interne forhold mener jeg her

1. Forretningsideen (revideres ikke, lav forandringsvilje)
2. Organiseringen, herunder ledelsen (lav forandringsevne)
3. Tilgjengelig kompetanse
4. Tilgjengelig kapital (eiernes fokus endres og/eller svekkes finansielt)

Særlig alvorlig her er at man ikke er i stand til å revidere forretningsideen i tide.

Den vanlige reaksjonen i en bedrift som baserer seg på foreldede forretningsideer er som regel defensiv. Man later som om ingen ting skjer. Den neste reaksjonen er et forsøk på å lappe sammen det man har.

Men lapping virker aldri.

I stedet må man ved tegn på bristende forutsetninger knyttet til omgivelser og forretningside, tenke gjennom posisjonene på nytt. Om kjernekompetansen fortsatt møter behovet, og om de historiske overleveringer av organisasjonens grunnlag fortsatt er holdbare.

Forebygging av kriser

- systematiske og kritisk etterprøving av hva man tilbyr (produserer)
 - o Hvert tredje år bør hvert eneste produkt, produksjonslinje, distribusjonsmåte og markedsføring endevendes. Stille spørsmålet: hvis vi startet opp i dag ville vi utformet produktet/tjenesten på samme måte. Innen offentlig virksomhet er det knapt noen regel det syndes ettertrykkelig mot som denne. Eksempler er Oslobadene. Kommunal kinodrift, Rutestrukturen, Kommunale boliger.
 - for begrunnelsen er borte: Hygiene, sensur, ny demografi, økonomiske overføringer fremfor naturtildeling etc.
 Det største problemet for offentlig sektor er en manglende evne til å legge fra seg oppgaver som det ikke lenger gir noen god mening å opprettholde. Denne manglende evnen skaper et samlet press for stadig større utgifter og høyere skatter. Dette forsterkes av at tilbudene som regel også tilbys under kostpris eller gratis, og dermed får en kunstig etterspørsel som fortrenger produksjonen av tjenester som samfunnet totalt sett ville vært bedre tjent med
- lære av hva som skjer på utsiden av bedriften
 - o studere de som ikke er kunder
 - o sammenslutningen av danske detaljhandelsbedrifter innen en bransje konstaterte at de hadde en markedsandel på 25%. Disse 25% visste de alt om. Men så begynte de å interessere seg for hvorfor de ikke hadde de andre 75%. De fant ut at mange av de yngre generasjonenes utarbeidende kvinner hadde mangel på tid, ikke penger som kritisk faktor når de handlet. Slik ar det vært i flere tir, men kunnskapen om det er fremkommet nå, antagelig for sent til å møte konkurransen fra nykommerne. Dette viser at man ikke utelukkende skal være kundeorientert, men også markedsorientert.
 - NB: gjelder ikke ideelle organisasjoner eller partier som skal brukes instrumentelt av velgerne

- tidlig diagnose
 - o være på vakt når
 - meget høy veksttakt – overgang fra smått til stort, gründereid til børs
 - organisasjonen har nådd sine mål (Sosialdemokratiet ?)
 - uventet fiasko (lykkes ikke å selge nye produkter under gammelt brand)
 - uventet suksess (minivans laget for bedrifter tok helt av, folk ville kjøre med dm privat.

Overvinne kriser

Mens forebygging av kriser må forebygges på det strategiske plan, må kriser som har oppstått håndteres på det taktiske plan.

I en slik situasjon krever mer hardt arbeid enn mirakeldoktorer. God dømmekraft og beslutningskraft er viktigere enn karismatikere som forkynner at frelsen er underveis.

Ledelsen må ha evne til kritisk å vurdere forretningsideen og de grunnleggende produksjonsprosesser. Ledelsen må akseptere at når bærende forutsetninger svikter, nytter det ikke med proklamsjoner eller forklaringer (staten, markedet, kundene forstår oss ikke) men derimot er tiden kommet om ikke før, for å fatte beslutninger.

Beslutningene behøver ikke være mange, men viktige. Det betyr at beslutningene må være basert på en prinsipiell tilnærming, mer enn kompromisser. Man må også ta i betraktning at selve iverksettelsen er mer tidkrevende enn selve beslutningsprosessen. Men til hjelp i beslutningsprosessen har jeg blitt stående ved 6 huskereglene som kan være med på å redusere risikoen som alltid vil ligge i et skjønn.

1. Klassifiser problemet: Er det generisk ? Er det et unntak fra hovedregelen, eller er det første tegnet på en ny hovedregel ?
 - Hvis problemet er såkalt generisk må det angripes prinsipielt. For eksempel: røykutvikling i en T-banevogn et hendelig uhell eller et symptom på at hele vognparken er for gammel ? Hvis det er det siste, er det ikke nok å ha de beste evakueringsrutiner i bransjen.
 - Oslo kommune kom i alvorlige vanskeligheter i slutten av 80-årene. Klassifisering av problemet: Problemer med kostnader eller problemer med inntekter ? For store eller for lave investeringer.
 - Alle vanskeligheter som ikke skyldes virkelig unike engangsforeteelser må løses prinsipielt.
2. Definer problemet.
 - Men klassifisering av problemet er ikke tilstrekkelig.. Man må definere problemet nærmere: Er materiellet for gammelt, eller er det mangelfullt vedlikehold. Eller er det inspeksjonsrutinene som svikter. Eller har vi ikke lenger kunnskapen i organisasjonen som skal til ?
 - Eksemplet fra amerikansk bilindustri, som i likhet med trafikkmyndighetene definerte det økende antall trafikkdrepte som et problem. Produsentene og myndighetene la vekten på forbedret kjøreopplæring, fartskontroller, trafikklys,

veistandard, med skilting og vikepliktsreguleringer. osv. Og det ga resultater ved at antall ulykker pr. kjørte kilometer gikk ned. Men skadene som fulgte av de ulykkene en ikke klarte å forebygge ble alvorligere. Derfor ble en hel industri tatt på sengen av Ralph Nader som satte lyset på at bilene i sin konstruksjon var usikre. Man hadde ikke definert problemet nøye nok: trafikksikkerhetsarbeidet hadde vært rettet inn mot bilister som brukte bilen forsvarlig, og glemte å definere problemet til også å omfatte alle de mange som bruker bilen uforsvarlig (ungdom) eller uoppmerksomt (oss alle fra tid til annen). Dette er et eksempel på riktig klassifisering, men utilstrekkelig definisjon av problemet.

3. Konkretiser beslutningene

Valg av virkemidler blir lettere hvis de to første problemstillinger er grundig gjennomgått.

Alle tiltak å gi svaret på hva man vil oppnå som resultat. I hvert fall hva minimumskravet til effekten skal være ?

Løser vi problemene med hyppigere regnskapsrapportering ? Ikke ofte.

Eller 40% kvinneandel i styret ? Neppe

Beslutningene må ha betydning for måten en arbeider på, enten en forbedring av disse eller en bedre tilpasning til rammebetingelsene hvis disse ikke lar seg forbedre. Beslutninger uten betydning er ikke beslutninger.

Beslutningene må være innbyrdes konsistente, dvs. virke i samme retning, i det minste være compatible.

Eksempel fra utenrikspolitikken: En stormakt som i 60-årene ønsket å påvirke et brysomt regime ved både å finansiere opprørsbevegelsen og samtidig satser på vennligsinnede innen regjeringspartiet oppdager etter hvert at begge virkemidlene er uforenlige. De slo hverandre i hjel, bokstavelig talt.

4. Treff den riktige beslutningen, om nødvendig fremfor det som godtas umiddelbart.

Fordi det kan være nødvendig med kompromisser senere i prosessen, er det viktig å ikke starte med en formodning om hva som er mulig å få til. Dette er en svært vanlig feil i politikken, og i en viss grad også i offentlig eide selskaper.

Lederskap er ikke bare å gjøre det som er allment akseptert. Politikk betegnes ofte som det muligens kunst, men gode politiske ledere innser at arbeidet vel så ofte består i å få utvidet handlingsrommet for hva som er mulig. På samme måten må en betrakte kompromisset som en side ved gjennomføringen, ikke ved beslutningen i seg selv. En god ledelse er i stand til å skille mellom gode og dårlige kompromisser. I en krisesituasjon hvor tidsmomentet er viktigere vil det være færre gode kompromisser, nettopp fordi en ikke har den samme muligheten til å vente på langsommelige prosesser.

5. Kraftfull iverksettelse.

I dette ligger at man må identifisere motkreftene som alltid finnes, og få dem svekket.

Forandring motarbeides ofte bevisst eller ubevisst. I det offentlige belønnes ofte de forvaltningsgrener som ikke klarer å spare inn utgifter, eller som hevder dette. Overlevelsesstrategien vil ofte være å holde seg i ro inntil det kommer en ny statsråd eller et nytt budsjett, hva som nå måtte inntreffe først. Det har vært sagt at å gjøre forandringer i det offentlige, er som å flytte en kirkegård. Du kan ikke regne med å få hjelp fra dem som er der allerede.

Jeg tror imidlertid ikke det er en annen mennesketype i det offentlige enn i privat sektor. Men rammebetingelsene er forskjellige. Det er lettere å oppnå den nødvendige kriseforståelse i en privat bedrift fordi en uløst krise utgjør en mer direkte trussel mot arbeidsplassene. Et utsatt problem her vil dukke opp igjen gjerne med renter, mens et utsatt problem i en offentlig etat kan gi håp om tilleggsbevilgninger. Min erfaring fra omstilling i kommunen er at man ikke belønner, men straffer alle former for treneringsteknikker, gjerne kombinert personalendringer.

Forankringsteknikker og konsensus er viktig, men skal være ledd i løsningen, ikke ledd i utsettelsen av problemene.

I en krisesituasjon er tiden en kritisk faktor, og en kan ikke vente til alle har innsett problemene enn si løsningene.

6. Realitetstesting, justere beslutningene underveis hvis ny informasjon. Kraftfull iverksettelse er ikke til hinder for at man etter en id realitetstester tiltakene. Selv den beste beslutning kan være gjort på sviktende premisser, eller premisser som endrer seg underveis. Man bør ikke insistere på det som ikke lenger virker, men være åpen for tilpasninger. Noe annet vil være irrasjonelt. Derfor må man være systematisk opptatt av å få informasjon om hvordan tiltakene faktisk virker, ikke bare en bekreftelse av hvordan man tror de virker. En autoritær lederstil vil her kunne gi en polstringseffekt fra realitetene, som gjør at medarbeidere ikke tør gi videre vital informasjon om virkningsløse eller sogar motproduktive tiltak. Ofte kan det være hensiktsmessig å foreta eksterne undersøkelser, i tillegg til for eksempel interne klagestatistikk, om hvordan folk oppfatter bedriften eller dens produkter.

La meg til slutt avslutte med å gå nærmere inn på det jeg vil kalle renommékriser.

Grunnen til at jeg vil skille ut denne spesielt, er at en rekke vanskeligheter, tilbakeslag og skuffelser får en egen omdreining i mediene. Selvsagt kan renommeproblemene skyldes en reell krise, men svært ofte er det ikke bedriftens eller organisasjonens livsgrunnlag som er på spill når kriseretorikken tas frem i redaksjonene. Like fullt kan en krise i omdømmet påføre for eksempel et rederi like store økonomiske tap som når et skip forliser. Det kan være snakk om en kapitalutvidelse for videre ekspansjon som må utsettes, eller tapte kunder og kontrakter. Det er altså omdømmet som er i krise -ikke forretningsideen.

Huskeliste ved en krise i omdømmet.

Det foreligger som regel et reelt problem til grunn for negativ omtale.

Bad news are good news.

Skal et negativt mediebilde snus, tenk strategisk

Kjenn konteksten

Kontroll over informasjonsstrømmen

Medspillere utenfor

Oversikt over faktisk problemomfang.

Vinn tid

Ikke avfinne seg med overrumpling, ved usikkerhet intet svar

Komme i forkjøpet, bruke andre medier

Legge alle kort på bordet, si det som det er, fremfor å bli drevet fra skanse til skanse

Merke seg og analysere feilinformasjon i mediene for å legge grunnlaget for senere læring

Jeg vil avslutte med å sitere den sveitsiske forfatter Max Frisch:

”Krise er en produktiv tilstand. Man må bare fjerne bismaken av katastrofe”