



## Er kultur eller beredskabsplaner vejen ud af kriser?

*Var du en af dem, som med det samme hev en plan op af skuffen, da COVID-19 lukkede hele samfundet ned eller måtte du lige stoppe op og orientere dig om, hvad du nu skulle gøre? Og hvad er egentlig det mest effektive i sådan en situation?*

Forskning viser, at SMV'er har indbyggede fordele, når uforudsete kriser som COVID-19 rammer. Deres ejer- og kontrolstruktur giver dem nemlig mulighed for at agere både hurtigere og langt mere agilt end større virksomheder. Samtidig erfarer mange SMV'er under finanskrisen vigtigheden af at have lidt ekstra på kistebunden, hvilket har medført at mange har oparbejdet en økonomisk buffer, som har givet et godt afsæt for at kunne modstå nedlukningen af Danmark under krisen.

### Ingen kender krisen før den rammer

Men trods økonomisk polstring og forandringssevne kan det at være forberedt, at have en plan, for nogle give en ekstra konkurrencemæssig fordel. Det er BM Silo et godt eksempel på, for da ejerleder Dorte Zacho Martinsen på vej mod Sverige fik beskeden om at Danmark lukkede ned kunne hun, via mail, eksekvere en plan, som gjorde, at virksomheden var fuldt oppe at køre igen næste dag ved frokosttid. Den hurtige omstilling har været medvirkende til, at BM Silo ikke tabte terræn, da krisen ramte og faktisk har oplevet vækst i en krisetid.



En af forudsætningerne for at kunne iværksætte en så hurtig og effektiv indsats er, at Dorte siden hun overtog virksomheden i 2009, lige oven på finanskrisen, har haft fokus på at styrke virksomheden og sikre at organisationen først og fremmest bruger tid på opgaver, som tjener kunderne og skaber bundlinje.

”Hver gang en medarbejder kommer til mig med en ny ide er mit første spørgsmål altid: ’Kan det faktureres på fredag?’. Og hvis ikke er det nok ikke det vi skal bruge tid på lige nu” siger Dorte.

Det var også med det udgangspunkt, at de tilbage i 2014, med ønsket om at reducere rejseomkostningerne, gik i gang med at udvikle et system til at håndtere salg og rådgivning af kunder online. Alt blev dengang gennemtestet og gjort klart til lancering, men om end

kunderne godt kunne se ideen, var de fleste ikke parate til at afgive de fysiske møder på det tidspunkt og projektet blev skrinlagt. Lige ind til at COVID-19 lukkede Danmark ned og fysiske møder ikke længere var en mulighed.

*”Ved at være klar og tydelig i min kommunikation ved organisationen, hvad der er vigtigst at få gjort og i hvilken rækkefølge, også når en uforudset situation opstår”*

At komme dertil stiller naturligvis krav om, at organisationen er med og bakker op, og hos BM Silo er fleksibilitet i den sammenhæng et nøgleord. Det er fx et krav, at alle medarbejdere skal kunne arbejde på tværs, dvs. at man udover at varetage sit eget job også skal kunne tage over for en kollega, hvis behovet skulle opstå. Den fleksibilitet sikrer, at

virksomheden ikke taber momentum ved fravær, samtidig med at den giver den enkelte stor indsigt i og forståelse for kollegaens arbejdsområde.

”Der skal være balance mellem privat- og arbejdsliv for at vi kan fungere, så fleksibiliteten gælder naturligvis også i forhold til, at vi er ret åbne overfor, hvordan de ansatte planlægger deres arbejdstid. Så længe vi kan levere på opgaverne til aftalt tid, stiller vi ikke krav om, at de skal være her på bestemte klokkeslæt, ligesom de sagtens kan varetage en del af deres arbejde hjemmefra” siger Dorte, som også ligger vægt på at sikre en løbende personlig udvikling af medarbejderne, da hun er overbevist om, at det har en positiv afsmittede effekt på udviklingen af virksomheden.

Dorte ser kriser som et vilkår vi ikke kan gøre noget ved og som vi derfor bør se positivt på og drage bedst muligt nytte af. ”Om end påtvunget så giver kriser os en kærkommen pause og mulighed for at træde ud af hverdagen og prøve at gøre noget anderledes. Således lærte et strømnedbrud fornyligt os, hvor meget der faktisk kan lade sig gøre uden strøm, og hvordan man med kreativitet kan genetablere adgang til strøm” fortæller Dorte, og fortsætter: ”Jeg tror på, at Corona-krisen har skabt ’ånden for nytænkning’. For ved helt at fjerne muligheden for at gøre, som vi plejer, har den tvunget os til at tænke anderledes og finde nye veje”.

Ingen kender på forhånd arten af den krise som kan ramme en, og det kan derfor være svært at vide, hvad man helt præcist skal forberede sig på. Selvom tilfældet var at BM Silo lige i denne situation havde en plan som nu passede til situationen, så er spørgsmålet, om ikke de ville have kunne håndtere en hvilken som helst situation ligeså godt. For ved at træne organisationen i et mindset, som søger løsninger fremfor at se udfordringerne og ved løbende at inddrage medarbejderne i udvikling fx i forhold til digitalisering og grøn omstilling, har Dorte skabt en kultur og tænkemåde, som giver dem de bedste forudsætninger for at agere både hurtigt og effektivt, når noget uforudset rammer.

### Ejerledernes entreprenante DNA spiller en stor rolle

Center for SMV kører en række store vækstofforskningsprojekter i samarbejde med SMV'erne selv og vi har selvfølgelig også fokus på, hvordan virksomhederne håndterer en krise som COVID-19.

Da Danmark lukkede ned 12. marts var der ikke mange SMV'er, der som Dorte fra BM Silo med det samme kunne eksekvere på en kriseplan. Men ejerlederne var kun kort til tælling, før de handlede både i forhold til at optimere virksomheden og at skabe nye innovative tiltag for at sikre, at de kommer helskindet eller måske endda styrket gennem krisen. Her er ejerledernes entreprenante DNA en vigtig faktor i forhold til at kunne tilpasse sig konsekvenserne af en pludselig opstået krise som COVID-19. Ingen af virksomhederne har - med deres egne ord 'lagt sig ned under guldbredderne'. De er vant til, som en del af deres dagligdag, at handle og træffe hurtige beslutninger.



### Det handler også om ledelse og kultur

Men det entreprenante gen gør det ikke alene og en række af ejerlederne i projektet 'Vækstledelse for fremtiden' peger da netop også på betydningen af, at medarbejderne var både omstillingsparate og lynhurtigt tilpassede sig en ny virkelighed og desuden bidrog med nye ideer. Noget der understreger vigtigheden af at have den rigtige kultur.

Resiliensforskningen, dvs. forskningen i virksomheders evne til at tilpasse sig konsekvenserne af fx pludselige udefra kommende kriser, peger her på, at det faktisk er muligt at styrke en organisations evne til at håndtere kriser. Som leder skal man fx have fokus på at skabe rammer, hvor medarbejderne løbende inddrages og trænes i at løse problemer på en måde, hvor fejl accepteres og er genstand for læring, og hvor medarbejderne arbejder sammen på tværs af virksomheden. Netop det, der bl.a. karakteriserer en virksomhed som BM Silo. Det er vigtig læring i en tid, hvor det ikke er et spørgsmål, om der vil opstå nye kriser, men hvornår og hvor krisers karakter ikke kan forudsiges.

Du kan se et TV indslag om, hvad BM Silo konkret gjorde samt høre en ekspert fortælle, hvorfor det er vigtigt, at organisationen er forberedt på forandring i form af fx en krise [her](#)

### Tid til ændringer?

Selvom vi nok ikke ser en krise som COVID-19 igen på den korte bane, så er det uundgåeligt, at nye kriser vil opstå og ramme i større eller mindre omfang. På den baggrund giver det i vores optik god mening at være så godt forberedt som muligt, og en væsentlig del af løsningen ligger her i organisationen og dens mulighed for og evne til at agere under forandringer.

I den kommende tid sætter vi fokus på andre elementer til at komme styrket gennem en krise, men vi vil meget gerne nu invitere dig til at dele dine tanker i forhold til, om din organisation var rustet til en krise som COVID-19, og hvad det kræver. Del gerne dine overvejelser med os i kommentarfeltet under opslaget.