

Stabilitetsledelse i en ustabil situasjon?

Professor Tom Karp har et interessant innlegg om viktigheten av stabilitet i endringsprosesser i DN 26.2. Han påpeker at årsaker til mislykket endring blant annet er at «det gis ikke tid, rom, budsjett og ressurser nok».

Dette er utvilsomt riktig, men spørsmålet er jo hva kan man gjøre når tid og penger til å gjøre ting riktig ikke finnes?

I vårt arbeid med operasjonell og finansiell restrukturering er dette regelen, mer enn unntaket. Utfordringen er å definere hvordan man redder virksomheten under disse rammevilkår, når man vet man er nødt til å gjøre «feil» for å unngå konkurs. Da må man ha erfaring fra hvilke feil som skaper minst uheldige konsekvenser, og som lar seg reparere igjen senere.

Dette skaper også utfordringer med den menneskelige trygghet Karp påpeker som viktig. Å unngå å skape betydelig utrygghet i slike snuoperasjoner tror vi er umulig, men det er snakk om å gjøre den utrygge perioden kortest mulig.

Her er de to ting som gjelder: 1. Kommuniser klart og tydelig (ikke vær redd for at sannheten skremmer), og 2. kommuniser så alle forstår behovet for endring og forutsetningene for å lykkes. Det kan ikke kommuniseres for mye i slike situasjoner.

Vår erfaring er at noen ganger må endring og stabilitet komme delvis i sekvens pga ressursmangel, så må man gjenskape tryggheten når det er mulig. «Change before you have to» er dessverre fortsatt teori de fleste steder.

Runar Nilsen,

Founding & Managing Partner

Recore Norway AS