

---

# Kriseledelse i salg og service

Koronakrisen fremkaller behov for ledere til å håndtere en omfattende krise med ulike og krevende situasjoner for både virksomhet og ansatte.

Vi har satt sammen noen punkter og ord for hvordan en som leder kan håndtere slike situasjoner, og håper at dette kan være til hjelp for deg.



**KONSULENTAS**

# KRISELEDELSE

## KRISELEDELSE FOR LEDERE I SALG OG SERVICE

Koronakrisen fremkaller behov for ledere til å håndtere en omfattende krise med ulike og krevende situasjoner for både virksomhet og ansatte.

Både ledere og medarbeidere opplever frykt for det ukjente og hva som venter i etterkant av denne verdensomspennende pandemien.

Som leder i salg og service følger lederansvaret med enten man er i kjedevirksomhet eller driver selvstendig næring.

Krisen handler både om mennesker, om økonomi og usikkerhet knyttet til konsekvenser både for den enkelte og virksomheten.

Det kritiske i krisen er kommunikasjon! I denne situasjonen er det viktigste å snakke sammen.

Mange er bekymret, slitne og noen er syke eller har syke i sin nærhet. Den menneskelige tilnærmingen til medarbeidere omfatter mange aspekter.

Et fåtall i denne bransjen kan arbeide fra hjemmekontor slik myndighetene har innført som anbefaling for å redusere smittefaren. Mange medarbeidere kan stå i en situasjon der de både frykter permittering og/eller oppsigelse.

Selvstendig næringsdrivende kan frykte for virksomhetens eksistensgrunnlag.

I Konsulentas tenker vi at det viktigste vi kan gjøre er å gi dere som butikkledere noen verktøy dere kan ta i bruk. Dette er kriseledelse, og mange står i samme dilemma knyttet til de økonomiske og dermed også menneskelige konsekvensene.

### *Viktige spørsmål en leder må stille nå*

- Hvordan kan jeg best ivareta medarbeiderne?
- Hva er det verst tenkelige scenariet for min virksomhet?
- Hvordan kan jeg best mulig legge en krisehåndteringsplan?
- Hvilke andre må jeg forholde meg til? Eks kjedeledelse, senterledelse/forening, Kvadraturforening, tillitsvalgte
- Hvem kan jeg delegere oppgaver til slik at jeg kan utøve mitt lederansvar?

## Notater:

Her kan en sette inn dine egne notater:

---

## LEDERPERSPEKTIVET

1. Omsorgsledelse
2. Informasjonsledelse
3. Motivasjonsledelse

DET VIKTIGSTE NÅ ER Å IVARTEA MEDARBEIDERNE!  
VÆR SYNLIG OG TILGJENGELIG SOM LEDER!

- Er noen smittet/syke: Ha daglig telefonkontakt om mulig.
- Send gjerne meldinger med bilder fra virksomheten dersom de er i stand til å motta dette.
- De som er på jobb: Opptre tilnærmet normalt – men vær mest mulig til stede blant medarbeiderne
- En god leder motiverer mennesker på mange ulike måter.
- Ledelse handler alltid om evnen til å takle forandringer. Jo flere endringer, - jo mer kreves av ledere.

*Krisesituasjoner endrer spillereglene!*

Det viktige nå er:

- Empati/omtanke
- Autensitet - det ekte  
Dedikasjon – at man går inn i det som kreves
- Ærlighet/åpenhet
- Felles virkelighetsforståelse i og for virksomheten
- KOMMUNIKASJON er en del av det å håndtere og løse krise!  
Du kan aldri gi for mye informasjon – det vil bare øke bevisstheten om virkelighetsforståelsen.
- Endringer fra dag til dag – beslutninger må tas raskt
- Oversikt: Hva – hvem – hvor – når. Vil endre seg fra dag til dag.
- Strategi: Bestemme seg for hvordan lede endringer fra dag til dag og oppnå forståelse blant medarbeider for å måtte ta ekstra tak for å løse dette i fellesskap
- Håndtering av medarbeidere i karantene/syke, samtidig med fokus drift av virksomheten

*I krisesituasjoner er internkommunikasjon det viktigste redskapet du har!*

Det meste av planleggingen må dreie seg om og hvordan du best kommuniserer med medarbeiderne. Involvering av medarbeidere gjennom god kommunikasjon og empati er avgjørende. En krise krever samtidig en tydelig og autoritær ledelse.

Å skjerme nøkkelpersonell til viktige funksjoner er avgjørende for at du som leder vet at hjulene går rundt når du må konsentrere deg om utøvende ledelse.

Kriseledelse handler også om å vurdere hva som må og kan utsettes, og ha fokus på å drifte det man må.

# LEDEREN

Å lede en virksomhet i en krise vi ikke har sett maken til der mye er uoversiktlig og usikkert, er mildt sagt krevende. Du vil møte utfordringer du ikke hadde tenkt deg du skulle måtte håndtere.

De fleste ledere er rammet av følgene krisen får – ikke av selve smitten.

Du er den viktigste både for deg selv og medarbeiderne dine nå. Usikkerhet, bekymring og fortvilelse rammer selvsagt også deg. Derfor er det viktig at du lager deg noen pusterom innimellom der du tillater å ta inn over deg det som skjer, - kjenner litt på følelser for så å gå ut som lederen. Ved at du selv kjenner på egne følelser, kan du i større grad ha empati med medarbeiderne dine. Kriseforståelse er å balansere mellom her og nå - og håpet om en god vei ut av krisen.

- Ikke la deg overvelde
- Tenk på hva som kommer og jobb med de neste oppgavene
- Ta deg pusterom innimellom
- Konkrete oppgaver er lik overlevelse når det røyner på
- Ikke glem at krisen vil gå over, selv om den får konsekvenser

Du har også muligheter: For eksempel til å se virksomheten på en ny måte, - virksomheten skal om mulig også bygges for den andre siden av dette. Lederen må skille krisen fra det å tenke strategisk for en bedre fremtid, og ha fokus på arbeidsoppgaver knyttet til det som kommer. En slik tilnærming kan også virke motiverende på medarbeiderne som også skal være den viktigste ressursen videre.

## Notater:

Her kan en sette inn dine egne notater:

---

### *Tydelig ledelse*

- Når usikkerheten er stor må lederen ta styring!
- Vær tydelig og konkret: På arbeidsoppgaver, tidsfrister og gi gode tilbakemeldinger.

### *Synlig ledelse*

- Tilgjengelig: Svar så raskt som mulig på henvendelser – og ta også kontakt selv.
- Planlegg tidspunkt for og i hvilke kanaler/fora medarbeiderne skal få informasjon. forklar hvorfor informasjonsflyten er viktig nå.
- Informasjonen skal være kort, presis og gjerne komme daglig.
- Viktig å formidle hva som eventuelt fungerer underveis
- Også mulig å formidle hva du som leder ønsker at medarbeiderne skal gjøre med informasjonen de mottar.

### *Bry deg ledelse*

- Nærværende: SNAKKE med medarbeiderne.
- Lytt!
- Gå inn i samtalen med den ansatte selv om du ikke forstår frykten, uro, engstelse.
- Ta følelser på alvor: Følelser vinner alltid over logikk i en krise.
- Ta medarbeidernes opplevelse av situasjonen på alvor – vær der folk er.
- Ha respekt: Folk er og reagerer forskjellig – det må en leder tåle og ha forståelse for.

Alle andre oppgaver må legges til side.

Innboksen fra ulike kanaler er ikke det viktigste nå!

Det viktigste er å SNAKKE med dine viktigste ressurser – medarbeiderne dine.

Å forklare HVORFOR igjen og igjen er avgjørende for å oppnå forståelse for hvordan det må bli.

Du er fortsatt lederen selv om medarbeiderne dine må permitteres. Å gi dem jevnlig påfyll av informasjon enten det er noe nytt eller ikke – er en sentral lederoppgave i en krise.

Tydelige rammer er en sentral del av krisehåndteringen. Det viser at ledelsen ikke flyter med i usikkerheten, men tar grep for å komme gjennom det som skjer. Leder må være presis i sin kommunikasjon, - det som blir sagt er det som gjelder til enhver tid.

**SNAKKE MED MEDARBEIDERNE!  
FORKLARE HVORFOR!**

# MEDARBEIDERNE

**Medarbeiderne er dine viktigste ressurser i en normalsituasjon. Det er de også gjennom krisen og når den er over og virksomheten skal bevege seg mot en normalsituasjon igjen, selv om det er usikkert hvordan den vil kunne bli.**

*Folk bryr seg ikke om hva du vet og kan, før de ser at du bryr deg!*

Som betyr at du hele tiden må være synlig for medarbeiderne dine. En fraværende leder innbyr ikke til tillit i en krisesituasjon. Vis respekt og toleranse i direkte kommunikasjon med medarbeiderne.

Viktig å bruke riktige ord:

- Unngå spørsmål som hva, hvem, hvordan.  
Spør heller «Hvor er du i den situasjonen du er i?»
- Unngå «Forstår hvordan du har det»  
Si heller «Jeg hører hva du sier.»

All erfaring fra kriseledelse viser at en lederhåndtering der medarbeiderne føler seg sett, respektert og tatt på alvor i sin situasjon er av avgjørende betydning for hvordan de takler en vanskelig situasjon. Det er naturlig med reaksjoner. Noen kan bli redde for å gå på jobb - ikke alle oppfatter alvoret likt - noen kan være likegyldige til situasjonen, og noen blir mest opptatt av seg og sitt.

Det vil være økt slitasje hos alle når dette drar ut i tid og bekymringsnivået øker. Samtidig lever vi enten mer tett på i familiene enn vanlig, og andre opplever fravær av sine nærmeste som krevende.

Derfor er det nødvendig å ha en tydelig og god policy på

- Anerkjennelse av arbeidet som gjøres nå samtidig med en realitetsforståelse i virksomheten – mange gjør en ekstra innsats i jobben sin
- Fleksibel arbeidstid for ansatte med barn
- Omsorgspermisjon
- Kjennskap til lover og regler for permisjonsordninger
- Tydelighet og god begrunnelse for permitteringer
- Gjerne lage en «ofte stilte spørsmål»- bank for medarbeidere for å forenkle og slippe å svare på det samme gjentatte ganger. Her kan det henvises til nettsider som helsedirektoratet, kommunen, lovverk og annet

**Notater:**

---

aktuelt for akkurat dere.

- For kunder med bla åpningstider, tilgjengelighet, varelager og eventuelt levering av varer hjem.

Hvordan kan du på best mulig måte være synlig for dine ansatte:

- Vis at medarbeiderne betyr noe for deg!
- Faste strukturer med helst daglige treffpunkt – eventuelt to ganger i uken  
Viktig at det er EN ansvarlig som hele tiden oppdaterer
- Dette kan gjøres ved å opprette kanaler i sosiale medier der du kan nå alle ansatte for å vise omsorg, snakke og svare på spørsmål. Innkall gjerne til felles møte så langt det er mulig.
- Gi kort og presis informasjon! Fortsett å gi informasjon selv om det ikke er noe nytt. Det er også et budskap.
- Formidle informasjonen med et troverdig, åpent og gjennomtenkt budskap! Det vil bety mye for ansatte, pårørende og også virksomhetens omdømme.
- Vær tidlig ute med alt du vet om endringer som kan komme. Åpenhet i krise viser seg å øke forståelsen for nødvendige forandringer selv om det kan ramme den enkelte hardt.
- Kartlegg back up for deg som leder dersom du blir syk.
- Sørg for at back up har nødvendig nøkkelinformasjon/fullmakter til å kunne overta. Også her kan online kursing være et aktuelt verktøy – f. eks Konsulentas sin kurs-side.
- Lag deg gjerne en logg for hva og hvordan du løser ting underveis. Dette kan bli et nyttig redskap å ta med seg videre.

**Vær tidlig ute med alt du vet av  
endringer som kan komme**

# ERFARINGSDELING

Erfaringsdeling er en god ressurs å benytte seg av. Benytt tilgjengelige kanaler med andre butikkleidere til å dele, stille spørsmål og hjelpe hverandre gjennom dager der ulike dilemma og vanskelige valg må tas.

I kriser er god planlegging avgjørende for håndtering, gjennomføring og for å gi medarbeiderne trygghet i det utrygge. Det er et lederansvar å legge planer og gode strukturer for å håndtere alt som oppstår og så langt mulig se hva som kan oppstå.

Informasjon, informasjon, informasjon er særdeles viktig – enten det er noe nytt eller ikke. Bedriften som salgarena  
Bedriften kan fremme profileringen og salget gjennom å gjøre tiltak i sitt indre og ytre salgsmiljø. Det fysiske indre og ytre salgsmiljøet er det miljøet som kunden møter.

**Opprett kommunikasjonskanaler  
med andre ledere**

**Notater:**



# PERMITTERING OG OPPSIGELSE

Den gyldne regel i all endring er forklare HVORFOR!

Derfor må det brukes tid på å forklare hvorfor, selv om svaret i denne krisen ligger opp i dagen.

Det foreligger lover og forskrifter for formell gjennomføring av slike prosesser som skal og må følges.

Likevel er det viktig i en situasjon som denne å balansere arbeidsgivers styringsrett mot omsorgsplikten for medarbeiderne.

Her vektlegger vi hvordan en leder kan og bør lede en slik krevende prosess for både leder og medarbeider.

Leder må jobbe med egen komfortsone, og ta inn over seg at dette er en del av lederansvaret. Ved å gjennomføre tiltak på en så god måte som mulig er det mulig å lede medarbeiderne gjennom slik at de likevel opplever seg sett og respektert. Usikkerhet skaper frykt og bekymring. Derfor vil en god og planlagt fremgangsmåte være bra både for medarbeidere og ledere.

Den interne informasjonsflyten er spesielt viktig. Medarbeiderne skal ikke få vite via media om f eks butikken stenger. De ansatte skal ha eierskap til denne informasjonen i forkant.

Derfor må det opprettes kommunikasjonskanaler der medarbeiderne både mottar informasjon, men også gis mulighet for tilbakemeldinger.

1. Organiser kontakten med de berørte
2. Informer på faste tidspunkt

Dette er formell faktainformasjon fra ledernivå enten noe er nytt eller ikke.

F eks «Pr nå er det ikke noe nytt, men det som gjelder er...» I denne situasjonen kan man også henvise til å følge med på oppdateringer fra myndighetene – gjerne via lenker dersom informasjonen går via mail eller sosiale medier.

## Notater:

Hvordan permittere/si opp riktig?

---

### 1. BEGRUNNE

Enhver permittering/opsigelse skal ha en saklig begrunnelse. Som betyr at ikke hele begrunnelsen ligger i krisen i seg selv, men at krisen rammer åpningstider, kundetilgjengelighet osv og gjør det umulig å gjennomføre tildelte arbeidsoppgaver i arbeidskontrakten. NB! Les deg opp på de nye forskriftene til lovverket som er innført og gjelder akkurat nå, og vær obs på nye endringer.

### 2. INVOLVERE

Det er nødvendig å ta folk med i en slik vanskelig prosess. Viktig å involvere og drøfte tiltakene med ansatte/tillitsvalgte og være åpen for tilbakemeldinger.

### 3. VELGE UT

Først etter drøfting med ansatte starter utvelgelsen av dem som skal ut.

Selv om man har en felles virkelighetsoppfatning og medarbeidere forstår situasjonen, vil noen likevel spørre hvorfor meg. Da er det viktig med en god forklaring som anerkjenner medarbeiderens dyktighet, - men at det f eks trengs en annen kompetanse/andre ferdigheter akkurat nå. Skulle alle måtte permitteres/sies opp, - blir begrunnelsen også lik for alle.

Ved å følge disse rådene kan en medarbeider i etterkant si at det som skjedde var vondt, men jeg ble lyttet til med respekt.

Husk å følge lovverk for tidsfrister og at dette skal gjøres, formuleres og formidles med god og riktig begrunnelse.

# LEDE VED SYKDOM OG DØDSFALL

Koronakrisen medfører at medarbeidere og deres nære kan bli smittet og syke. Noen i mild grad – andre alvorlig. Noen kritisk og i verste fall kan noen dø.

Det er særdeles viktig å se medarbeiderne som hele mennesker i en slik uoversiktlig krise.

Med stengte skoler og barnehager har mange barn hjemme og skal følge fjernundervisning fra skolene. Kanskje har de også en partner på hjemmekontor, - eller har det også selv.

En hverdag i unntakstilstand er krevende for alle. Har man i tillegg nær familie langt borte, i sykehjem eller andre institusjoner man ikke får besøke – er det enda en belastning som kan oppleves som en sorg.

I alt dette kan medarbeiderne kjenne på både frykt, utilstrekkelighet og sorg. Skulle man miste noen rammer sorgen. I en tid vi ikke skal ta på, eller klemme hverandre, og heller ikke kan være sammen som tidligere. Begravelser kan ikke gjennomføres som tidligere, og man mister støtte og omsorg man ellers kunne fått.

*Når medarbeidere er rammet enten selv eller som pårørende eller dør*

- Vær aktiv i å ta kontakt. Eventuelt gi ansvaret til en assistent dersom du er for travel. Bør uansett være en fast kontaktperson.
- Om mulig lag en gruppe som har fokus på hva en familie berørt av dødsfall trenger.
- Husk å få samtykke fra familien til hva som kan deles med andre ansatte.
- Lag en struktur på hvor mange som kan ringe hver dag.
- Med innførte restriksjoner blir det vanskelig å følge i begravelse – tenk likevel på en måte å vise støtte til pårørende en slik dag.
- Ved dødsfall en medarbeider:  
Som leder: Gi deg selv rom til egen sorg. Møte deretter medarbeiderne med å gi rom for deres sorg som vil prege virksomheten. Informer alle om eventuell minnestund når dere er i gang igjen, selv om det kan bli lenge til.

## Notater: