

Lederskap i krise

Av psykolog dr. philos. Atle Dyregrov, Senter for Krisepsykologi

Kursk-katastrofen og våre to nasjonale katastrofer det siste året, Sleipner-ulykken og Åstaulykken, har vist hvor vanskelig og viktig lederskap er i en krisesituasjon. I Russland medvirket president Putins håndtering eller fravær av håndtering i den tidlige fasen av ulykken til en ekstra belastning for de pårørende. Hans feilberegning av situasjonen og mangel på kriselederskap kan for alltid ha skadet hans politiske renommé. Etter fremleggelse av rapporten om Sleipner-ulykken har HSD-direktør Dvergsdal trukket seg med henvisning til det ansvar han opplever som leder i bedriften, mens jernbaneverkets direktør Killi blir sittende på tross av massiv kritikk fra kommisjonen etter Åsta-ulykken. I det følgende vil noen perspektiver på moderne kriselederskap trekkes frem for å belyse hva som kreves av en leder i det moderne samfunn.

Kriser og katastrofer formidles gjennom i dag nesten umiddelbart til de fleste av verdens hjørner. Vi ser hva som gjøres, vi berømmer heroisk innsats og gremmes over mangel på organisering. Gjennom media avdekkes raskt mangler ved sikkerhet og vi kan på nært hold se hvordan ledere håndterer situasjonen enten det skjer en ubåtulykke utenfor Russland, eller en jernbaneulykke i Norge. Både statsledere og ledere i offentlig eller privat virksomhet kan raskt bli avkledd som udugelige eller ufølsomme, med konsekvenser for deres og organisasjonens fremtid. Når vi engasjeres så sterkt i hvordan lederne håndterer disse situasjonene er det fordi lederne blir symbolpersoner som formidler hele nasjonens sorg og omsorg, samtidig som deres fortsatte virke etter en granskningskommisjons kritiske rapport gir et signal om ansvar og evne til å ta tak i kritikkverdige forhold.

Krisesituasjoner krever lederskap, et lederskap som ikke bare innebærer raske beslutninger og effektive tiltak for å sikre menneskelige og materielle verdier på kort og lang sikt. Det krever også at lederen er i stand til å forvalte en annen type lederskap enn det som preger den daglige virksomhet. Dette lederskap omfatter tre viktige deler; informasjonslederskap, omsorgslederskap og motivasjonslederskap.

Informasjonslederskap

Informasjonslederskapet omfatter lederes evne til å sikre at informasjon om hva som skjer eller har skjedd tidlig når ut til de mange berørte. Noen ganger er det mulig å gi forvarsel om hva som kommer til å skje. Da må lederen håndtere forhold som; hvordan skal folk varsles, når skal dette gjøres, med hvilken presisjon kan en si noe om omfang og tidsangivelse

av de forventede virkninger, og hvilke retningslinjer kan en gi for hva kan den enkelte kan ta av forholdsregler. Ledere må kunne opptre med troverdighet og åpenhet. Når dette svikter, slik tilfellet har vært ved flere atomulykker, svekkes folks tiltro til ledere og det offentlige. Når jernbanelinjerets direktør etter hvert har så svekket troverdighet er det ikke minst fordi han ikke i tilstrekkelig grad har tatt tak i forhold som var informert om, men som han som øverste ansvarlige ikke anses å ha gjort nok med. En katastrofe kunne kanskje vært avverget om tiltak hadde vært igangsatt på et tidligere tidspunkt.

I mange katastrofesituasjoner kan "kortene holdes for tett inntil brystet" slik at de som er berørt ikke får tilstrekkelig med informasjon om hva som skal skjedd, omfanget av det som har skjedd og hvordan de er berørt. Dette er forhold som synes å prege tidlig informasjon etter "Kursktragedien". Det å leve med usikkerhet er noe av det vi mennesker har størst problemer med, og en slik håndtering fra ledelsens side skaper unødvendig lidelse hos de rammede.

Informasjonslederskap betyr også å sørge for oppdatert informasjon etter hvert som en krise utvikler seg, eller etter at krisen er et faktum. Informasjonslederskap kan bl. a. omfatte følgende: Klar, omfattende og troverdig informasjon både skriftlig og muntlig, regelmessig og hyppig informasjon for å unngå ryktespredning, psykologisk informasjon om vanlige reaksjoner, og informasjon om hvordan rammede kan støtte hverandre. Det er lederes ansvar å sørge for at dette skjer. I mange katastrofesituasjoner er informasjonsformidling om hva som har skjedd en av de viktigste delene av den emosjonelle førstehjelpen som gis til de rammede.

Omsorgslederskap

Kanskje den aller viktigste rolleutvidelsen for ledere i kriser omfattes av det som kan kalles omsorgslederskap. Både etter hverdagskriser og store ulykker og katastrofer har denne form for lederskap vist seg å ha en særdeles stor betydning. Den måten som lederen opptre på har stor signal- og symbolverdi for de som er rammet. Gjennom svært tidlig å vise sitt nærvær nær katastrofens senter, innvarsler lederen at noen bryr seg og tar ansvar. Når en nasjonal tragedie rammer, vil statsledere være symbolbærere for hele folkets sympati. Det var her Putin sviktet. Hans fravær blir synliggjort av media fordi journalistene intuitivt har skjønnet hvor viktig slikt omsorgslederskap er. Den moderne tid har innhentet russerne. De skjønner at en leder i det 21 århundre ikke kan sitte fjernt fra den lidelse som rammede opplever. Som statsleder må han være nært katastrofens sentrum, ikke på sitt feriested. Om ikke den moderne tid og de moderne krav til lederskap var kjent for russiske ledere før, så vil de ha lært det grundig nå. Jernbanedirektør Killi viser ikke omsorgslederskap i sin fremtreden fordi han i

noen sammenhenger virker nesten arrogant i sin omtale av forhold som omhandler en ulykke hvor nitten familier sitter tilbake uten et kjært familiemedlem.

Men omsorgslederskap er ikke bare viktig ved de store ulykker og katastrofer, det er en form for lederskap som kreves av ledere på alle nivåer i det moderne samfunn. Når en familie mister et barn, eller det skjer en arbeidsulykke, vil de rammede ha behov for ledere på sin arbeidsplass som forstår hva som kreves av dem som ledere. I dag er det mange ledere som ikke er klar over hvor viktige de ”små” symbolske gestene de viser mot de som er berørt er, som det å ta en telefon, sende en blomst, si noen omsorgsfulle ord, eller gi andre tegn på medmenneskelig omsorg. Gjennom sin opptreden sender ledere på ulike nivåer signaler til oss om vår betydning for fellesskapet. I et godt omsorgslederskap inngår evnen til å vise egne reaksjoner, til å formulere og anerkjenne gruppens reaksjoner, formidle omtanke, varme og respekt, stimulere til rituelle uttrykk og etablere muligheter for at vi som mennesker kan støtte hverandre. I tillegg kommer ansvaret for å sørge for faglig hjelp og oppfølging til de som trenger det.

Når noen dør, vil lederens opptreden i etterkant avspeile den betydning den døde (og indirekte vi andre) hadde og har. Når lederen for Roskildefestivalen tidlig etter katastrofen betoner viktigheten av å fortsette festivalen, blir det oppfattet som ufølsomt av mange av de unge som var tilstede og mange av oss andre som ser hans opptreden på TV. Ved katastrofer blir ledere som forstår den menneskelige lidelse og som evner å vise at de selv har kontakt med hva slike smertefulle tap betyr høyt, verdsatt. De formulerer hele ”folkets” sorg og hjelper oss andre til å sette ord på våre tanker og reaksjoner.

Motivasjonslederskap

Den siste delen av lederskap ved kriser angår hvordan lederen kan motivere for tiden som ligger foran, slik at en lettere kan vende tilbake til et ”normalt” liv. Dette kan være en vanskelig og sensitiv oppgave og krever at omsorgslederskapet er vel ivaretatt. En leder som har opptrådt effektivt, kaldt og kynisk i en krisesituasjon uten særlig omtanke og respekt for de som er berørt, vil ha liten motiverende kraft. Etter en dødsulykke på en arbeidsplass kan sorg og arbeid foregår parallelt, men ikke uten at smerten er erkjent. Men en leder som ikke ivaretar omsorgslederskapet og som for raskt uttrykker ”at livet må gå videre” eller kynisk signaliserer ”business as usual”, vil for alltid ha svekket sin posisjon som leder. Ledere må anerkjenne at det kan ta tid før en både har glede og fornyet initiativ til å ta fatt på oppgavene, og at krisesituasjoner kan ha en innvirkning som ikke bare strekker seg over de første dagene etter en hendelse, men som kan innvirke på energi og arbeidsglede over lang tid.

Selv om mange norske ledere har vært på kurs for å lære krisehåndtering, er det få av dem som har spesielt god opplæring/innsikt i de psykologiske sidene ved kriselederskap som er omtalt her. Forhåpentligvis drar vi nytte av at slik tenkning har blitt en del av vårt felles tankegods og at mange norske ledere spontant vil utvise slikt lederskap. Likevel er det med bekymring jeg ser hvor lite slike forhold i dag er vektlagt for fremtidige og nåværende ledere. Vi trenger ledere som kan ta ansvar og som bruker både sitt hjerte og sin hjerne. Ledere må kunne ivareta den sterke symbolfunksjonen de innehar når krisen rammer.