



- Ikke vent og se

- Trening i kriseledelse er viktig fordi hastigheten og kompleksiteten er så mye høyere enn i daglig ledelse, sier forsker Synnøve Nesse ved Samfunns- og næringslivsforskning på Norges Handelshøyskole.
FOTO: PAUL SAMUNDSEN

Skal du være en effektiv leder i en krisesituasjon, må du være raskt på ballen, og kunne omdirigere ressurser og oppgaver. Det krever trening, mener forsker Synnøve Nesse.

Når en krise inntreffer - enten det handler om et dødsfall, et underslag eller en personalkonflikt som har toppet seg og havnet i mediene - stilles det plutselig nye krav til lederen.

Synnøve Nesse ved Samfunns- og næringslivsforskning på Norges Handelshøyskole forsker på kriseledelse. Hennes doktoravhandling handler blant annet om håndteringen av terrorangrepet på det Statoil-opererte produksjonsanlegget In Amenas i Algerie i 2013.

- Hva er egentlig en krise?

- En hendelse som oppstår akutt, der liv og helse eller andre viktige verdier står på spill, vil ofte defineres som en krise.

Men det er ikke bare kjennetegn ved hendelsen som avgjør om noe er en krise, understreker hun.

- Det har også med konteksten å gjøre: hvordan organisasjonen er rustet til å håndtere det som skjer. Det er for eksempel forskjell på om noen får et hjerteinfarkt på jobb i en matbutikk eller ved akuttmottaket på et sykehus, sier Nesse.

Benektelse og byråkratisering

Det er ikke alltid krisene inntreffer ved et smell.

- Noen kriser kommer plutselig, som en eksplosjon eller brann. Da vet du at det er krise. Andre kommer smygende, som en personalkonflikt eller et annet problem som utvikler seg gradvis. Da kan det være et utfordring at lederen for sent oppfatter at det er noe alvorlig som bør tas tak i, forteller hun.

Nesse mener mange ledere vegrer seg for å ta tak i slike kriser som kommer mer gradvis. De venter og ser an, og klarer ikke å reagere tidlig og proaktivt nok.

- Ofte trer noen uhensiktsmessige mekanismer i verk, nemlig benektelse og byråkratisering. Det kan være ubehagelig å ta tak i saken,

og vi mennesker vil helst tro at det går bra. Det kan også være fristende å skyve ansvaret over på noen andre. Faren er at problemene vokser og blir vanskeligere å løse, forklarer hun.

Tunnelsyn

Selv om kriser kan være av svært ulikt slag, stiller de ledere overfor mange av de samme utfordringene.

- Det er typisk med høyt stressnivå, at saken utvikler seg i rask tempo og at du skal ta mange beslutninger på en gang, beskriver hun.

- Som en forsvarsmekanisme forsøker hjernen vår å forenkle virkeligheten. Da er det lett å få tunnelsyn og bare fokusere på det som framstår som mest akutt. Det er fort gjort å miste overblikket.

Hun peker på at det ofte er enkelte medarbeidere som i slike situasjoner trer fram og blir ekstra verdifulle.

- Ofte er det noen som viser seg å være ekstra stødige og har sin styrke i slike situasjoner, uavhengig av hvilken formell rolle de vanligvis har i virksomheten.

Hun mener det er viktig å ta i bruk de ressursene man har til rådighet, og vurdere fortløpende hva som er en hensiktsmessig ansvars- og oppgavefordeling.

Kan trenes opp

Nesse mener alle ledere trenger kriseledelseskompetanse, også de som leder virksomheter uten eksplosjonsfare eller andre store, åpenbare risikomomenter.

- Det kan skje noe på alle arbeidsplasser. Alt fra at en ansatt begår underslag, til sykdom og dødsfall eller alvorlige personalkonflikter.

Da holder det ikke med lang ledererfaring i normalsituasjoner.

- Trening i kriseledelse er viktig fordi hastig-

heten og kompleksiteten er så mye høyere enn i daglig ledelse, forklarer hun.

- Selv om kriser er ulike, kreves det noen felles ferdigheter: Stresstoleranse, proaktiv tenkning, trening i å veie ulike verdier opp mot hverandre. Ofte må du gjøre raske endringer i organisasjonen på tvers av faggrupper og hierarki.

Nesse mener simuleringsovelser som gir trening i å ta beslutninger under press gjør at ledere kan lage seg noen rutiner og et mentalt rammeverk som vil være nyttig, uavhengig av hva slags type krise de kommer opp i.

Hent inn forsterkninger

Forskeren mener ledere kan legge et grunnlag for å håndtere kriser bedre, ved å bygge opp en gjensidig tillit til sine medarbeidere i forkant.

- Du må ha nok tillit som leder til å kunne ta upopulære beslutninger, og du må selv ha tilstrekkelig tillit til dine ansatte til å kunne lene deg på dem i krevende situasjoner.

Hun har flere råd til ledere som befinner seg midt oppi en krisesituasjon:

- Husk å ikke stå alene om håndteringen. En krise krever masse mental energi. Sorg for å raskt hente inn forsterkninger som kan jobbe sammen med deg, sier hun, og utdypet:

- Det er viktig å sette sammen et kriseteam som er stort og variert nok til at dere kan se ting på ulike måter, men som fungerer godt sammen.

Ivareta de berørte

En av de store utfordringene ved kriseledelse i dag er kommunikasjonsarbeidet.

- Med internett, fake news og sosiale medier er det vanskelig å kontrollere hvilken informasjon som spres til hvem. Kommunikasjon under kriser blir derfor et dynamisk spill med omverdenen som ledere bør ha spesielt god forståelse for og trening i å takle. Hvilke tiltak som lønner seg, avhenger av typen krise du står oppi. Disse strategiene er et eget forskningsfelt vi jobber med, forteller hun.

Nesse mener også det er viktig å klare å ivareta de som eventuelt er personlig rammet av krisen.

- Det kan være utenforstående eller ansatte som er direkte berørt, eller som blir utrygge av det som har hendt. Ofte er det behov for å følge opp dette over lengre tid enn man tror, forteller hun. /

forts. >

«Det kan være ubehagelig å ta tak i saken, vi vil helst tro at det går bra»