

## Psykososial kriseledelse

Venke A. Johansen, RVTS Vest og Atle Dyregrov, Senter for krisepsykologi

### Ledelse i krisesituasjoner - noen generelle betraktninger

Tilstedeværelse, oppmerksomhet og god omsorg fra kommunale ledere på alle nivå, kan dempe uro og lette bearbeidingen av en krise, ulykke eller katastrofe og markerer viktig støtte til de kriserammede. Lederes betydning er like stor etter enkelthendelser av mindre omfang som etter katastrofer. 22-juli kommisjonen (2012) konkluderer blant annet med at krisehåndtering er avhengig av flere faktorer: *“Fundamentet for evnen til å håndtere kriser ligger derfor i forberedelsene: planer, trening, øvelser, samhandling og tenkesett. Selve krisehåndteringen er en test på hvor godt forberedt man er”*

Det å fungere godt under en hendelse forutsetter også at en følger opp etter hendelser og øvelser, med hensiktsmessig evaluering som benyttes til å justere og forbedre forberedelsene. Det er viktig å ha med seg fasene «før – under - og etter» i psykososialt krisearbeid for å få en bedre innsats under en krise eller katastrofe. God kriseledelse krever evne til å takle hurtig utviklende og komplekse endringer der lederen må «holde hodet kaldt», takle stress og håndtere egne følelser (Kjeserud & Weisæth, 2007). En slik situasjonsbetinget ledelse betinger nødvendig delegering av ansvar og oppgaver, noe som forutsetter trygge ledere med tillit til at medarbeiderne kan praktisere selvledelse og ta riktige beslutninger. Det å samtidig ha både nærhet og distanse til oppgavene og utfordringene er en særlig utfordring for kriselederen. De praktiske oppgavene skal ivaretas, en skal se sine medarbeidere, gi positive tilbakemelding og samtidig ha en distanse for å få overblikk over situasjonen. En medarbeider som har mistet et nært familiemedlem eller en gruppe som har opplevd at en kollega omkommer, kan oppleve betydelig støtte gjennom god lederstøtte.

Atle Dyregrov (Dyregrov, 2000) trekker fram tre viktige perspektiver som kreves av en leder ved kriser og katastrofer i det moderne samfunn; informasjonslederskap, omsorgslederskap og motivasjonslederskap. Informasjonslederskap innebærer det å sikre at både de direkte og indirekte rammede, samt samarbeidende organisasjoner og egen organisasjon får god, sannferdig og oppdatert informasjon. Omsorgslederskapet har ulike aspekter, men sikter til den viktige signalverdi som en leder har i forhold til å markere aksept, forståelse og støtte til de som er rammet eller berørt av den krise- eller katastrofesituasjon som har inntruffet. Motivasjonslederskap er lederskap i forhold til å returnere til en normal situasjon hvor de som

er berørt både kan fortsette å kjenne seg til dels sterkt berørt, men samtidig kan returnere til mer vanlig aktivitet (f.eks. jobb og skole).

### **Ledelse av kriseteam**

Her vil vi spesielt omtale ledelse av det psykososiale kriseteamet, selv om mye av det som skrives også har relevans for generell kriseledelse. Vi vil omtale faktorer som har praktisk betydning for ledelse av det psykososiale arbeidet relatert til enkelthendelser med få involverte, og tilsvarende for hendelser med større omfang.

Å ha ansvar og oversikt som leder i en krisesituasjon krever kunnskap og erfaring, og derfor anbefales det at leder av kriseteam har nødvendig erfaring fra å håndtere kritiske situasjoner fra tidligere. Uten slik erfaring er det en forutsetning at leder får anledning til å trene og øve, slik at hun/han er forberedt på å tre inn i slike situasjoner.

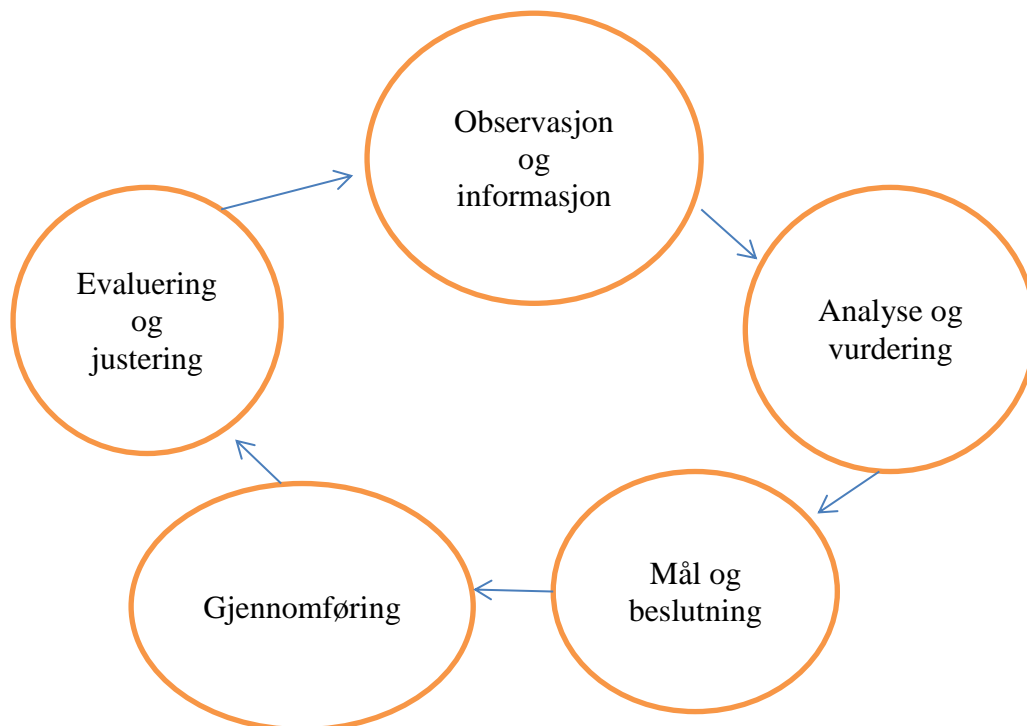
Lederens ansvar er å få en situasjonsforståelse som gir grunnlag for beslutninger knyttet til koordinering og forvaltning av tilgjengelige ressurser for psykososial hjelp, samarbeid med andre aktører (herunder offentlige instanser og frivillige organisasjoner). En god kriseledelse forutsetter konkret kunnskap om krisearbeid, gjeldende planverk, ressursituasjon og det systemet de skal arbeide innenfor. Ledelsen må ofte fatte raske beslutninger. Mangel på beslutningstaking kan bli en tilleggsbelastning både for innsatspersonellet, de rammede (overlevende og etterlatte) og deres pårørende. I krisesituasjoner er det viktig at leder for kriseteamet og de som leder deloppgaver f.eks. leder evakuerte- og pårørendesenter (EPS) eller ivaretagelse av innsatspersonell, fattet riktige beslutninger og samarbeider om gjennomføring. Ved større katastrofer er det viktig med klare delegasjonslinjer slik at viktig informasjon når frem til dem som har det operative ansvaret. Dette er nødvendig for å samordne det psykososiale hjelpearbeidet slik at det kan utføres så rasjonelt og effektivt som mulig. I en katastrofesituasjon er det viktig at fagpersonell, i tillegg til å støtte rammede, gir kriseledelsen i kommunen nøyaktig og god informasjon slik at den får tilstrekkelig oversikt over situasjonen som grunnlag for beslutninger. Samtidig vil kommunal kriseledelse ta beslutninger som kan ha viktige konsekvenser for de rammede. Gode råd til kommunal kriseledelse og samarbeidende instanser er med å sikre en planmessig og god oppfølging.

### **Ledelse av krisesituasjoner, situasjonsbetinget ledelse**

Leder for et kriseteam skal på kort varsel tre inn i en akutt krise for å sikre god håndtering for de som rammes. Dette krever en spesiell type lederskap, også kalt situasjonell eller

situasjonsbetinget ledelse. Situasjonen kan kreve at den som først kommer til situasjonen må ta et tidsavgrenset lederskap inntil leder for det psykososiale kriseteamet ankommer. Det er derfor en fordel om alle kriseteamets medlemmer får en innføring i hva som er viktig i et slikt temporært lederskap. Den som ankommer først må ivareta ledelsesfunksjonen og ansvaret for oppfølging fram til eventuell formell leder er på plass. Den konkrete situasjonen og vedtatte rutiner er avgjørende for hvordan en legger opp arbeidet. Eksisterende planverk bør følges, men fleksibilitet må utvises dersom situasjonen krever det. Ikke minst kan det være viktig at ikke den (de) som først ankommer blir operative (begynner å støtte rammede) med en gang, slik at arbeidet ikke planlegges og organiseres på en god måte. Det er leder, eller midlertidig leder, som har ansvar for at slik planlegging og organisering prioriteres.

Det kan være gunstig å benytte følgende modell som en underliggende struktur for å få en mer helhetlig forståelse av situasjonen. Modellen som er utviklet av Lunde (2014 s 159) er noe justert.



**Å få oversikt over situasjonen prioriteres.**

I krisesituasjoner må leder av kriseteamet prioritere å få oversikt over situasjonen;

- Hva har skjedd?
  - Hvem er rammet?

- På hvilken måte?
- Hvem er varslet?
- Er det igangsatt noen tiltak?
- Hvordan kan hendelsen utvikle seg?
- Hvilken tid har ledelsen til rådighet?
- Hvordan kan kriseteamets leder organisere arbeidet?
- Hvilke tiltak skal leder iverksette nå?
- Hvem kan eventuelt hjelpe utover kriseteamet?
- Hvilke fullmakter har kriseteamet?
- Hvordan vil leder briefe teamets medlemmer om hva de skal prioritere i kontakt med rammede? Hvordan kan omtanke, varme og respekt formidles slik at god støtte oppleves av alle berørte?

Lederen bør så sørge for at teammedlemmene som skal bidra vet hva som forventes av dem i deres roller. Det å avklare ansvar, rolle- og oppgavefordeling for de som skal bidra ved en krise eller katastrofe er avgjørende for god håndtering. Loggføring av delegerte oppgaver, aktiviteter og kontakter bør nokså umiddelbart igangsettes.

Som leder av kriseteamet kan det føles et forventningspress som kan bidra til å øke lederstress. I verste fall kan leder føle seg overveldet og utilstrekkelig i situasjonen, før det etableres mer struktur i arbeidet. Ved først å be om en oppdatering fra de som har aktivert kriseteamet får leder bedre oversikt over situasjonen og de utfordringer den innebærer, og samtidig noe tid til å 'samle seg' før arbeidet. Dette kan dempe stress og aktivering. Om leder samtidig minner seg selv på den trening og kompetanse han/hun har for arbeidet, økes sjansen for at leder håndterer situasjonen på en god måte.

### **Første møte etter en hendelse**

Dersom det er mulig bør medlemmene av kriseteamet møtes like etter at de er aktivert, slik at situasjonen kan drøftes og tiltak planlegges før de møter kriserammede. Krisens omfang og antall involverte hjelpere har betydning for hvordan det første møtet gjennomføres og varigheten av det. Et slikt første møte gir grunnlag for en felles situasjonsforståelse, eventuell presentasjon av de ulike aktørene, tydelig presisering med hensyn til fordeling av ansvar, roller og oppgaver (følge rutiner og planer), informasjon om situasjonen og hvordan videre

kommunikasjon skal ivaretas. Leder bør kort minne deltagerne på hva som er viktig i den første kontakten med rammede. Lederen må være klar og tydelig samtidig som det gis rom for innspill fra andre. Slike innspill kan bidra til gunstige refleksjoner og viktige presiseringer. Et slikt første møte har vanligvis kort varighet. Oftest er det tidspress i forhold til å møte rammede og for planlegging og effektivering av tiltak. Det gjøres en prioritering av tiltaksrekkefølge. Det første møtet har en særdeles viktig betydning når flere instanser er involvert.

En oppstart der oversikt, prioriteringer og samspill fungerer godt vil dempe aktivering og gi økt trygghet hos hjelperne, og bedre krisehåndtering.

### **Møtevirksomhet underveis**

Det gjøres avtale om neste møte der en vurderer oppfølging og samarbeid. Alle har et ansvar for å ta initiativ til møtepunkter underveis dersom en ser at det er behov for et raskt og avklarende møte og om eventuell justering av arbeidet som foregår.

### **Feedback underveis**

Anerkjennelse og gjensidig støtte både underveis og etterpå har uvurderlig betydning for at hjelperne skal mestre og fungere optimalt. Leders anerkjennelse er spesielt motiverende og leder for kriseteamet bør forsøke å ha kontakt med medlemmene underveis både for å gi tilbakemeldinger, men også for å vurdere hvor slitne de er og eventuelle utskiftninger. Positive tilbakemeldinger skal være ærlige, og noen ganger er det for eksempel nok med et nikk eller en kort kommentar. I tillegg er det viktig med konstruktiv tilbakemelding om en bør endre på tiltak eller arbeidsform. En underliggende trygghet og visshet om at alle i teamet vil hverandre vel betyr mye med hensyn til samarbeid og den enkeltes opplevelse av innsatsen. Leder må ikke vike tilbake for å gjøre nødvendige endringer i teamet dersom teammedlemmer ikke fungerer i sin rolle, eller de åpenbart er slitne og dette går ut over arbeidskvalitet.

### **Forberedelse på innsats. Ledelse av kriseteam i det daglige.**

God ledelse forutsetter en god sammensetning av teamet, god opplæring og trening av teammedlemmer og klar rollefordeling. God handlingskompetanse i teamet innebærer et hensiktsmessig sammensetning av kvalifiserte fagpersoner, men også at en kan supplere teamet om situasjonen krever det (f.eks. mer barnefaglig kompetanse om en hendelse involverer mange barn). Under en krise er det viktig å føle trygghet for at en jobber

hensiktsmessig både innad i gruppen, men også i samspill med de andre aktørene. Leder er viktig med hensyn til å etablere trygghet på kompetanse og kunnskap innen teamet.

Ledelse av kriseteam krever at en tilrettelegger for øvelser sammen med andre instanser som har oppgaver og ansvar i psykososial oppfølging. Øvelser bidrar til å gi personer kompetanse og trygghet i å håndtere unormale hendelser og kriser (Løvik, 2010). En slik trening og erfaring må prioriteres med tanke på at erfaringer fra samspill kan forbedre handlingskompetansen i reelle kriser og katastrofer. Gjennom samspill i trening, øvelser og konkrete hendelser sikrer en at medlemmene i teamet kjenner hverandre i stressfylte situasjoner. Disse aktivitetene gir en erfaringsbredde som gir grunnlag for improvisasjon når det er påkrevet. Virkelige hendelser krever dette, fordi de sjelden følger oppsatte planer.

Godt samarbeid læres og oppøves via øvelser og reelle hendelser. Planer og rutiner er viktige å ha som utgangspunkt, kombinert med en forvissning om at en også kan takle det uventede. En sentral lederoppgave er derfor å legge til rette for at teamets medlemmer blir kjent med hverandre både i forhold til faglig kompetanse, men også hvordan de samspiller under stress. Ulike stressreaksjoner hos teammedlemmene, så som manglende situasjonsforståelse, mangelfull dialog og informasjon, økt irritabilitet eller andre faktorer, bidrar ofte til at den totale innsatsen feiler på noen områder. Mangelfull kommunikasjon og dårlig samarbeid kan gi grobunn for misforståelser og/eller konflikter, enten innad i teamet eller mellom ulike aktører. Det å være enig om oppgavefordeling, håndtering av uenighet og å ha en takhøyde overfor samarbeidspartnere er viktig for å lykkes. Lederen har en viktig posisjon med å legge til rette for at erfaring fra reelle situasjoner og øvelser blir til gode læresituasjoner. Øvelser trekkes fram som et av de viktigste verktøy til et godt beredskapsarbeid i rapporten fra 22-juli kommisjonen (2012).

Utfordringene som leder vil være forskjellig hos en som leder f.eks. branninnsats, eller politiinnsats (skadestedsleder) og en kriseteamleder. En vesensforskjell er at kriseteamet er en såkalt «ad hoc gruppe» som aktiveres ved kriser og katastrofer, mens innsatspersonell har krisehåndtering som sitt daglige virke. Personer som daglig jobber sammen med å håndtere kriser og akutte situasjoner får god erfaring og trening i å håndtere dramatiske situasjoner. Imidlertid kan begge typer ledere konstruktivt benytte kjennskap til reaksjoner og stressmestring hos den enkelte innen teamet til å forsterke samarbeidet og skape gjensidig toleranse. Utfordringen for kriseteamlederen er å legge forholdene til rette for at teamets

medlemmer skal få tilsvarende grunnlag for å gjøre en god jobb uten daglig kontakt. I begge tilfeller er det viktig at teamlederen tar vare på sine ansatte, noe bl.a. Weiss (2001) og Kjeserud og Weisæth (2011) påpeker som svært viktig under kriser. I et masterprosjekt om lederens utfordringer ved krisehåndtering på kommunalt nivå er det blant annet gjennomført intervjuer med kriseteammedlemmer (Aksnes & Tessem, 2012). Her kommer det blant annet fram at som medlem av kriseteam må man ofte forholde seg til sterke følelser og sterk sorg, noe som forutsetter tilstedeværelse og tålmodighet der man gir av seg selv. Kriseteamlederen må ha innsikt i hvor utfordrende dette kan være, og derfor ha jevnlig dialog med medlemmene i teamet. Det er viktig at medlemmene får jevnlig og konstruktiv tilbakemelding på både positive og negative sider ved arbeidet som er utført.

Både yrkesmessig kunnskap, praktisk kunnskap via erfaring fra reelle situasjoner og øvelser øker den handlingskompetansen som optimaliserer håndteringen av krise - og katastrofesituasjoner. Kunnskap om stressmestring og kjennskap til egne og andres reaksjoner er av betydning for samarbeid og den enkeltes innsats. Det å konsentrere seg om situasjonen her og nå forutsetter at en «legger bort» urelaterte oppgaver (og private problemer) mens arbeidet pågår. God fungering forutsetter at en kan balansere nærhet og distanse, dvs å ha en oversikt og samtidig se den enkelte. Det impliserer også at en evner å se samspillet mellom seg selv og andre. Leder har ofte noe mer distanse til de rammede enn teammedlemmer som har mye direkte kontakt med berørte.

#### Referanser

Aksnes, M.E. Tessem R. (2012) *Ledelsesutfordringer når krisen rammer organisasjonen-om kriseledelse og kriseberedskap i kommunen*, Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse, Handelshøjskolen i København (CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

Dyregrov, A. (2000) *Lederskap i krise og omstilling*. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kjeserud, R. og Weisæth, L. (2007/11). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Gyldendal akademisk.

Lunde I.K. (2014), *Praktisk krise- og beredskapsledelse - Etablering av beredskap - Potensialbasert beredskapsledelse - Proaktiv stabsmetodikk*, Universitetsforlaget

NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesentral.

Løvik, K. (2010). *Øvelse gjør mester: planlegging, kommunikasjon og gjennomføring av øvelser*. Kristiansand: Høyskoleforlag  
<http://www.krisepsyk.no/lederskap-ved-kriser-og-katastrofer>