

# Ledarskap i kriser

Ragnar Kjeserud  
Lars Weisæth

En debattserie från Försvarsberedningen



**Ragnar Kjeserud** är expert i krisledning och har över 25 års erfarenhet av krishantering. Han har lett mer än 600 kurser och föreläsningar i krisledning för företag inom de flesta branscher, bl a olja, energi, processindustri, banker och försäkringsbolag. Han har även hjälpt såväl statliga och privata institutioner, samt publicerat artiklar, manualer och en bok. Ragnar Kjeserud är VD för Management Trining Laboratory och styrelseordförande i Norwegian Federation of Stone Industries and Crisis Dynamics AS.



**Lars Weisæth** är professor och överläkare vid Nationellt kunskapscentrum om våld och traumatisk stress vid Oslo Universitet. Lars Weisæth är en internationellt erkänd forskare inom stress relaterat till krig, kriser och katastrofer. Han har skrivit böcker och artiklar om krispsykiatri och krishantering. Lars Weisæth är ofta rådgivare till statliga och privata organisationer vid kriser.

Detta är nummer 16 i Försvarsberedningens skriftserie.



REGERINGSKANSLIET  
Försvarsdepartementet



REGERINGSKANSLIET  
Försvarsdepartementet



# Ledarskap i kriser

Utgiven av Försvarsberedningen, Försvarsdepartementet

Redaktör: Anja Stegen

Produktion: Edita Stockholm

Grafisk form: Kristina W. Smith

Omslagsfoto: Getty Images

Tryck: Edita Stockholm 2005

Skriften kan erhållas kostnadsfritt från

Försvarsdepartementet, 103 33 Stockholm,

e-post: [bestallning@defence.ministry.se](mailto:bestallning@defence.ministry.se)

Skriften kan även laddas ner från Försvarsberedningens webbplats:

[www.forsvarsberedningen.gov.se](http://www.forsvarsberedningen.gov.se)

ISSN: 1650-1543

ISBN: 91-975444-2-6

Artikelnr: FORBER0502

Detta är nummer 16 i Försvarsberedningens skriftserie.

# Förord

Under lång tid kommer bilden av årsskiftet 2004/2005 att präglas av de två kriser som drabbade Sverige; tsunamin som slog in över stränderna i Asien och stormen Gudrun som vräkte sig över de södra delarna av vårt land. Dessa båda kriser prövade krishanteringsförmågan på alla nivåer i samhället – lokalt på plats, i enskilda räddnings- och sjukvårdsinsatser, inom företag, och nationellt. I hanteringen av dessa kriser finns många exempel på goda insatser, men det finns också ett tydligt utrymme för förbättringar. Det är viktigt att vi nu tar till oss alla erfarenheter, positiva och negativa, och skapar en förbättrad krishanteringsförmåga i samhället.



*Leni Björklund*

Leni Björklund  
Försvarsminister

I denna skrift beskriver de norska författarna Ragnar Kjerseerud och Lars Weisæth, sin bild av de vanligaste bristerna inom krisledning. Författarna ger konkreta råd på hur verksamheter kan förbereda sig, och de typiska symptom som kan drabba en organisation och de enskilda individerna i en ledningsgrupp i en krissituation. Både strukturella aspekter så väl som psykosociala och psykologiska aspekter diskuteras.

Skrifterna i Försvarsberedningens debattserie uttrycker de enskilda författarnas åsikter. Jag hoppas att denna skrift skall kunna bidra till en öppen och kreativ debatt om samhällets förmåga att hantera allvarliga kriser i allmänhet, och krisledning i synnerhet. Denna skrift är ett inlägg i ett förhoppningsvis debattrikt 2005, där samhällets säkerhet i ett brett perspektiv ska stå i fokus.



# Ledarskap i kriser

Sverige var länge ett annorlunda land utan något nationellt trauma i sin moderna historia. 1986 hade 180 år förflutit utan krig. Sverige verkade tryggt, säkert, förutsägbart och med full kontroll över territorium och människornas dagliga liv och leverne.

När andra drabbas och man själv samtidigt klarar sig, utvecklas efter en tid en känsla av osårbarhet; ”det kan inte hända här”, eller åtminstone ”det händer inte mig”. På fackspråk kallas detta fenomen personlig osårbarhet. Det är rätt och slätt ett förnekande eller en förträngning som även kan gälla grupper, befolkning och en hel nation. Denna illusion om osårbarhet gör chocken starkare när något våldsamt inträffar. Även om Sverige på 1970-talet fick sin dos av internationell terror i form av exempelvis gisslantagningar, så var det våren 1986 med mordet på statsminister Palme och det radioaktiva nedfallet från Tjernobyli, som på allvar kom att leda till ett ifrågasättande av föreställningen om Sverige som ett annorlunda land.

Sedan 1986 har som bekant en lång rad dramatiska händelser mer eller mindre skakat Sverige. Förhoppningsvis kulminerade det när Sverige drabbades av Europas största katastrof i fredstid, nämligen förlisningen av Estonia. Nu senast tänker vi naturligtvis på tsunamin som annandag jul 2004 bl a drabbade Thailand, och där Sverige blev det land i väst med högst dödsiffror. Utvecklingen i Sverige illustrerar därmed begränsningarna i en beredskap som endast bygger på egna historiska data.

Flera länder har de senaste åren genomfört säkerhets- och sårbarhetsutredningar och de flesta av dessa har kommit fram till att samhället idag är mer sårbart än förr. De flesta statliga och privata sårbarhetsutredningar och riskanalyser pekar på alla risker som kan uppstå i en fortsatt ökad globaliserad värld i en ny tid i förvandlingens tecken. Erfarenheterna visar att medan vardagslivets risker successivt kan kontrolleras allt bättre, får de oväntade och mer sällan förekommande kriserna en långt mer förödande verkan och omfattning än tidigare. Eftersom det knappast råder någon brist på varken nationella eller internationella strategiska utredningar och analyser om samhällets säkerhet och sårbarhet, kan man fråga sig varför det gång efter gång ändå går snett?

# 1. Ledare och chefer saknar kompetens i krishantering

Vi som är författare till den här skriften har en hypotes om orsakerna till att det gått så fel.

Nationella såväl som internationella organisationer består naturligtvis av levande människor. Oavsett om du är statsminister eller ledare på lägre nivå, så utsätts du för samma stressfaktorer. Dessa stressfaktorer kan hos individen utlösa samma stressreaktioner och reducera kapaciteten för integrerad problemlösning. Det gäller framför allt kommunikation och när det gäller att uppträda på ett optimalt och effektivt sätt.

Vår teori är att grunden till att det blir fel i dessa krissituationer, är att den enskilda människan, vare sig hon befinner sig på en hög eller låg nivå, saknar kunskap och kompetens om vad krishantering egentligen handlar om. Av många olika skäl, kring vilka vi endast kan spekulera, förnekas behovet av träning i krishantering på samma sätt som signalerna om att en kris är på väg ofta förnekas eller förträngs. Vi möter inte sällan ledare som anser att träning i krishantering är onödigt; krisen tar man när den kommer. Ett vanligt argument är att den dagliga verksamheten också kvalificerar till att leda i krissituationer.

Vi betvivlar inte att den teoretiska kompetensen finns hos aktörerna, men de saknar den träning som skulle kunna skapa den beredskap för krishantering, som bör vara en del av deras teoretiska lärdom. Man skulle kunna likna det med en konsertpianist; först måste man lära sig de grundläggande greppen och noterna, som sedan genom träning och erfarenhet kan leda till vad som krävs för att nå mästerverklig kompetens. En sjökaptan eller en officer måste som regel passera alla grader innan han blir den erfarna ledare som alla kan lita på. Eller sagt på ett annat sätt: det är en sak att läsa och studera sexualkunskap, att praktisera det är en helt annan sak. Så är det även med krishantering.

Efter att sammantaget ha genomfört flera tusen simuleringar i krishantering i över 30 år med många av Nordens mest framträdande ledare i bl a näringslivet, har betydelsen av erfarenhet genom inläring tydligt demonstrerats för oss. Det räcker inte bara med planer, procedurer och teoretiskt lärande.

I detta debattinlägg har vi valt att skriva om några av de erfarenheter vi har när det gäller att lyckas på individ- och ledarnivå i krishantering.

Vi har dock varit selektiva när det gäller val av områden som vi önskar kommentera i denna artikel.

Vi kan dela in säkerhetsfältet i *förebyggande säkerhet* och *skadereducerande säkerhet*. Vårt intryck är att svenska ledare är skickliga när det gäller förebyggande säkerhet och att Sverige också har varit ett föregångsland inom detta område. Det samma kan dock inte sägas när det gäller skadereducerande säkerhet, som egentligen är ett annat uttryck för krishantering. Vi vet att man aldrig kommer upp till hundra procentig förebyggande säkerhet. Kravet att alla ledande personer i både offentlig och privat verksamhet satsar på skadereducerande verksamhet, d v s krishantering, är således väl motiverat.

Det finns några grundläggande lärdomar som alla krishanterare måste känna till, oavsett vilken nivå man befinner sig på, för att kunna vara en kompetent problemlösare i krisförlopp. Några av dessa områden kan det vara svårt att läsa sig till.

I näringslivet har acceptansen ökat för att en sådan ledarkompetens är nödvändig. Detta gäller särskilt stora företag där krishantering håller på att bli en del av den obligatoriska ledarutbildningen. Journalister har när de rapporterar om krissituationer, i ökande grad börjat fråga efter ledningens kompetens i krishantering. De frågar allt oftare om ledningen har övats i krishantering och fortfarande tvingas ledningen erkänna att de enda som inte övats är själva ledningsgruppen.

I offentlig sektor, med undantag av de operativa aktörerna, är antalet ledare som genomgått utbildning och träning i krishantering fortfarande magert.

## 2. Vad är en kris?

Den vanligaste definitionen av en kris är situationer som ställer krav där organisationens resurser och rutiner på långt när räcker till, d v s vanlig handläggning och problemlösning räcker inte till. Organisationens resurser, rutiner och system som styr vardagen är inte tillräckliga.

En kris är en avvikande situation eller händelse som utvecklar sig så att den representerar ett allvarligt hot mot liv, säkerhet eller hotar verksamhetens kommersiella intressen. Eller sagt på ett annat sätt; det är en kritisk period när ledningens handlingsätt kan bli avgörande för verksamhetens framtida affärer, handlingsfrihet och goda anseende. Exempel på sådana krissituationer är: naturkatastrofer, stora olyckor, om-



fattande epidemier, krig, revolution, sabotage, kriminellt våld, gisslan- tagande, utpressning, nyckelpersoners död, miljöutsläpp, datahaveri, data- relaterad brottslighet, ekonomisk kriminalitet, produktrisker, återkallning av produkter, arbetsmarknadskonflikter, brott mot regler och lagar, skan- daler, politiska problem, terrorism, falsk ryktesspridning mm.

Krishantering är således en insats som har avgörande betydelse för ett förlopp. I sin renaste form handlar det här om att förhindra en katastro- fal utveckling. Vinsten är därför stor, men det är också förlusterna om krishantering misslyckas. Som bekant används krishantering också om skadereducerande uppgifter i kölvattnet av redan destruktiva händelser som efter tsunamin i Sydostasien och för att hindra ytterligare skador på människor, miljö, företag, föreningar mm. Krishantering kan utövas på alla beslutsnivåer: politisk, strategisk, taktisk, operativ och teknisk nivå. När regeringar tar del i krishantering, som nyligen vid tsunami- katastrofen, kan den politiska dimensionen vara mer eller mindre påtag- lig. För nationens politiska ledning innebar denna krishantering bland annat en kombination av att leda en nation i sorg och att ta del i omfat- tande operativa insatser.

Grovt sett upplever vi en eller flera av följande kännetecken vid kris- situationer:

- Det finns *allvarliga hot* mot viktiga värden för den enskilde personen, organisationen eller samhället som helhet. Det är därmed mycket som står på spel rent mänskligt, miljömässigt eller materiellt (de tre s k m:en).
- Flera *sammanfallande händelser*. Var för sig är de egentligen inte så farliga, men när händelserna utlöser en kedjereaktion eller sker sam- tidigt, kan det skapas nya och helt oförutsedda situationer. Det är, som vi har upplevt det, en mycket farlig situation som i sin tur har utlöst många olyckor och katastrofer. Om inte krisen har utlösts av naturkrafter eller av människors misstag, utan har skapats av en tän- kande motpart, gör man klokt i att räkna med att scenariot avsiktligt har gjorts komplext och svårbedömbart.
- *Hög osäkerhet* med hänsyn till värdering av situationen, som från en början kan se obetydlig eller ofarlig ut, men som allt eftersom visar sig bli kritisk. Detta har ofta visat sig hända när det handlar om immateriella kriser och förlust av renommé.

- *Reducerad kontroll.* Detta kännetecknar ofta stora olyckor och katastrofer där man som regel inte har möjlighet att påverka själva händelseförloppet innan krisen är ett faktum. Det kan också gälla andra situationer där ledningen tappar kontrollen över situationen, t ex vid stora upplopp och oönskade rubriker i media.
- *Begränsad information.* Signalerna visar att något är fel, men bilden är oklar och beslut måste fattas med begränsat informationsunderlag. Ett exempel är de första dagarna efter Tjernobylyolyckan, när myndigheterna i varje land tvingades verkställa åtgärder på mycket tunt beslutsunderlag. På samma sätt var det med avsaknaden av relevant information i initialskedet av flodvågskatastrofen.
- *Eskalering.* Antingen p g a krisens inneboende krafter eller därför att den initiala hanteringen förstärker krisen.
- *Tidsnöd.* Att behöva fatta beslut under tidsnöd och med begränsat informationsunderlag är kanske det som skiljer handläggning under kriser starkast från normal, daglig handläggning
- *Snabba* förändringar i situationen kräver stor flexibilitet och smidighet av beredskapsapparaten som t ex när vinden plötsligt vänder vid en storbrand.
- *Gruppträck.* Motsättningar i ledningsgruppen eller press från annat håll.
- *Mediatryck.* Intensiv bevakning från massmedia, offentliga instanser, pressgrupper och andra.
- *Långa och ansträngande arbetspass* som medför lite sömn och möjligheter till vila.

I samband med krisen blir dessa aspekter sammanlagt en betydande extrabelastning på ledarna. Hur de tacklar dessa kan bli avgörande för deras krishanteringskapacitet. Vi återkommer till detta senare.

### 3. Centrala funktioner vid krishantering

Oavsett på vilken nivå och i vilken organisation man jobbar med krishantering, kommer de flesta av de nedan nämnda funktionerna bli aktuella. Att bortse från en eller flera av dessa basområden, innebär enligt vår erfarenhet, att krishanteringen kommer att misslyckas på vitala områden. Dessa funktioner är i det närmaste allmängiltiga och professionella ledare bör känna till detta. Trots detta så brister det ofta just inom dessa områden.

- 1 Krisledningens organisation
  - Hur organiseras krisledningen?
  - Är krisgruppen så organiserad att de olika medlemmarna får en ändamålsenlig arbets- och rollfördelning?
  - Täcktes viktiga funktioner och uppgifter in?
- 2 Alarmering och varning
  - Finns utarbetade varningsrutiner?
  - Larmas viktiga aktörer, externt eller internt, i tid? (medarbetare överordnad ledning, grannföretag, kunder, leverantörer, relevanta myndigheter, m fl.)
- 3 Planer, anvisningar och rutiner
  - Finns det en beredskapsplan med anvisningar som slår fast vem som skall göra vad, när, hur och varför?
  - Används den?
- 4 Informationsbehandling
  - Finns det ett system för informationsinsamling och hantering för att kunna skapa en god lägesbild?
  - Blir alla som skall ha information, internt och externt, informerade?
  - Förs loggbok?
- 5 Krisrum – beredskapscentral
  - Är rummet bra organiserat?
  - Är fördelningen av kommunikationshjälpmedel rätt?
  - Förs loggbok på bildskärm eller whiteboard?
  - Används whiteboard/andra skrivtavlor?
  - Sitter krisgruppen samlad eller utspridd?
  - Finns en fungerande växel med kunniga och informerade operatörer?
- 6 Problemlösningsförmåga
  - Hur fungerar ärendehantering och problemlösningen i en pressad situation?
  - Sätts effektiv skadebekämpning igång?
  - Utarbetas handlingsplaner och fattas beslut inom rimlig tid?
  - Får gruppen fram alternativa lösningar?

- Kontaktas specialister?
- Kontrolleras igångsatta åtgärder?
- Revideras dessa åtgärder när det är nödvändigt?
- Är målsättningen klar och bidrar valda lösningar till att nå uppsatta mål till lägsta möjliga kostnad, och med bästa möjliga säkerhet?

## 7 Mediehantering

- Hur klaras mediehanteringen?
- Finns det en klar informationspolicy?
- Om det inte fanns någon informationspolicy från början, utarbetades en?
- Utarbetar gruppen pressmeddelanden och genomförs presskonferenser på ett tillfredsställande sätt?
- Samordnas mediehanteringen med andra berörda organisationer såsom exempelvis räddningstjänst, polis?
- Hur hanteras kontakter med lokalradio, nyhetsbyråer, rikstäckande radio och TV-stationer?

## 8 Personal

- Uppmärksammas personalfrågorna och vidtas relevanta åtgärder, t ex en stödgrupp och lokal för denna?
- Blir personalen ordentligt orienterad om situationen?
- Sätts katastrofpsykiatriska åtgärder igång, såsom första hjälpen och psykologisk och taktisk de-briefing?

## 9 Backup

- Säkras data för affärsverksamheten, personalredovisningen, löner, kundregister, leverantörsregister, kontrakt, affärskorrespondens etc?
- Finns backup-kontrakt och fungerande rutiner?

## 10 Återstart

- Är ledningen målinriktad på att komma tillbaka till en förbättrad normal verksamhet?
- Vidtas åtgärder för att bevara marknadsanseende och "the corporate image"?

### 3.2 Centrala ledarfunktioner

Problemlösning förutsätter en beslutsprocess som genomförs under hård psykisk stress. Ledaren måste därför kunna:

- erkänna att han/hon har ett allvarligt problem framför sig och genast försöka identifiera problemet (critical event identification)
- se till att relevant information samlas in
- formulera alternativa lösningar och acceptera de troliga konsekvenserna av de olika alternativen
- välja bland alternativen
- genomföra den valda lösningen
- kontrollera resultat mot målsättning och genomföra nödvändiga justeringar

Vart och ett av dessa steg i beslutsprocessen kan störas, försenas eller helt blockeras av stressreaktioner hos ledaren. I stegvis ordning är de vanligaste felen; krisen uppmärksammas alltför sent, informationsinhämtningen är otillräcklig (defensive avoidance), brist på analytiskt tänkande, handlingsförlamning eller impulsbeslut. Vi skall nu titta närmare på dessa aspekter.

#### 3.2.1 Stressreaktioner

De egenskaper i samband med krisen som vi beskrivit blir stressfaktorer som påverkar medlemmarna i en krisledningsgrupp: hot mot viktiga värden, att mycket står på spel, tidspress, ansvarsbelastning, rädslan för att göra fel, snabba ändringar, reducerad kontroll och styrning, hög osäkerhet, brist på information eller s k information overload, gruppträck, medietryck etc. Dessa stressfaktorer kan utlösa mer eller mindre specifika, oavsiktliga stressreaktioner som kan utvecklas i den ena eller andra riktningen; exempelvis kan ansvarsstress leda till att ledaren flyr från ansvaret genom att abdikera. Detta kan innebära att ledaren delegerar för mycket ansvar, eller blir omöjlig att få tag i. Omvänt kan en överväldigande ansvarskänsla få till följd att ledaren reagerar med att jobba oförtrutet utan avbrott och utan att unna sig vila eller sömn, något som starkt bidrar till nya stressbelastningar som trötthet och brist på sömn. Redan efter ett dygn utan sömn börjar väsentliga psykiska funktioner svikta; funktioner som måste vara intakta hos en ledare som skall lösa komplexa problem under allvarlig stress. Fyra timmar, helst samman-

hängande sömn, varje natt är tillräckligt för att man skall orka jobba under en krissituation.

Vilka grundläggande psykiska funktioner måste då vara intakta för att problemlösning under allvarlig stress skall fungera?

### *3.2.2 Förnekande av signaler*

De två första stegen i beslutsprocessen, att erkänna problemet och inhämtande av information om problemet, hindras ofta av förnekande. Som vi tidigare nämnt finns det en mängd utredningar och analyser om sårbarhet och risker nationellt och internationellt, genomförda av kompetenta organ. Det saknas alltså inte dokumentation om att kriser kan inträffa. Många ledare väljer dock medvetet eller omedvetet att undervärdera situationen. När allvaret i situationen går upp för de berörda är det ofta redan för sent att undvika krisen. Till exempel så har många politikere kriser sett obetydliga ut i början men har efter en tid fått betydande konsekvenser när krisen har fått utveckla sig och växa utan att någon har gjort något för att reducera skadeverkningarna.

Vad vi ofta har lagt märke till är oförmågan att uppfatta signaler när krisen kommer och är på väg att bli akut. Forskning och erfarenhet visar att förnekandetendensen är starkast där ledarna inte förväntar sig ha grepp om situationen. Förväntad hjälplöshet och hopplöshet ökar risken för total förnekelse. Ju mer kompetens man har om den fruktade situationen desto tidigare är man villig att snabbt ta tag i hotsignalerna. Därför är ett viktigt mål med träning i krishantering att skapa en sk positiv reaktionsförväntan hos ledaren, d v s en övertygelse om att när krisen uppstår, är man kapabel till att agera – att ledaren kan påverka resultatet i positiv riktning.

Det kan finnas många orsaker till att en verksamhet får problem, men när en kris analyseras, visar det sig ofta att enstaka händelser fanns tydliga som pärlor på ett pärlband i början av krisen. Var för sig kan de vara mindre betydelsefulla men när de sker samlat på en gång eller efter varandra i "rätt blandning", så får vi en dominoeffekt som ofta kan vara den utlösande faktorn till en olycka eller kris. Om bara en av dessa brickor hade upptäckts eller tagits bort i tid, hade hela krisen kunnat undgås. Sådana signaler kan vara:

- Smygande kriser som utvecklas över tid på grund av ändrade ram-betingelser, svagt ledarskap, dåliga resultat och förluster.

- Dålig ledning; vill bara få trevliga besked och inte problem.
- Avsaknad av engagemang hos medarbetare, "det lönar sig ändå inte!"
- Ofullständiga rapporteringssystem och slarv, exempelvis fel innehåll.
- Anställda lämnar verksamheten.
- Bristande trivsel, laissez faire-attityd.
- Syndabocks jakt; bestraffning när fel rapporteras.
- Oklara mål och strategier.
- Konflikter.
- Brist på kommunikation och missförstånd som inte klaras ut.
- Avsaknad av utbildning som i sin tur leder till misstag.
- Tekniska och mekaniska brister.
- Handlingar som strider mot skrivna och oskrivna moralregler.
- Dåligt bemötande av kunder.
- Misstro mot ledningen.
- Produktfel.
- Rykten och etablering av fraktioner inne i organisationen.
- Förtroendekris; det spelar ändå ingen roll.

Problemen med att inte uppfatta signaler är också av kommunikationsmässig art. Det vill säga att människorna i och utanför organisationen kommunicerar så dåligt med varandra att de inte uppfattar varandras budskap. Det är ofta viktigt att vara lyhörd för att fånga upp vad som egentligen sägs mellan raderna, eller vad som är underförstått i ett sammanhang. Det kan ibland vara nödvändigt att trycka på ganska hårt för att få fram den hela och fulla sanningen om ett bestämt problem.

Helt klart krävs att en organisations ledning är tydligt medveten och överens om ett gemensamt och enhetligt sätt att uppfatta alla de signaler som kommer direkt eller indirekt på många olika plan, i och utanför organisationen. Efter ett tag bildas ett mönster – då är tiden inne att sätta in åtgärder för att förändra en önskad situation som är på gång.

Vid optimal problemlösning kan de flesta krissituationer undgå eller kraftigt reduceras med rätta insatser i god tid. Investeringarna i tid och resurser på exempelvis ett "early warning system" är därför en god investering i verksamheten.

Det psykologiska fenomenet grupptänkande (group think), manifesteras vid liknande tillfällen som ett kollektivt förstärkt förnekande bland beslutsfattare och är olyckligtvis ganska vanlig i ledningsgrupper. Liknande farliga gruppprocesser måste alla krisledare känna till, så att signa-

lerna på grupp tänkande tidigt upptäcks och helst förebyggs. Förnekande av de tidiga signalerna leder till att det först är den dramatiska händelsen i sig som skapar krismedvetenheten. Orsakerna kan vara många. Genomgående är att ledningen och anställda inte uppfattar allvaret i situationen förrän en akut kris är ett faktum. Krissignalerna har helt enkelt inte uppfattats.

På samma sätt var det före och under flodvågskatastrofen i Sydostasien årsskiftet 2004/2005. Några kände till att en tsunami var på väg, men den thailändska turistmyndigheten ville inte skrämra turistindustrin och de amerikanska organ som kände till vad som var å färde visste inte till vem eller hur man skulle larma. Ändå har det i åratal varit känt att detta är ett utsatt geologiskt område, och att något liknande skulle kunna komma att hända.

Av vad som framgått ovan, medför beslutsprocessen krav på noggrann förmåga till att kunna tolka rationellt tänkande, förmåga till att kunna och våga fatta beslut, samt naturligtvis dokumenterad handlingsförmåga. I verkliga kris- och katastrofsituationer påverkas naturligtvis personens förmåga att klara av att lösa uppgifterna mer eller mindre även av de andra personerna i omgivningen. Innan vi tittar närmare på de negativa konsekvenserna av stress, måste det understrykas att ett visst mått av stress ser ut att ha en positiv verkan på individens funktionsförmåga. Det gäller exempelvis uppfattning, tänkande, besluts- och handlingsförmåga.

I korthet kan oönskade stressreaktioner ha följande störande verkningar på en ledares funktioner: reduktion av informationssökning, rigid perception (varseblivning), rigid tankeverksamhet med reduktion av analytiskt och kreativt tänkande, förstärkning av vanemässiga mönster och defensiva attityder, regression, fokus på här-och-nu på bekostnad av ett långsiktigt perspektiv, allt-eller-inget-reaktioner, irritation samt reducerad tolerans för oenighet. Effekten blir en reducerad kapacitet till lösning av komplexa problem. På handlingsplanet kan impulsbeslut, överoperativt agerande och handlingsförklarning bli de största förlusterna.

Centralt i frågan om hur effektivt en individ fungerar under stora psykiska belastningar, är individens aktiveringsnivå. Graden av spänningsökning i muskulaturen kan bli så hög att personen blir rastlös, orolig, uppskruvad, överaktiv osv. Detta medför olyckliga följder för exempelvis förmågan att uppfatta vad som sker och förmågan att kunna värdera,



liksom förmågan till att fatta beslut och till att följa upp en handlingsplan. Till exempel orsakar försvagad koncentrationsförmåga på grund av överaktivering en försvagad läs- och lyssnarförmåga. Vad gäller agerande kräver ofta ett intellektuellt ledarskap att ledaren uppvisar fysisk passivitet; ledaren skall använda huvudet, inte kroppen! Att ledaren agerar själv för agerandets egen skull är emellertid inte ovanligt. Det betyder att ledaren blir operativ och gruppen i värsta fall blir utan överordnad ledning. För insatsledare och insatspersonal spelar den kroppsliga överaktiveringen mindre roll, eftersom de har krävande fysiska uppgifter som oftast utförs bättre vid hög aktivering.

När det gäller kapaciteten att ta in hotfull information, kan en person som känner sig hotad av alltför starka och hotfulla intryck i värsta fall få en total sinnesblockering. Ett annat huvuddrag vid förnimmelse under extrema förhållanden är att det vi har uppfattat, selektivt verkar förstärkas. Intrycken skapas snabbt, men försvinner långsamt. Man fångas alltså lätt av *en* aspekt av vad som sker, vilket försvårar för ledaren att själv bestämma vad som är väsentligt. I dessa situationer är det vanligt att ledaren förlorar något av sitt informationssökande beteende. En ensidig fixering av situationen förminskar simultankapaciteten på så sätt att den information som ledaren får ut av situationen kan präglas av "allt eller intet". Förmågan att uppfatta samtidiga problem avtar här drastiskt. Ställd inför en sådan sk information overload är det vanligt att personen börjar stänga av en del intryck. Förutom att informationsmängden ofta skapar ett kvantitativt problem, bidrar hotinnehållet i informationen till att mobilisera psykologiska försvarsmekanismer som på ett olyckligt sätt kan inverka på vilken information som registreras. Eftersom kriser är oönskade och eftersom människor skyddar sig mot oönskad påverkan, kan varningar och signaler om fara förbli oupptäckta, men allt oftare ser vi också att de ignoreras även om de registreras. Vid allvarlig stress blir intrycken starkare än annars och präglas av förväntningar. Uppmärksamheten kan bli en förlängning av förväntningarna och behoven. En följd av detta är att det krävs mycket mer information för att en person skall lägga märke till något oväntat, än något förväntat i situationen.

### 3.2.3 Tankeförmåga

Vid utvärdering av krishantering har det ofta visat sig att krishanteringsgruppen hade information som den inte klarade av att använda. Det visar sig att de flesta människor i stort sett bara klarar av att ta in och

hålla kvar 4–8 nya informationsenheter. Det är korttidsminnets begränsning som här gör sig gällande. För att motverka sådant bortfall av information, är det viktigt att öka kapaciteten genom att hela gruppen används och att informationen synliggörs i loggbok, på blädderblock etc. Vid stark tidspress är det ändå stora problem i samband med att hålla ordning på informationen. Under allvarlig stress som får verka negativt, tycks de personlighetsdrag som normalt är tydligast hos personerna, som regel också förstärkas. De mest grundläggande personlighetsdragen och handlingsmönstren blir dominerande. Exempelvis kommer den mest plikt-orienterade hålla sig ännu närmare sina definierade uppgift. Handlings-orienterade ledare blir ännu mer handlingspräglade, passiva ledare ännu mer passiva och auktoritära ledare blir ännu mer auktoritära. Tidigt inlärda enkla reaktionsmönster tar över. I stränga hierarkiska system, med stor vikt på karriär, kan rädslan för att göra fel bli så stark att den kan verka handlingsförlamande eller att direktiven blir viktigare än genomförandet av ett situationsbestämt ledarskap. En ledare bör ha en repertoar av både offensiva och defensiva handlingsmönster. Det är därför inte överraskande att ledarutveckling ofta handlar om personlighetsutveckling, för att undvika att det blir dominerande personlighetsdrag som bestämmer i stället för situationen man konfronteras med.

### *3.2.4 Känslor*

Vid stark tidspress och upplevelsen av att ha otillräckligt med tid att hitta en lösning, framkallas överaktivering med oro, hög inre spänning och koncentrationssvårigheter. Detta bidrar till en känsla av hjälplöshet eller ångest. Ledare har ofta behov av att ha styrning och kontroll. Försvaret mot upplevelsen av hjälplöshet kan leda till irrationalitet. Om ledaren känner att tiden räcker till men att uppgiften inte går att lösa, kan pessimismen ta över efter hand. Nederlaget verkar oundvikligt. Här är det hopplösheten som är den underliggande, ofta dolda känslan.

### *3.2.5 Handling*

Handlingsförlamning, eller en stark önskan att fly, kan uppstå. Även impulsdrivna handlingsmönster, när överaktiveringen inte kan kontrolleras, kan uppstå. Den sammanlagda effekten av de nämnda negativa stressreaktionernas inverkan på förmåga, tankeförmåga, känslor och förmågan att agera, är att personen har en begränsad förmåga att lösa komplexa problem. I ökande grad är moderna kriser präglade av kompli-

cerad teknologi. Människan befinner sig dessutom i en miljö som inte är naturlig, men ändå skapad av människan. Det som krävs är inte enkelt och förenligt med neurobiologiskt programmerade stridsmönster som flykt eller kampreaktioner, underkastelse, försoningsbeteende, beskyddarinstinkt osv. Det som krävs är ofta komplex problemlösning som ställer krav på tidigare inlärning och förmåga till att lära på nytt under krisen.

### 3.3 Stresstolerans – tre träningsområden

Alla vet att *överinlärning* genom kunskapsdrillande skapar en stressresistens som gör de möjligt att upprätthålla färdigheten till och med under mycket svåra förhållanden. I en krisledning som arbetar i ett stabsrum krävs det inte särskilt mycket av den typen av träning. Det kan emellertid vara nyttigt att automatiskt kunna använda sig av kommunikationsmedel så att de tekniska lösningarna inte kräver så mycket energi. Däremot är *procedurer* och planer viktiga för att nå framgång och lyckas. Det gäller t ex instruktioner och rollfördelning, något som är viktigt att kunna väl. Här behövs också s k pappersövningar i att hitta i formulär, tabeller mm, samt *realistiska simuleringar*.

Lika viktigt är det för ledare att öva förmågan till problemlösning, d v s *kreativt tänkande under allvarlig stress*. Detta kräver övning under realistiska betingelser där man samtidigt utsätts för stress. Insikt i egna stressreaktioner både vad gäller uppmärksamhetsfunktionen, tankeförmågan, känslor och handlingsmönster är värdefullt. Dels därför att det hjälper till att neutralisera oönskade reaktioner och dels för att det lär att optimalt utnyttja även de positiva resurser man äger.

När en kris drabbar utan att det finns några planer, blir krisledningen ofta hämmad av otillräckliga resurser. Denna brist på förutseende kan hota verksamhetens existens om krisen eskalerar till en punkt där det ordinarie systemet upphör att fungera. I Norge lade exempelvis en större järnvägsolycka beslag på så mycket av resurserna, att den dagliga verksamheten där det gällde att få tågen att gå, negligerades helt. Ledare kan komma att ställas inför moraliska dilemman under en krishantering, eftersom det ofta inte finns någon tillgänglig lösning som inte också för med sig någon form av skada.

#### 3.3.1 Emotionellt ledarskap, riskkommunikation och ansvar

Medierna, i synnerhet TV, har ökat betydelsen av en ledares förmåga att kommunicera och visa stor insikt i de mänskliga aspekterna vid en kris.

Empatisk kommunikation, t ex vid ledarskap i kollektiva sorgesituationer, har visat sig kunna förändra intrycket av en skandal till att snarare uppfattas som en ren tragedi.

Riskkommunikation har ofta som mål att lugna. Relativt ofta är dock intrycket att det blir en bagatellisering i stället. För att en ledare skall vara en god riskkommunikatör är det en förutsättning att ledaren a) uppfattas som kompetent b) har ett renommé av att vara öppen och ärlig och c) har förmåga till empatisk kommunikation.

Vid kriser värdesätts ofta ett tydligt ledarskap. Ledarskapets tre k:n; kommando, kontroll och kommunikation bör vara ledstjärnor. *Kommando* innebär att man har förmågan att arbeta genom andra och motstå frestelsen att själv bli operativ. *Kontroll* kräver att ledaren tar tag i situationen och hela tiden ser till att ha översikt. Utan god *kommunikation* har man varken kommando eller kontroll.

Förr i tiden var det vanligt att verksamheter försökte att distansera sig från krisen. Flygbolag brukade t ex måla över sin logo vid flygolyckor. Pan Am kommunicerade exempelvis inte alls med sin marknad, dvs framtida passagerare, efter Lockerbie-katastrofen. Denna brist bidrog sannolikt till flygbolagets konkurs. Det finns fördelar med att acceptera ansvar. En verksamhet kan förbättra sin sk public image genom att demonstrera sina grundläggande värderingar genom alla de möjligheter som media ger. En kris är inte tidpunkten för att marknadsföra sin verksamhet eller sina produkter, men ger ändå en unik möjlighet att visa vad man står för. Detta kräver dock att man tar ansvar som krisens ägare.

Basala biologiska behov – mat, sömn och vila etc. – glöms ofta bort under övningar. Det är dock något man bör komma ihåg i skarpt läge, om en effektiv krishantering under en längre period skall kunna uppnås; egenomsorg och bemästrande av stress är något som bör fokuseras. Nedan följer några råd som ledare bör tänka på:

- I situationer med våldsamma krav är ödmjukhet fortfarande en dygd.
- När du märker att andra är stressade, är förmodligen du det också.
- För att minska stress, är det nödvändigt att leda genom att vara ett gott exempel.
- Etablera en arbets- och viloplan för dig själv och följ den. Försök röra på benen vid kortare pauser och skaffa dig minst 4 timmars sömn per natt.

- Hjälp dina underordnade att förstå behovet av en liknande arbetsrytm.
- Ordna till en plats för vila för dig själv där du slipper media och åskådare, med tillgång till mat och vätska.
- Välj ut en medarbetare som kan värdera din effektivitet och ha daglig kontakt med varandra. Erbjud liknande tjänster till andra.
- Kommunisera tydligt på ett optimistiskt sätt, men tillåt dig att påpeka fel.
- Försäkra underordnade om att emotionella reaktioner i en kris är helt normalt.

Vi vet att man aldrig kan få hundra procentig preventiv säkerhet. Kravet på att alla ledande personer, såväl offentliganställda som i privat verksamhet, tar på sig ansvaret och förbereder sig på skadereducerande verksamhet, dvs krishantering, är således ytterst relevant.

## 4. Organisering av krisorganisationer

De system som idag finns för ledning och samordning av krissituationer, är inte anpassade för dagens komplicerade scenarier. Svagheterna har idag blivit allt för uppenbara när det gäller samhällets förmåga att hantera komplexa krissituationer vilket kräver medverkan från många offentliga och privata samhällsorgan på olika nivåer. Här är några av våra synpunkter:

- Vår erfarenhet är att krisen om möjligt bör hanteras på lägsta möjliga nivå i samhället.
- Den verksamhet som har ansvaret för ett område i det dagliga livet bör, om möjligt, också ha ansvaret i en krissituation. Erfarenheter från kriser på denna nivå visar att man ofta klarar sig oväntat bra, och snabbt inser hur koordinering mellan många olika aktörer kan ske. Ett skäl kan vara att den dagliga verksamheten innebär situationer som ger erfarenheter, vilka även kan vara till glädje i verkligt tuffa situationer. Detta gäller först och främst myndigheter vid lokala och regionala kriser. Det samma gäller också i stor utsträckning för verksamheter som har ett avgränsat ansvarsområde, så som exempelvis luftfartsmyndigheter, sjukvården etc. Vår erfarenhet är att de också övar oftare än andra centrala myndigheter och företags ledningsgrupper. Tidiga rapporter tyder på att polis, räddningstjänst, luftfartsmyndig-

heter, sjukvård mm också gjort en mycket god insats under tsunamikrisen 2004/2005.

- Det finns ett behov av en central kontroll och ett koordineringsorgan som omedelbart kan ta kommandot och agera vid nationella och internationella kriser, och som kan rapportera direkt till den högst ansvariga aktören på regeringsnivå. Det behövs någon som å regeringens vägnar kan kontrollera och koordinera när många olika verksamheter och yrkesgrupper är inblandade och när det visar sig finnas behov för detta.

Ett sådant centralt krishanteringsorgan skall också kunna kontrollera att tillräckliga resurser tas fram tvärs över organisations- och ansvarsområden, och vid behov även stötta de operativa verksamheterna. Om nödvändigt skall den centrala krishanteringsgruppen kunna ta över hela eller delar av genomförandet. I detta fall hamnar övriga delar av samhällets resurser under detta organ.

Vi vill dock inskräpa att det centrala krishanteringsorganet normalt *inte* skall ta över de olika verksamheternas bevakningsansvar, områdeansvar och ansvar för att samarbeta med andra inblandade offentliga och privata verksamheter i en krissituation. Koordineringsorganet skall även se till att det inte uppstår yrkeskonflikter mellan de medverkande parterna.

I flera år fanns det i Norge en Governmental Action Control Group som ansvarade för de kriser som kunde uppstå i samband med oljeverksamheten offshore. Detta organ hade till uppgift att se till att offshorebolagen hölls ansvariga för eventuella kriser och olyckor. Gruppen kunde också överta hela eller delar av krishanteringen. Under en period satt en av författarna till denna skrift med i staben för detta organ och under denna tid fungerade systemet utmärkt.

## 5. Människan i ledarskapet – kompetensbehov

Erfarenheter från katastrofer och kriser och efterföljande forskning, visar att ledare med hög relevant kompetensnivå klarar sig bättre, både under krisen och efter krisen, än personer med låg kompetensnivå.

Detta stämmer med våra egna erfarenheter att ledare som har varit i verkliga krissituationer tidigare, eller som har genomgått realistiska övningar, klarar sig bättre än andra som saknar dessa erfarenheter. Kris-

hanteringskompetens är därför en viktig kompetens för ledare och nyckelpersoner i en organisation.

När krisen kommer, kommer den alltid oväntat och olämpligt, vid sämsta tänkbara tillfälle, även om man har haft en viss känsla eller föräning om att något skulle kunna komma att ske. De flesta kriser inträffar utanför vanlig arbetstid och under helger. Händelseförloppet blir förmodligen inte vad som kunde ha förväntats.

En kris är ny eller annorlunda varje gång. Det finns inte två likadana kriser och även om man visserligen säger att historien upprepar sig, är det inte sant. Det kan se så ut, men på detaljnivå finns det en mängd av stora och små förhållanden som skiljer sig åt.

Det är viktigt att inte fullt och fast förlita sig på tidigare upplagda rutiner som egentligen har utformats för något som skedde igår, och som inte gäller under dagens annorlunda och nya förutsättningar. Det är viktigt att vara klar över att krisplanen eller rutinerna alltid kommer att vara ett historiskt dokument. Det är därför väsentligt att ta reda på vad som gäller för stunden, innan planen verkställs.

Krisledning är i stor utsträckning situationsanpassat ledarskap. En krisledning måste vara villig att improvisera i hög grad och hela tiden vara smidig och flexibel, samt prestera optimalt för bästa resultat. En krisledare måste värdera om han skall vara offensiv, defensiv eller avvakta inom olika ansvarsområden.

Rutiner och procedurer nerskrivet i planer kan fort bli ett hinder för den optimala lösningen av problemet. Det är mycket mänskligt att följa rutinerna som finns nedskrivna i planen för att sedan få ryggdunkningar, i stället för att vara kreativ och genomföra nödvändiga improvisationer. Speciellt med tanke på den häxjakt vi idag ser på ledare efter kriser och katastrofer, är det nödvändigt att kunna göra det som är viktigt och inte bara det som är riktigt. Med Colin Powells ord: *"As a leader I'm often under pressure to do what is urgent and what is important. My job is to do what is important"*.

Det är dessvärre så att vi på den ena sidan har lagar, föreskrifter, bestämmelser och planer som säger vad som skall göras. På den andra sidan har vi behov av att vara maximalt kreativa och flexibla för att uppnå den bästa lösningen, samtidigt som vi är stressade, rädda, har prestationsångest och dessutom kritiseras för vad vi gör.

Denna konflikt får vi leva med. Tyvärr är det så att myndigheternas förvaltning av bestämmelser och påbud kan vara kontraproduktiv. Det

är därför viktigt att de personer som sitter i ansvarsfulla positioner förstår detta och kan ge den ledare som vågar göra det han menar är riktigt just där och då, kredit för detta. Med detta är det dock inte sagt att planer för obehagliga situationer och kriser som vi hoppas aldrig skall inträffa, inte skall göras. I manualer beskrivs hur beredskapen eller krisplaner kan utvecklas för att bygga upp en beredskapsorganisation. Det är nyttigt att ha detta och att ha visshet om att det går att skapa en struktur för krisledaren. Detta får dock inte bli huvudsaken i beredskapsförberedelserna. Helheten måste hela tiden vara i fokus och det är viktigt att ledare och nyckelpersoner övas både mentalt och handgripligt i att hantera det oväntade. Dessa personer måste få anledning att öva genom simuleringar där de kastas in i krissituationer, och under stor tidspress tvingas fatta snabba och svåra beslut. Det skall vara obehagligt och det skall verkligen kännas att det nu är så nära allvar man kan komma. Krisberedskap och hantering av kriser kan inte läras genom inläsning. Det måste upplevas föra att kunna ge den erfarenhet som behövs när man står mitt i en verklig krissituation. Det är därför praktisk träning av alla ledare och nyckelpersoner är så viktig för att kunna klara en optimal och rationell hantering av kriser.

## 5.1 Efterperioden

Det är i perioden efter krisen som det avgörs om verksamheten som organisation kommer överleva eller inte. Om en verksamhet inte så snart som möjligt återgår till normal verksamhet, kommer den att försvinna eftersom konkurrenterna tar över marknaden. Det är viktigt att inte glömma att det är människorna i företaget som faktiskt är den största resursen. Verksamhetens ledning kan med rätt agerande lindra alla berörda personers lidande och reducera problemen för verksamheten efter krisen, genom att genomföra ett antal viktiga åtgärder. Tre saker är särskilt viktiga för verksamheten efter det att akutfasen är över:

- psykisk/psykologisk första hjälpen
- omedelbart påbörja åtgärder för att kunna komma tillbaka till normal drift och verksamhet
- ta vara på erfarenheter som kan skapa ett bättre företag i framtiden



De som drabbats hårdast under krisen kommer som regel gå igenom perioder när det som upplevts repeteras, bearbetas, och i en senare fas får en ny inriktning. Risken för sjukdomsutveckling är stor för de värst drabbade om inte relevant behandling sätts in ganska snabbt. På samma sätt som det är avgörande hur ledningen och stödfunktionerna genomför de emotionella ledaruppgifterna under den akuta delen av krisen, är det också viktigt för företagets eller verksamhetens överlevnad, hur de övriga ledaruppgifterna tas tillvara i efterperioden.

Ledningen måste i efterperioden som regel koncentrera sig på att komma tillbaka till normal verksamhet. För ledningen kanske krisen är störst dagen efter, när man sitter med en nerbrunnen fabrik eller en förstörd produktionsenhet som skulle kunna rädda företagets överlevnad. Det talas om att få fart på restvärdessäkring, ordna så att driftstoppet blir så kort som möjligt och att ta vara på marknaden, anställda, leverantörer etc.

För en offentlig förvaltning blir utmaningen att få igång vitala delar av samhällets infrastruktur som kan vara förstörd.

## 5.2. Kommunikation mellan krisdrabbade och berörda personer och aktörer

I dagens samhälle är det många fler som berörs av en krissituation än för bara några år sedan. Flera aktörer kommer att ställa krav på verksamheten eller organisationen, när något blivit fel. Därför har kommunikationskompetensen i verksamheten blivit så viktig, i synnerhet vid krissituationer. De som berörs kan vara följande:

- drabbade
- anställda och medarbetare
- anhöriga
- fackföreningar
- åskådare
- räddningstjänst och polis
- mediarepresentanter
- ägare och styrelse
- tillsynsmyndigheter
- kunder och marknad
- leverantörer
- banker och finansinstitut

- försäkringsbolag
- närmiljö och grannar

Andra kan dessutom vara:

- branschorganisationer
- opinionsgrupper
- konkurrenter
- politiker

Det kan också vara förnuftigt att analysera vilka som är:

- vänner
- neutrala
- fiender

De målgrupper som nämnts ovan kommer att vara viktiga delar i den problemlösning som genomförs i organisationen. Om någon grupp utlämnas medför det förmodligen negativa reaktioner från berörd part.

### 5.3 Kulturkrockar, kommunikation och problemlösning

Kulturskillnader kan skapa svårigheter i kommunikationen mellan olika aktörer vid kriser. De finns där vid samarbete över nationsgränserna, men också inom landets gränser p g a samhällets pluralism, exempelvis olika religioner och livsstilar.

Vår erfarenhet är att det nationellt också kan finnas kulturskillnader i statliga organisationer och mellan offentliga organisationer, det privata näringslivet och hjälporganisationer. Detta beror naturligtvis på påverkan utifrån den egna uppväxten, utbildning och livserfarenheter. Vidare finns det en egen organisationskultur i de flesta offentliga och privata organisationer. Det är viktigt att vara klar över dessa förhållanden, så att beslut fattas och handlingar genomförs utifrån den verkliga situation man står inför. Vi har upplevt att detta ofta har varit ett problem för statliga verk där en egen verklighet konstruerats, vilken inte alltid överensstämmer med vad som verkligen gäller. Vi har också sett detta i samband med politiska beslut som senare har visat sig vara fattade utifrån helt felaktiga premisser.

## 6. Information och kommunikation

### 6.1 Kommunikation med media

När katastrofen drabbar en organisation hamnar ansvariga ledare mitt i massmedias ljus. De förväntas kunna ge snabba och korrekta svar på ofta komplicerade och känsliga frågor. Kanske offentliggörs allvarlig kritik från såväl enstaka personer som myndigheter. Frågor som ställs kan vara: Hur kunde detta hända? Vem är ansvarig? Vilka konsekvenser får detta?

Massmedias tekniska utrustning och snabbhet bara ökar. Tidsskillnad och avstånd försvinner. Redan idag sänder radion med lätt bärbar teknik direkt från plats där det händer. Även en mobiltelefon fungerar som sändare till studion. Inte långt efter kommer TV-reportrarna med satelit-parabolantennor på biltaket. Parallellt läggs informationen ut på Internet. Kravet på dig som källa växer. Aktuella problemställningar är: Hur klarar man mötet med massmedia? Hur tänker journalisterna? Hur fungerar egentligen nyhetsvärderingen och den journalistiska bedömningen i kris och katastrof?

Det är viktigt att vara medveten om att inga andra aktörer på samma sätt som media, kan få en ledning att falla eller höjas till skyarna. Det avgörande är återigen hur ledningen hanterar media under och efter en kris. I en demokrati har pressen sina klara uppgifter och ifall media hanteras på ett korrekt sätt, kan man även få ut nödvändig information till samhället. Ledningen blir de facto bedömd efter hur kompetent man är att kommunicera via media i en krissituation. Det som bestämmer en verksamhets renommé är faktiskt inte vad företaget eller verksamheten egentligen har presterat när det gäller god krishantering, utan snarare vad verksamheten har lyckats kommunicera ut. Det är därför lika bra att från början acceptera att media har en mycket viktig uppgift att sköta, och att beredskapsorganisationen därför måste sköta informationen och kontakterna med media på ett professionellt och korrekt sätt.

Vi lever i en massmedial värld. Information och nyheter sänds dygnet runt och systematiskt via nyhetsbyråer, tidningar, radio- och TV-stationer över hela världen. Denna systematiska nyhetsspridning känner inga gränser eller politiska hinder. Nyhetsinsamlingen pågår dygnet runt överallt i hela världen. Man frågar inte om tillåtelse för att samla in nyheter. Nyhetsinsamlingen går inte att hejda även om många försöker genom att lägga hinder i vägen för journalisterna.

Dessa nyheter påverkar våra liv. Många av oss upplever det som om vi inte existerar eller är frånkopplade från verkligheten, när vi inte kan följa nyhetsflödet kontinuerligt. Radio och TV har direktsändningar om vad som sker. Vi får en känsla av att kunna vara på plats där det händer, vare sig det är i vår egen närmiljö eller ute i världen. I en krissituation vill publiken veta vad, var, när och varför, och det är därför självklart att media informerar samhället i samband med kriser.

### *6.1.1 Medias arbetssätt*

Reportrar och journalister arbetar i stort sätt på samma vis över hela världen. Erfarenheter från katastrofer, olyckor och skandaler visar att media satsar stora resurser på att finnas på plats för att direkt skildra vad som sker.

Vi måste vara klara över att journalister och mediefolk i allmänhet systematiskt bygger upp ett kontaktnät inom företag och organisationer som de kan få användning av vid kriser och andra tillfällen när det kan vara svårt att komma fram till ansvariga personer. Tidningar betalar sina informationskällor och media skyr i allmänhet inga ansträngningar för att få fram den information de vill ha. Företag eller statliga organisationer med en egen informationsapparat är bara några av de källor som media använder sig av för att få information.

Presskonferenser och pressmeddelande ger som regel information till alla, men det är inte alltid den sortens information pressen är ute efter. Journalister försöker naturligtvis gärna få en exklusiv vinkel på sin story, vare sig det gäller skandaler eller vanliga olyckor. De goda nyheterna läggs som regel åt sidan för de negativa.

Organisationer och företag kan emellertid inte ta hänsyn till detta, utan måste lägga upp en informationsstrategi och organisation vid olyckor och katastrofer för att ge bästa möjliga service till media med information som enbart bygger på fakta utan spekulationer eller hypotetiska resonemang. Vid olyckor i Norden får pressen som regel sin information från följande källor: polisen, räddningscentraler, statliga verk, landsting, länsstyrelser, kommuner, kontaktfirmer, entreprenörer, transportföretag och företagens lokala och regionala kontor, samt anställda i berörda företag.

### *6.1.2 Informationsorganisation för media.*

Utifrån vad som ovan sagts, är det därför nödvändigt att organisationer och företag har en beredskap för att hantera informationen till media

och omvärlden i övrigt. Att ha ett fungerande informationssystem är ett billigt och bra sätt att förbereda sig för det man självklart hoppas inte skall behöva inträffa. Det första steget är att diskutera företagets eller organisationens filosofi och policy när det gäller kontakten med media. Det kan vara aktuellt att ställa frågor som:

- Finns det en grundläggande informationspolicy och strategi?
- Vem har det övergripande ansvaret för kontakt med media?
- Vem är mediekontakt centralt och lokalt?
- Är växeln och receptionen informerade om vilka personer som är organisationens mediekontakter?
- Finns färdig medieinformation, exempelvis information om verksamheten, bilder, broschyrer, video, kartor etc?

En verksamhet bör helst utse professionella informationsmedarbetare. Om detta inte är möjligt, bör nyckelpersonerna utbildas i mediehantering. Det bör finnas förberedda lämpliga lokaler med nödvändiga hjälpmedel, så som internetuppkoppling, bord, stolar, OH, papper och pennor, TV och video, projektor etc. Fasta rutiner för presskonferenser och pressmeddelande bör också finnas. Det är också bra om det finns förberedd information om organisationen och vilka resurser som finns i verksamheten, vilket direkt kan lämnas till media.

En professionell informationsmedarbetare bör placeras i beredskapscentralen/krisrummet. Denna person bör ges ansvar för att filtrera och godkänna det som skall lämnas vidare till presscentrum. Som tidigare nämnts bör presscentrum ligga fysiskt åtskilt och en bit från beredskapsrummet/krisrummet. Det bör också läggas upp ett system som tar tillvara informationsbehovet för "on scene commanders" eller andra aktörer och verksamheter som ligger avskilda från huvudkontoret. Media får aldrig undervärderas. Även om det finns en förberedd beredskapsplan och man har förberett sig på hur media skall hanteras, måste det finnas en mental beredskap för att improvisera och utgå från den verklighet som uppstår. Realistiska övningar är därför en absolut förutsättning för att klara av att hålla huvudet kallt vid ett olyckstillfälle eller andra oväntade händelser.

När olyckan inträffar och medias intressen skall tas tillvara, genomförs planerna som säkrar att mediaorganisationen kommer på plats så snart som möjligt. Se till att få fram information om olyckan eller kri-

sen, kort sagt om vad som verkligen har hänt. Gör en snabb bedömning av om situationen är av det slag att lokala media skall informeras, t ex lokalradion.

Från medias sida uppfattas det positivt om företaget själv går ut och meddelar vad som hänt så fort som möjligt. Det ger ett intryck av öppenhet och en god serviceanda – att det inte finns något att dölja. Detta förhindrar dessutom spekulationer. Upprätta ett presscentrum i samarbete med räddningstjänst, polis etc. och informera alla relevanta berörda om vad som gjorts.

## 6.2 Intern information

Ofta glöms information till den egna personalen som inte är direkt inblandad i händelsen bort. Det är negativt att få läsa i tidningen eller höra på radio vad som har hänt på den egna arbetsplatsen. Det är därför viktigt att informationspersonalen också via interna nyhetsbulletiner, intern-TV och radio, eller intranät informerar den egna organisationen om vad som verkligen inträffat och vilka konsekvenser detta får för den enskilde, såväl som för företaget.

Det skall vara den egna delen av informationsapparaten som ser till att såväl ledare som personal och rådgivare som arbetar med krisen, får information om vad som beslutas och verkställs. Det är viktigt att inte glömma att informera de anhöriga. Detta gäller familjer till dem som på ett eller annat sätt är direkt involverade i olyckan, grannar till företaget, boende i berört samhälle och andra som bör få veta vad som händer. Andra som heller inte får glömmas bort är kunder, distributörer, leverantörer och försäkringsbolag som också påverkas av olyckan.

När det gäller upplysningar om omkomna vid olyckor är det polisens ansvar att framföra dödsbud. Detta gäller även identifiering av döda. De anhöriga skall informeras genom den lokala polisen. Det händer också att detta sker tillsammans med nära bekanta, arbetskamrater eller grannar till de anhöriga.

## 7. Krisplan

Krav, omfång och analyser som skall genomföras i anknytning till den verksamhetsinterna planen, beslutas vanligtvis av myndigheter eller verksamhetens ledning. Om det har gjorts en riskanalys för verksamheten, är detta en bra utgångspunkt för den plan som skall utarbetas. En riskana-

lys är en systematisk analys och prioritering av olika riskförhållanden knutna till en bestämd aktivitet, företag eller system.

### 7.1 Skade-och konsekvensanalys

Det är vanlig att genomföra en skade- eller konsekvensanalys som närmare ger möjlighet att värdera vilka skador de olika riskobjekten, knutna till bestämda händelser och platser, kan medföra. Vanligtvis skiljer man mellan skador på:

- personal
- miljö
- materiel och ekonomiska värden
- verksamhetens goda namn och renommé/goodwill

Skadeanalyser skall vara ett hjälpmedel för värdering när det gäller resursanskaffning och för planering av skadeförebyggande och skadereducerande insatser. Skadeförebyggande åtgärder skall samlas i en egen säkerhetsmanual, men detta kommer inte att beröras i denna artikel.

För att genomföra bästa möjliga riskanalys rekommenderar vi att den genomförs av en kompetent riskanalytiker som är specialist inom respektive fackområde. Det är dessutom en bra utgångspunkt om verksamhetens ledning ger planeringsgruppen ett planeringsdirektiv som anger ramarna för arbetet som skall genomföras i anslutning till utveckling av krisplanen.

### 7.2 Den verksamhetsinterna krisplanen

Dwight D. Eisenhower sa: *"The plan is nothing, planning is everything"*. I Sverige säger man att "man skall tänka efter före". Innebörden i dessa talesätt är att planeringsprocessen tvingar dig att tänka igenom vilka svageter och sårbarheter som finns i din organisation. Därför är det viktigt att så många som möjligt deltar i planeringsprocessen, och aktivt bidrar till den kreativa problemlösning som sker under utvecklingen av krisplanen.

En krisplan är ett dokument där det skall framgå vem som gör vad, när och hur i en krissituation. Vanligtvis är planen uppdelad i två huvudområden:

1. Den administrativa delen av planen anger hur krisorganisationen etableras och hur administrationen anpassas till en större krissituation.

2. Den operativa handlingsplanen ligger till grund för den skadereducerande insatsen som skall genomföras.

Handlingsplanerna skall bygga på den riskanalys som har genomförts och består ofta av checklistor vilka är bra hjälpmedel under en kris, särskilt i inledningsfasen.

### *7.2.1 Krisplanens innehåll*

Planen bör vara så konkret och handlingsinriktad som möjligt, samtidigt som planen bör vara användarvänlig. I stora organisationer med flera dotterbolag och nivåer med ansvar för utveckling av beredskapsåtgärder, är det en fördel om planen även har en genomgående gemensam struktur. Planer för att klara av kriser, skall ha en så stor spridning som möjligt i organisationen, för att få mesta möjlig effekt i en krissituation. Av det skälet bör krisplaner inte säkerhetsklassas om det går att undvika. Detta i motsats till beredskapsplaner för krig som skall ha en begränsad spridning efter principen "need to know".

För ordningens skull vill vi nämna att det finns färdiga beredskapsplaner att köpa från konsultfirmor som jobbar med s k business recovery eller liknande. Det är något som kan rekommenderas för de företag som kräver en extra hög precisionsnivå som exempelvis dataföretag och kärnkraftverk, eller om planen har en mycket stor volym.

För de flesta organisationer kan verksamheten själv genomföra en förenklad riskanalys och utifrån denna själv utveckla en krisplan med hjälp av god extern vägledning. Det är emellertid viktigt att planen testas i realistiska simuleringar när krisorganisation, problemlösning och viktiga moment och rutiner skall testas.

### *7.2.2 Helhetssyn på problemlösning*

När det gäller de beslut som fattas under en krissituation är det viktigt att dessa beslut är tagna ur ett helhetsperspektiv. Det kan vara mycket komplicerade såväl administrativa som tekniska beslut som skall vägas mot varandra, för att därefter utmynna i beslut. Hänsyn måste också tas när det gäller arbetssätt och rutiner som har utarbetats och är beslutade på förhand och måste följas vid en krissituation. De beslut som tas är en syntes av en rad sådana hänsynstaganden och värderingar.

Att eftersträva en systematik för problemlösning, betyder inte att vi förkastar egna eller andras erfarenheter. Snarare används tekniken i för-



arbetet, och låter egen personlig kompetens, intuition och erfarenhet vara med och forma våra personliga beslut.

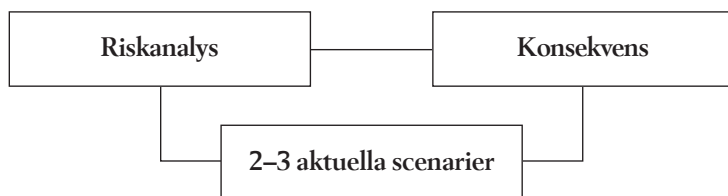
## 8. Simulering av kriser – övning ger färdighet

Simulering som pedagogisk metod genom träning och övning i krishantering har många fördelar. Det ger målgruppen möjlighet att reflektera och bearbeta egna och andras erfarenheter och reaktioner. Frågor som ofta kommer upp är:

- Vad vet man om möjligheten till inlärnin g genom att se konsekvenserna av egna handlingar och interaktion med andra människor?
- Vad hanterades bra och mindre bra?
- Hur var förmågan att se samspelet mellan olika faktorer och möjligheten att bidra med egna erfarenheter i samspel med andras?

På många sätt är detta livets egen läromodell, d v s pröva och misslyckas, "trial & error", göra fel och försöka igen! Det är så vi dagligen lär oss i privatlivet, så väl som i jobbet. Simulering kan sägas innebära att vi på nytt lär oss att lära.

Det är också mycket viktigt att skapa en god miljö och en god ton. Detta skapar trygghet för dem som skall vara med i simuleringarna. Beroende på målet för simuleringen och vilken målgruppen är, genomförs en brainstorming. Därefter väljs mellan 2–3 ämnen ut för simuleringarna, vilka kan bidra till att nå målet och innehållet i programmet för övrig. Detta utgör grunden till de scenarier som utvecklas i samband med simuleringarna.



Därefter utvecklas simuleringarna utifrån de valda aktuella scenarierna. När det gäller utveckling av simuleringarna kan följande modell användas:

1. Först väljs mål, delmål och målgrupp för simuleringen.
2. Därefter bestäms tema/scenario för simuleringen t.ex. brand i produktionsenhet, skeppshaveri, marknadsproblem, immateriella problem eller ett annat scenario som kan ligga till grund för målet med simuleringen.
3. Därefter väljs de moment/problem ut som skall vara med i simuleringen, exempelvis oväder, kidnappning, loggning, kommunikationsproblem, personalproblem, problem med media etc.
4. Omgivningen och miljön värderas och beskrivs.
5. Därefter skrivs en berättelse som anger ett scenario för övningens innehåll och genomförande.
6. En spelplan med inspel utarbetas med exempelvis på förhand utarbetade inslag med telex/faxmeddelande, nyhetsmeddelande, telefonsamtal från berörda parter m.m.
7. Analys- och debriefingmetod utarbetas, gärna med ett eget schema eller mall som verktyg.
8. Simuleringen genomförs med ledning och nyckelpersoner som spelar mot en simuleringstab, där personer med nödvändig kompetens och insikt i det valda temats förhållanden ingår.
9. Uppsummering och analys av övningen, med efterföljande diskussion.

Simuleringar ger insikt och träning i:

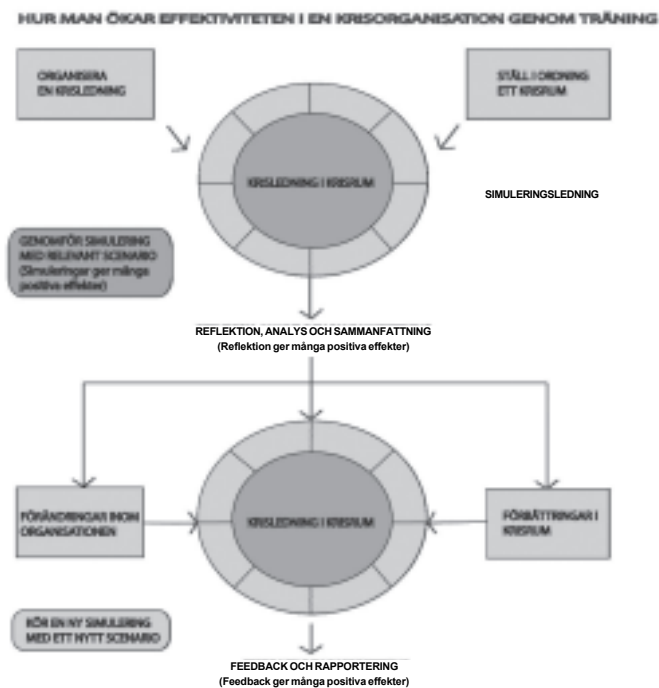
- hantering av oväntade situationer
- etablering av krisledning i ett krisrum
- test av krisledningen, som ofta är ledningsgruppen förstärkt med några nyckelpersoner
- kreativ problemlösning i utsatta situationer så verklighetstroget som möjligt
- behovet av ytterligare kunskap
- medvetenhet om samarbete och interaktion mellan människor
- kommunikation med informationshantering och insikt i medias sätt att arbeta under kriser

Vidare ger simuleringen insikt i:

- de principer som ligger till grund för operativ beredskapsplanering
- systematisk situationsvärdering av olika beredskaps- och krissituationer

- träning och övning i att lösa de problem som vanligtvis kan uppstå i beredskapssammanhang
- organisering av beredskapsledning och stab i den egna kris- och beredskapscentralen
- andra personers uppgifter och arbetsituation i den egna liksom i samarbetande organisationer
- faktorer av mellanmänskliga slag som påverkar samarbetet och kommunikationen människor emellan, särskilt i stressituationer

Simuleringar uppfyller alla dessa kompetensbehov. En pedagogisk metod för genomförande av själva den praktiska träningen och övningen av ledare genom simuleringar kan se ut så här:



Genom att delta i simuleringprocessen i enlighet med ovanstående modell uppnås en höjd stressnivå hos deltagarna. Vid analys och uppsummering genomförs en utvärdering av vad som fungerade bra och mindre

bra, med hänsyn till den problemlösning som genomfördes vid simuleringen. Simuleringen ger också en återkoppling inom flera områden vad gäller existerande rutiner, beredskapsplaner, varningssystem, ledning- och stabsmedlemmarnas kompetens och rollfördelning i ledningsfunktionen, informationshantering och kommunikation rent generellt etc.

Simulering ger även en hög grad av upplevelseorienterad träning eftersom den har ett realistiskt och verkligt genomförande. Deltagarna känner verkligen vad som händer. Denna erfarenhet blir en mycket viktig kunskap och erfarenhet vid en skarp situation.

Den efterföljande diskussionen ger också möjlighet för viktig inläring, eftersom alla diskuterar utifrån en gemensam konkret situation, som var och en har ett såväl mentalt som fysiskt och känslomässigt förhållande till.

Att lära sig är alltså en invändig process hos var och en av oss. Vi kommer sedan, när situationen så kräver, använda våra tidigare erfarenheter från yrke och träning i förhållande till de situationer vi möter.

## Referenser

- Kjeserud R.; *På jobb i vanskelige tider*, M-gruppen, Stockholm, 1989.
- Weisæth L.; *Kollektiv traumatisk stress: Kriser, katastrofer, krig*, i Ekman R, Arnetz B (red.) *Stress. Molekylene – individen – organisationen – samhället*, Liber, 2002, 316-342.
- Weisæth L., Knudsen Ø., Tønnessen A.; *Technological disasters, crisis management and leadership stress*, i *Journal of Hazardous Materials* 2003, 93, 33-45.
- Weisæth L., Tønnessen A.; *Opportunity in peril*, i *Financial Times*, Part 4 Mastering Leadership, Nov 22, 2002, 6-8.
- Weisæth L., Waldenstrøm E.; *Å lede under ulykker og i krisesituasjoner*, i Røed-Larsen S, Stordrange B, Østigard L (red.). *Helse-Miljø, Sikkerhetshåndboken*. Fortuna forlag, Oslo 1994, kapittel 7.3.

I debattserien 2000-2005 har tidigare publicerats:

*Revolution i det svenska försvaret* av Michael Moore,  
artikelnr: FOBER0001, ISBN: 91-973320-2-x

*Missilhot mot Sverige?* av Stefan Axberg och Ingemar Dörfer,  
artikelnr: FOBER0002, ISBN: 01-973320-3-8

*Se upp med Asien!* av Ingolf Kiesow och Wei-Jen Hu,  
artikelnr: FOBER0103, ISBN: 91-973320-4-6

*Försvaret och det vidgade säkerhetsbegreppet* av Eva Haldén,  
artikelnr: FORBER0104, ISBN: 91-973320-7-0

*Totalförsvaret är överspelat – vi behöver ett samhällsförsvär!*  
av Bengt Sundelius,  
artikelnr: FORBER0105, ISBN: 91-973320-5-4

*Hotet från biologiska vapen – myt eller verklighet?* av Roger Roffey,  
artikelnr: FORBER0106, ISBN: 91-974233-0-0

*Folket, försvaret och framtiden* av Göran Lindmark och Göran Stütz,  
artikelnr: FORBER0107, ISBN: 91-974233-1-9

*Idéernas kamp i säkerhetspolitiken* av Ulla Gudmundson,  
artikelnr: FORBER0201, ISBN: 91-974233-3-5

*Den europeiska säkerhetspolitiska horisonten* av Hans-Christian Hagman,  
artikelnr: FORBER0202, ISBN: 91-974233-6-X

*Försvär i förändring* av Michael Moore,  
artikelnr: FORBER0301, ISBN: 91-974233-8-6

*The Transatlantic Link – 4 Voices on European and North American Relations*  
av Philippe Errera, Charles Grant, Bo Huldt, Robert E. Hunter,  
artikelnr: FORBER0302, ISBN: 91-974667-2-7

*Genusperspektiv på fredsbefrämjande insatser* av Sophia Ivarsson,  
artikelnr: FORBER0303, ISBN: 91-974667-4-3

*Peace Support Operations from a Gender Perspective* av Sophia Ivarsson,  
artikelnr: FORBER0401, ISBN: 91-974667-7-8

*Säkerhetsdilemman i Indien och Pakistan – Kashmirkriget och nya  
konfliktscenarion* av Sten Widmalm,  
artikelnr: FORBER0402, ISBN: 91-974667-8-6

*Dags för människan i samhällets krishantering* av Anders M. Johansson och  
Bosse Olsson,  
artikelnr: FORBER0501, ISBN: 91-975444-0-X