

## Krishantering – allmänna råd och riktlinjer

En krisfas delas traditionellt upp i tre faser (Coombs, 2010) – före, under och efter. Falkheimer, Larsson & Heide (2009) delar upp efterfasen i två delar – återhämtning samt lärofasen. Tanken är att man inte behöver utvärdera varje enskild kris utan att man kan använda referensramar från tidigare kriser, hanteringen av före och under-fasen fastställs alltså i efterfasen från tidigare kriser. Det som komplicerar COVID-19 är att vi inte har någon exakt referensram att förhålla oss till. Man skulle kunna peka på tidigare pandemier och använda utvärderandet av dessa för att etablera en handlingsplan. Problemet är dock att COVID-19 inte liknar tidigare virus vi har behövt hantera, samt att vi lever i en alltmer global värld vilken gör det mer problematiskt att hantera smittspridning.

Som ledare sätter kriser extra press på både ledaren och följaren. Kriser försvårar ofta kommunikationen vilket i sin tur kan ge upphov till dissonans. Som ledare är det viktigt att förhålla sig till några krishanteringsmetoder.

A) "Craft a winning frame" (Upprätta en positiv bild) (Boin, 2017). Detta handlar om att skapa och förmedla en lägesbild som mottagaren kan förstå och ställa sig bakom. Ledarskapet blir således alltid bundet till att kunna förklara hur man skall göra något, vad det är man ska göra och slutligen varför man skall göra det. Att handla utan att kunna förankra agerandet i något som man tror att följaren skall kunna förstå blir oftast synonymt med stort misslyckande. Detta betyder inte att man som ledare måste veta allt. Det man inte vet fyller man i med information från andra som vet. Men det är DU som ledare som är ansvarig för att ta fram rätt information. Tillåt inte följare att hämta och följa sina egna källor.

B) Drennan, McConnell & Stark (2014) menar att arbetet med att skapa en så kallad "winning frame" (positiv bild) förenklas av att man i förefasen förbereder följare på de scenarion som kan komma att uppstå i en krissituation. Detta betyder att man ska jobba aktivt med att informera om potentiella kriser redan innan de uppstår. I grund och botten handlar detta om att ha en etablerad krishanteringsplan för olika scenarion. Även fast de känns avlägsna så är det viktigt att med jämna mellanrum påminna om hanteringsplaner, det vinner man mycket på om krisen väl kommer.

C) Kapucu & Van Wart (2006) fann att hanterandet av olika kriser bemöttes med olika responser från allmänheten, beroende på krisens natur. Distinktionen var att allmänheten tycktes ha större förlåtelse i hur en oförutsedd kris hanterades, kontra en kris som var mer väntad. Studien har sin utgång i terroristangreppen i USA den 11/9 2001 och jämför sedan civil respons gentemot de orkaner som drabbade Florida 2004. Här talas om rutinmässiga kriser gentemot katastrofer, där allmänheten har mycket större krav på att ledare ska lösa rutinmässiga kriser. Studien visar också att under 2000-talet har allmänhetens krav på offentliga ledare vuxit.

Konkret så visar detta att det är absolut viktigast att ha en plan för hur man löser kriser som är mer troliga att uppstå.

D) . Sjöberg (2000) menar att man kan dela in mänskliga riskbilder i två läger. Mindre upplevd risk korresponderar med att risken är vanlig, känd för individen, sker omedelbart, är kontrollerbar, är gammal och slutligen naturlig. Detta betyder inte att hotet i sig är mindre eller att skada inte kan ske, men om krisen kännetecknas av hög igenkänningsfaktor så kan den hanteras bättre. Mer upplevd risk korresponderar med det motsatta – krisen är ovanlig, okänd för individen, sker under uppbyggnad, är okontrollerbar, är ny och onaturlig. Sjöbergs analys kan sammanfattas i att människor är rädda för sådant de inte känner till. Som ledare blir det därför extra viktigt att uppmuntra till kunskapsbyggande kring kriser. Ta in externa föreläsare, skicka ut texter etc. Håll följare informerade om olika lägesbilder.

E) Boin (2011) har länge legat i framkant för forskningen kring vad som krävs av ledare i kris. Definitionen som har blivit vedertagen genom hennes studier är att krisledarskap är summan av allt agerande som görs för att minimera skadan på människor, infrastruktur och offentliga institutioner (Boin et.al, 2017). Bra ledarskap i kris är synonymt med att man har gjort det man kunnat för att uppfylla dessa kriterier till största möjliga grad. Att handla utifrån bästa förmåga för att minimera skada innebär inte att krisen inte kommer att vara allvarlig. Här sluter man cirkeln kring att både före-under-efterfas med det faktiska agerandet. Krisplaner fyller inte en funktion om de inte efterföljs, de blir också för rigida om inte ledaren kan läsa av situationen och göra justering under krisens gång efter att lägesbilden uppdagas.

Ta med er detta när ni tolkar de 10 punkter som Boin fastställt som viktigast för ledarens hantering av en krissituation. Punkterna skall betas av i kronologisk ordning. Man kan inte gå över till nästa steg innan man är klar med föregående.

- **Tidigt igenkännande:**

Effektivt krisledarskap reflekteras i förmågan att tidigt se att en kris uppstått och handla därefter (Light, 2008). Många kriser har i utvärderingsfasen visats vara förutsägbara, i

situationer där ledaren har gått ur krisen med stort förtroende har man tidigt agerat på hotet om kris eller krisen i sig. Detta innebär att förarbete och regelbundet uppdaterade krishanteringsplaner är centrala för att ledaren skall kunna se hotet i tid. Ledaren bör skapa förutsättningar för att tidigt kunna bemöta kriser.

- **”Sensemaking”:**

En kris medför ökad stress och yttre påfrestningar. Detta försvårar ledarens förmåga att skapa en adekvat lägesbild av vad som händer. Lyckas man inte göra detta riskerar krisens omfattning att växa. Sensemaking är nära ihopkopplad med tidigt igenkännande, diskrepansen är att sensemaking ställer större krav på flera led i samhället än den individuella ledaren. Kravet på det yttersta ledarskapet är dock att se till att man redan innan skapar förutsättningar för att det vid en kris skall kunna kommuniceras samma lägesbild över hela ledet. Det handlar om inövade scenarion och god kommunikation.

- **Fatta strategiska beslut:**

Krishanteringsforskning har till stor del fokuserat på beslutsfattande, här gör Boin (2010) en särskiljning på det strategiska beslutsfattandet och det operationella beslutsfattandet (Brändström & Kuipers, 2003). Det är viktigt att ledaren enbart fokuserar på den strategiska nivån, speciellt i en tid av kris. Den operationella nivån skall vara noga delegerad och det är det strategiska beslutsfattandet som skall tillgodose det operationella beslutsfattandets behov vid tid av kris. Om ledaren skiftar mellan de olika nivåerna av ledarskap karaktäriseras detta som ”micro-management”, vilket snarare skapar misstro och sämre resultat.

- **Samordna vertikalt samt horisontellt samarbete:**

Till skillnad från att hoppa mellan strategiskt och operationellt ledarskap, handlar samarbete över flera nivåer om att påvisa ledarskap som gör att många olika organisationer och människor vill följa direktiven som ledaren sätter. Ledaren påvisar sådant ledarskap i ett spektrum mellan övertalning och ”strikthet och kontrollerande”, det fungerande ledarskapet ligger emellan dessa två motpoler. Detta ställer stora krav på ledaren, denne måste se om vissa organisationer klarar av att vara autonoma under krisen eller om de måste bli centralt styrda.

- **Kontrollera infrastrukturella system:**

Under kriser måste man allokera resurser för de mest primära mänskliga behoven, de som garanterar överlevnad. Vid allvarliga kriser kan många system slås ut, det gäller då för ledare att utvisa strategiskt ledarskap för vilka system som skall prioriteras. Ibland måste ledare stänga ner system för att bevara andra under en kris. Vid vulkanutbrottet på Island 2010 valde man att stänga ner flygtrafik för att kunna isolera krisen och förhindra spridning. Om flera system slås ut samtidigt är det viktigt att det finns planering för i vilken turordning de skall startas upp.

- **”Meaning Making”:**

När en kris drabbar ett samhälle ser medborgare till ledare för uppdatering av lägesbild och tolkning av vad som sker. De vänder sig också till ledare för att se hur man skall komma igenom krisen tillbaka till ”normala” omständigheter. Ledare förväntas inte autentiskt hopp och förtroende (Leonard & Howitt, 2009). De måste skapa mening bakom den tänkta planen för att lösa krisen. Det är detta som Boin et.al (2017) samt Drennan et.al (2014) menar är att ”skapa en vinnande bild”. ”Meaning making” är dock inte ett stående receptet som kan reproduceras över tid och rum. För att man skall lyckas som ledare måste man se till flertalet faktorer, människors värderingar, politiska vindar och organisationer påverkar alla vad som kan ses som en vinnande bild.

- **Kommunikation:**

Är en förlängning av ”meaning making”. Lyckad krishantering handlar om att kunna kommunicera på ett effektivt och mottagligt sätt. Misslyckad kommunikation under krisen kan både leda till en eskalation av krisen i sig (vilket kan öka förödelsen) samt att ledaren förlorar kredibilitet efter krisen. Drabek (2001) förklarar de viktigaste elementen för god kriskommunikation som överskådlig beskrivning av krisen, krisens konsekvenser samt vad ledaren kommer att göra för att minimera skadan av krisen. Just kriser ställer större krav på typen av kommunikation jämfört med ”normala” situationer. Normala situationer ger ledaren mer tid att kommunicera och försvara sitt handlande eller förslag (Goidel & Miller, 2009). En kris rör sig mycket snabbare och man får därför mindre utrymme att brodera det man vill säga, snabb direkt kommunikation är därför imperativt.

- **Ansvarstagande:**

En kris kommer alltid att medföra någon typ av destruktion, oavsett om man har handlat i enlighet med plan och agerat på ett klanderfritt sätt. Ledaren har därför ett ansvar att förklara vad som gjordes före krisen och vad som gjordes efter. Vad gjorde man bra och vad kunde man göra bättre? På ett moraliskt plan är detta ett tecken på god transparens och det ser också till att man uppfyller lagliga krav som finns på ytterst ledarskap. Öppenhet i anslutande till kris fungerar också för att återställa förtroende från medborgare på det offentliga ledarskapet, oavsett hur lyckad krishanteringen varit. Ofta är detta svårt för ledare att tillgodose, och man hamnar istället i en cirkel av ”blame games” som enbart föder större misstro i ledarskapet från följare.

- **Lärande:**

För att ledare skall lyckas i framtida kriser krävs det att de lär av tidigare kriser. Avslutandet av varje kris bör därför följas av omfattande utvärderingar, dessa skall på initiativ av ledare redan finnas på plats i anslutande till kriser. Att verka för lärande har ett högt symboliskt värde, det skapar tillit. Det är samtidigt en viktig reell handling som gör att man kan hantera framtida kriser. En framgångsrik krisledare bör därför fokusera på lärande genom hela krisen.

- **Stärka motståndskraft:**

När alla steg är avklarade och man är i återhämtningsfasen av krisen så måste ledare se till att man stärker den interna motståndskraften. Vad detta innebär kan framstå tvetydigt, men innebär kortfattat att man efter utvärdering ser till så att man skulle klara av liknande kris ännu bättre om den skulle uppstå i framtiden. Det betyder inte att man inte skulle kunna ta skada av samma händelse i framtiden, men att man skulle kunna påvisa ett bättre utfall jämfört med krisen man just gick igenom. Detta kan innebära allt från att ett land stärker sitt militära försvar till att en organisation implementerar rutinmässiga krisövningar.

Dessa punkter är universella. Jag tolkade dessa utifrån hur man skall hantera militära angrepp, men det fungerar lika bra i hur man skall strukturera krisplaner och hur en ledare skall agera i annan typ av organisation.

- John Kingstedt, [johnkingstedt@aol.com](mailto:johnkingstedt@aol.com)