



## Omdømme- eller krisehåndtering?

Hva er en krise? I et organisasjonsperspektiv beskrives kriser som hendelser eller situasjoner som den ordinære organisasjonen ikke er i stand til å håndtere. Problemet du står overfor som styreleder eller administrerende direktør i dag, er at det er få som vil akseptere nettopp dette. Kriser ses ikke lenger på som noe "gudegitt" og utenfor vår kontroll, men som noe vi må ta høyde for i næringslivet. Når virksomheter skjuler manglende krisehåndteringskompetanse gjennom å outsource håndteringen til egne eller innleide kommunikasjonseksperter, blir de raskt avslørt.

*Ikke la "mediehåndtering" blende deg for behovet for krise- og teamledelseskompetanse.*



Vår forståelse av kriser har gått gjennom flere faser, fra perspektivet der kriser ble ansett som noe som kom "utenfra" og var "gudegitt", til kriser som noe som skapes av interaksjonen mellom mennesker og teknologi, til dagens bilde av kriser som noe som forårsakes av et komplekst samspill mellom mer eller mindre forutsigbare og uforutsigbare elementer.

Kriser i organisasjonslivet kan ta mange former og det er i dag flere og flere former for krise det ikke aksepteres at organisasjonen ikke har et apparat for å håndtere. Flere interessenter eller "stakeholders" stiller krav til organisasjonens håndteringsevne langs ulike dimensjoner, fra mer grunnleggende samfunnsbaserte verdier på den ene siden til uttalte verdiskapingsverdier for den aktuelle virksomheten på den andre siden. Selv om disse i virkeligheten ofte henger sammen, er det et spenningsfelt i krisehåndteringen som vil vedvare, og som er iboende i komplekse kriser.

### Omdømmehåndtering og krisehåndteringskompetanse

På tross av at omdømmehåndtering er en del av krisehåndteringen, viser de hendelser som har utspilt seg likevel at et godt omdømme primært er et resultat av god krisehåndtering, ikke omvendt. God krisekommunikasjon er vesentlig både internt i den kriserammede organisasjonen og eksternt, men en mediestrategi som ikke er bygget på håndtering av selve krisen, vil raskt bli avslørt.

Hva er så krisehåndteringskompetanse? Forfatterne ser nærmere på hvilken kompetanse som kjennetegner et fungerende kriseteam ved organisasjonskriser. Grunnlaget for å håndtere en krise som ikke kan håndteres av den vanlige organisasjonen, ligger i et trent kriseteam i en organisasjon med fungerende kommunikasjonskanaler og tilgang til ressurser. Likevel utkrystalliserer krise- og teamlederkompetanse seg som den avgjørende kompetanse de øvrige egenskaper avhenger av. Det som er åpenbart i dagens samfunnskontekst, er at kriseteam på organisasjonsnivå må kunne håndtere både operasjonelle kriser som for eksempel en brann på en oljeplattform, så vel som kriser som forårsakes av forhold som ikke har en like klar og tydelig årsakssammenheng eller konsekvenser, som en tillitskrise basert på endret kunnskap eller opinion i samfunnet. Likevel kan ikke en organisasjon forberede seg på enhver tenkelig eller – utenkelig krise. Dette er kjernen i spørsmålet om hvordan man så forbereder sin organisasjon for kriser.

### Utvikling av kriseteam

Løsningen ligger i "å trene organisasjonen på det som kan trenes på" i form av en krisehåndteringsmodell som kan benyttes for å håndtere et antall former for uforutsigbare kriser. Kriseteam som skal håndtere komplekse kriser er oftest sammensatt av eksperter fra ulike fagområder. Å kunne etablere et felles "mind-set" eller en felles mental modell er vesentlig for å i det hele tatt kunne tolke og forstå hverandre. Dette behovet vedvarer ettersom krisen utspiller seg og blir mer kompleks. Teamet må også være robuste med tanke på menneskelige faktorer som kan fremme og hemme krisehåndtering, eller i verste fall lede til eskalering av en krise.



En menneskelig faktor som det er svært viktig å beskytte organisasjonen mot, er reaktivitet. Mennesker er "designet" for å respondere på livstruende kriser, ikke organisasjonskriser. For å kunne tåle og håndtere kriser som ikke direkte livstruende rammer oss selv, må vi tvinge frem et bilde av krisen som gjør oss i stand til å takle den – og komme i forkant av den. Proaktivitet gir oss også overskudd til å motvirke de stressreaksjoner som etter hvert vil oppstå – fordi vår menneskelige hjerne bare tåler en viss mengde tankemessig og følelsesmessig belastning.

Det kan oppnås gjennom proaktiv tenkning og problemløsning satt i system gjennom en "worst case" scenarioanalyse og dimensjonering av ressurser i forhold til dette bildet. Det strategiske potensialet i en krise bør også vurderes, gjennom å undersøke og vurdere hvilke interessenter eller stakeholders vi faktisk skal ivareta interessene til. Videre er det vesentlig å ha trent på å systematisk kunne gjøre etiske og moralske vurderinger av tiltak man iverksetter, gjennom å styre krisehåndteringsprosessen basert på klare og uttalte verdier, og gjennom et signalsystem som "varsler" når verdier kommer i konflikt eller prioriteringer må gjøres. Dette setter spesielle krav til teamet som helhet, men kanskje særlig til teamledelse.

## Kriseledelse og trening

Og det er her vi har en utfordring vi trolig vil kjenne mer og mer på i tiden som kommer. Krisehåndtering har historisk sett ofte vært knyttet til et hierarkisk og autoritært lededelsideal. Med dagens kommunikasjonskanaler og kunnskapsspesialisering er det trolig et foreldet ideal. En militær eller "gammeldags" innstilling til krisehåndtering baserer seg på den autoritære leder som alene står med all beslutningsmakt- og kompetanse. En kriseleder i et moderne perspektiv vil trolig i stedet bli beskrevet som en som evner å: lede team med mange ulike eksperter, få frem mange perspektiver, ivareta komplekse stakeholderperspektiver og som i tillegg kan lede prosesser der etiske problemstillinger er vel så sentrale som "harde fakta". På tross av dette vil det å håndtere kriser – kjennetegnet av et stadig tidspress og stor usikkerhet – kreve at teamlederen evner å skjære gjennom og fatte beslutninger på uklart grunnlag. Ikke alle egner seg til å gjøre nettopp det.

Å etablere teamlederskap er likevel ikke bare et spørsmål om å rekruttere den rette kriselederen. Å etablere krisehåndteringskompetanse krever trening. Gjennom gjentatte øvelser og utvikling av "tacit knowlegde" – oppnås organisasjons- og interaksjonsspesifikk kompetanse som vanskelig kan etterlignes eller erstattes av en rakst fundert mediestrategi, eller gjennomføring av papirøvelser.

Hvilke kompetansefelt som bør inngå i teamet i dagens kontekst, hvilke egenskaper teamlederen skal ha, og hvordan teamet kan ledes mest mulig optimalt gitt disse betingelsene, er kjernen i doktorgradsprosjektet "Strategisk krisehåndtering i ansvarstagende organisasjoner". I prosjektet skal strategiske kriseteam i aksjon trenes og måles. Det eventuelle "funnet" i dette prosjektet vil neppe være rådet om å sende medietrente ledere på pressekonferanser for å "sikre organisasjonens omdømme". Sikring av omdømme vil nok snarere være et resultat av krisehåndteringskompetansen i organisasjonen og evne til å håndtere det uforutsette gjennom optimalisert trening, trening og atter trening.



**Synnøve Nesse** er psykolog og organisasjonsviter og industriell doktorgradskandidat innen strategisk krisehåndtering i et prosjekt finansiert av Norges Forskningsråd, Falck Nutec, Statoil og Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole.



**Ragnar J. Værnes** er psykolog, dr. philos og fagdirektør hos kompetansesenteret Falck Nutec Risk & Crisis Management. Han har en professor II-stilling ved Universitetet i Bergen.



**Eli Sætersmoen** er sivilingeniør med Master of Business Administration (MBA) og er administrerende direktør for Falck Nutec AS.



**Marcus Selart** er professor ved Norges handelshøyskole, Institutt for strategi og ledelse.