

# Debatt

debatt@dn.no

## Må lære av Lærdal

Lærdal er en viktig kilde til lærdom. Stikkord: Planlagt improvisasjon.

**Forskning viser at ...**

**Synnøve Nesse  
Torstein Nesheim  
Marcus Selart**

”

**D**et føles kanskje trygt for våre administrative ledere å tenke at ledelse under kriser må

sentraliseres, spesialiseres, og bygge på detaljerte planverk og regler. Det kommer garantert ikke til å føles trygt for lokale ledere neste gang man skal lede under press ett eller annet sted i vårt langstrakte land.

Lærdølene som reddet liv, hus, katter og lokalsamfunn under brannen i 2014 er tydelig forarget over regjeringen og DSB sine planer om å sentralisere og spesialisere krise- og beredskapshåndteringen i Norge. Betydningen av detaljert lokalkunnskap, tett nettverk og tillit mellom de som gjorde en innsats i Lærdal ser ut til å forsvinne når krisehåndteringen denne natten tolkes. Det samme gjelder evnen til mobilisering og improvisasjon når liv, helse og verdier på spill for ordfører, brannmenn og naboer. Vi forstår lærdølene godt.

Ikke bare retter det offentlige både direkte og indirekte kritikk mot den formidable lokale innsatsen som ble gjort. Det offentlige motsetter seg også virkeligheten. Sammen blir byråkrati og benektelse et salg i ansiktet for dem som brettet opp ermene og handlet i en eksepsjonell situasjon. De sto i en situasjon der planverk og etterlevelse åpenbart måtte komme i andre rekke - og empati først og fremst ble uttrykt i handling - ikke i ord.

Benektelse og byråkrati står i veien for effektiv kriseledelse i vårt sårbare norske samfunn, selv etter de omskakende erfaringene vi gjorde oss under og etter merkedatoene 22. juli og 17. januar. I disse fatale



Vi kan ikke la tilfeldigheter styre når vi håndterer kriser - men vi må ei heller overvurdere vår evne til forhåndsdefinert kontroll, skriver artikkelforfatteren. Her brannruinene etter det eneste verneverdige huset som brant. Foto: Eivind Senneset



DN lørdag 6. juni.

situasjonene var det som sviktet når det gjelder ledelse underveis, evnen til lokal situasjonstilpasning og improvisasjon, ikke fravær av sentralisering eller sviktende evne til å følge planer. Evne til improvisasjon viste lærdølene da hjembygda deres sto i brann. Hvorfor lærer vi ikke av lærdølenes læring?

Vi har selv publisert en studie i Journal of Business Ethics som viser at krise- og beredskapsplaner gir en opplevelse av trygghet og velvære hos organisasjoners ansatte, og derfor har en egenverdi. Dette er likevel en annen effekt enn den primære effekten slike planer skal ha under kriser.

Få studier sier noe om effekten av krise- og beredskaps-

planer under selve krisen. Selv om vi tror at de kan være verdifulle inntil et visst punkt, er dette en betraktning med begrenset empirisk støtte.

Derfor opererer vi under sterk tvil, og mer basert på tro, når vi anbefaler bruk av planverk. Vi tror det bare hjelper når det kombineres med omfattende undervisning, trening, og kontinuerlig utvikling og revidering av planer.

Dette forbeholdet overses når papirmøllen settes i gang i byråkratiet. En annen ting som glemmes, er at kriser nettopp avslører byråkratiet - og den sentraliserte styringsmodellens svakheter - så altfor raskt og altfor godt. Det er fint med større fokus på beredskap sentralt og mer midler, men utelukkende om effektene kan vises i bedre samspill mellom de som leder sentralt og de som leder lokalt. DSB signalerer at de ikke ser verdien av dette, ved manglende anerkjennelse av lærdølenes innsats som verdifull informasjon om hvordan krisehåndtering foregår i virkeligheten.

I en rekke studier er det vist at det som bidrar til effektiv kriseledelse er improvisasjon. Lærdølene er et enestående eksempel på dette. Kan vi så la tilfeldigheter og spontanitet styre krise- og beredskapshåndteringen vår?

Nei, selvsagt ikke. Nøkkelen til effektiv kriseledelse ligger i planlagt improvisasjon. Det vil

si: Vi må tilrettelegge for at våre intuitive handlinger i kaotiske situasjoner er vel forankret med våre mål. Det åpner ikke våre administrative ledere for i dag. De forkaster improvisasjon som den drivende - eller forklarende - mekanismen i effektiv kriseledelse.

Tre pågående studier gjennomført i Norge viser at ledere som kombinerer trening med evne til improvisasjon oppnår mer effektiv krisehåndtering.

● I den første studien oppnår 30 toppledere større psykologisk trygghet, større tillit, samt både raskere og bedre kvalitet i oppgaveløsningen etter trening.

● I de to andre studiene, basert på terrorangrepet i In Amenas i Algerie der både staten og Statoil var involvert, samarbeider ledere bedre både innenfor, mellom og på tvers av beredskapsnivåer når de har trent sammen. Trente ledere oppnår også raskere maktskifter mellom nivåer - noe som trolig er nøkkelen til effektivitet også i sentralt-lokalt krisearbeid.

Ingen av disse lederne verken sitter eller leser når de lykkes. De står, de snakker, de samhandler på tvers - noen ganger stikk i strid med etterlevelsekrav - fordi de kjenner situasjonen på kroppen. Dette står det ikke noe om i en eneste rapport. I stedet er det fare for at benektelse og byråkratisering står i veien for et løft i norsk krise- og beredskapsarbeid.

### Forskningen

**Hvem:** Selart, M., Johansen, S. T., & Nesse, S. (2013).

**Hva:** Employee Reactions to Leader-Initiated Crisis Preparation: Core Dimensions.

**Hvor:** Journal of Business Ethics, 116(1), 99-106.

**Hvem:** Nesse, S. (2015)

**Hva:** Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse - underveis? Planlagt improvisasjon som virkemiddel.

**Hvor:** Kommer i MAGMA høsten 2015

### Forskningen viser at ...

Oppsiktvekkende funn?

Ny innsikt?

Skriv til spalten «Forskning viser at ...». Tekstlengde inntil 3500 tegn (inkludert mellomrom).

debatt@dn.no

Det er på tide at vi større grad hører på lærdølene.

**Synnøve Nesse**, psykolog, organisasjonsviter, tar PhD ved Institutt for strategi og ledelse ved NHH,

**Torstein Nesheim**, forsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF), og

**Marcus Selart**, professor ved institutt for Institutt for strategi og ledelse på NHH