

# Å være leder når katastrofen rammer

Finn en troverdig røst. Send varme e-postmeldinger. Gjør som Stoltenberg. Dette er blant rådene psykolog Rolv Mohn ga til ledere i arbeidslivet etter terrorhandlingene 22. juli.

TEKST:

**Nina Strand**

PUBLISERT 5. september 2011

---



**RÅDGIVER:** - Vi har snakket med arbeidstakere om normale og unormale reaksjoner, og om hvor det er mulig å få hjelp hvis det trengs. Mange ønsket råd om hva de skulle gjøre fremover, for eksempel om de burde gå på jobb, eller om det var lurt å sykmelde seg, forteller Rolv Mohn. Foto: Ole Alvik / Personal og ledelse

Mohn spiste middag med familien hjemme i Oslo da han hørte et drønn, og huset begynte å riste. Han gikk straks inn på nettet, og leste at «Jens Stoltenberg var på et sikkert sted». En illevarslende melding. Så ble han klar over bomben som hadde eksplodert i regjeringskvartalet.

– Jeg tenkte med en gang at noen av kundene våre kunne være rammet, sier han.

**Rask beredskap**

Rolv Mohn er daglig leder i Psykologbistand, som jobber med lederutvikling, kriseberedskap, organisasjonsutvikling og arbeidspsykologisk veiledning til ansatte i bedrifter. I de 15 årene firmaet har eksistert, har det bistått flere bedrifter og organisasjoner med både å lage kriseplaner og å trene på dem. Enkelte av oppdragsgiverne har en type virksomhet som gjør dem spesielt sårbare for terror, og Psykologbistand har stående kriseberedskapstilbud til flere av disse.

### «Daglige rutiner og arbeid er viktige holdepunkter for å komme seg videre»

Denne dagen hadde Mohn ansvar for firmaets beredskapstelefon, og han var derfor mentalt forberedt på å få krisehenvendelser. Men dette skulle vise seg å bli omfattende. Mange av de rammede bedriftene i regjeringskvartalets nærmiljø er kunder hos Psykologbistand, og de første telefonhenvendelsene kom samme kveld. Pågangen fortsatte utover i helgen. Samtidig kom det stadig ny informasjon om hendelsene i regjeringskvartalet og på Utøya.

Kollegene i Psykologbistand var raske med å oppsøke hverandre, og holdt kontakten gjennom helgen. Fellesskapet ble viktig i den omfattende jobben de så lå foran dem, etter hvert som det ble mer klart hva som egentlig hadde hendt. Sammen fikk psykologene raskt utformet en veileder i kriseledelse, som umiddelbart ble sendt til alle oppdragsgiverne. Innledningsvis i veilederen viser de til betydningen av gode ledere etter katastrofen: «Lederes evne til å leve seg inn i, og handle i, traumatiske situasjoner virker direkte inn på organisasjonens evne til å yte godt i de vanskelige fasene – og i ettertid. Lederens ferdigheter vil prege organisasjonens muligheter til å lære, heles og vokse på smertefulle hendelser.» Lederne fikk råd om å vise følelser, være fysisk til stede, tilby tilrettelagte løsninger og støtte positive initiativer fra de ansatte. Et psyko-educativt tiltak, ifølge psykologen.



**STATSMINISTEREN TRØSTER:** Jens Stoltenberg omfavner Eskil Pedersen, AUF-lederen som overlevde Utøya-massakren. Statsministeren er

en god rollemodell for ledere, mener psykolog Rolv Mohn. Stoltenberg har ikke lagt skjul på at han selv er berørt av hendelsene. Han viser følelser og empati, men også fremadrettet lederskap. Foto: AFP Photo / Odd Andersen

## **Varme tekster**

Blant oppdragsgiverne til Psykologbistand, er LO og banker, mediebedrifter og butikker, mange lokalisert i bombens nedslagsfelt. Noen av dem mistet ansatte, andre hadde medarbeidere som opplevde å være i livsfare. Etter eksplosjonen ble de ansatte ved flere arbeidsplasser sendt hjem. Livredde hev de seg i all hast på en T-bane eller en buss, og ble spredt for alle vinder. Mohn visste at i enkelte av butikkene jobbet ungdommer som sommervikarer, noen fra naboland, langt fra familien og uten særlig nettverk i Oslo. En del var muslimer, som i de første timene opplevde å bli trakassert og til og med angrepet på vei hjem fra byen. Blant oppdragsgivernes ansatte fantes også journalister som hadde hatt dramatiske opplevelser og vært tett på sterkt skadde og traumatiserte mennesker.

Å veilede i kriseledelse har dreid seg om å være sparringspartner for ledelsen, delta i ledergrupper, på personalmøter, og i en-til-en-samtaler. Psykologene holdt miniforelesninger om normale reaksjoner etter en katastrofe, om hvordan en kan skape et sterkt fellesskap på arbeidsplassen, og deltok i diskusjoner om veien videre for bedriften.

Flere ledere og personalavdelinger ønsket hjelp til å utforme e-postmeldinger og sms-er som skulle sendes til de ansatte. De ønsket å uttrykke empati og deltakelse, men ville også gi informasjon, og skape trygghet. Blant medarbeiderne kunne det være noen som var sterkt berørt, mens andre ikke var personlig rammet. Det var viktig å trå varsomt. Klønete og ubetenksomme formuleringer kunne legge stein til byrden for enkelte. Så hva skulle de skrive?

Rådene de fikk, var å skrive med varme, være seg selv og å uttrykke sine egne følelser.

– Vi samarbeidet med lederne for å finne en troverdig stemme og et godt budskap. Dette var jo en anledning til både å vise lederskap og omsorg, sier Mohn.

## **Gjør som Stoltenberg**

Rolv Mohn er en av de mange som trekker frem Jens Stoltenbergs ferdigheter i kriseledelse.

– Han er en god rollemodell som har klart den fine balansen mellom ikke å dramatisere, men heller ikke bagatellisere situasjonen. Stoltenberg har ikke lagt skjul på at han selv er berørt av hendelsene. Han viser følelser og empati, men også fremadrettet lederskap.

Stoltenberg har også forstått verdien av menneskelige relasjoner og av å bygge et sterkt fellesskap blant folk ved å plukke opp og formidle AUF-jentas ord: «Om én mann kan

visе så mye hat, tenk så mye kjærlighet vi alle kan vise sammen.»

– Dette er ord som vil leve i befolkningen, sier psykologen.

## **Nærlys og fjernlys**

For ledere er det viktig å håndtere hendelsen med to perspektiver i hodet. Mohn kaller dem nærlys- og fjernlys-perspektiver. I første fase etter en katastrofe er det nærlysperspektivet som gjelder. Da dreier det seg om å gjøre det som er viktig i den akutte situasjonen: få ut nødvendig informasjon, skape trygghet og vise omsorg og medfølelse. Samtidig skal folk hjelpes til å komme videre, og her kommer fjernlystankegangen inn. Den kan handle om hvordan en skal leve videre, og om hvilke ritualer som kan passe akkurat for denne arbeidsplassen og som kan være en god avrundning før en går tilbake til hverdagen. Også her har Mohns psykologteam bidratt ved å delta i diskusjoner om ulike fremgangsmåter.

Ifølge Mohn gjelder det å finne balansen mellom å skape fellesskap ved å involvere kollegene, men samtidig unngå overspill.

– *Hvorfor er det så viktig med ritualer?*

– Det ligger mye trøst i ritualer, og en sterk markering av fellesskapet. Å gjøre rituelle handlinger sammen ligger dypt i mennesker, og det kjennes riktig for de aller fleste, sier Mohn.

– Så er det opp til ledelsen å kalibrere dette og finne en god form.

## **Ta vare på seg selv**

Psykologbistand har også hatt samtaler med enkeltpersoner som har vært berørt av terrorhandlingene. Mange pårørende har tatt kontakt.

– Vi har snakket om normale og unormale reaksjoner, og om hvor det er mulig å få hjelp hvis det trengs. Mange ønsker råd om hva de skal gjøre fremover, for eksempel om de bør gå på jobb, eller om det er lurt å sykmelde seg. Ledere er også opptatt av dette med sykmelding, forteller psykologen.

– *Hva svarer dere til det?*

– Vi sier som Atle Dyregrov: Daglige rutiner og arbeid er viktige holdepunkter for å komme seg videre.

Sykmeldingsspørsmålet er et godt eksempel på at ledelsen bør holde tungen rett i munnen, mener psykologen. Det hender at ledere som ønsker å være omsorgsfulle og snille, foreslår løsninger som ikke er til hjelp. «Bare bli hjemme!», kan de si til en ansatt som har det tungt. Godt ment, men ikke alltid det beste for den det gjelder. Noen som går mye hjemme etter vonde opplevelser, praktiserer sin egen form for stressmestring ved bruk av alkohol eller piller. Mohn advarer derfor ledere og personalledere om at sykmelding kan være uttrykk for misforstått snillhet fra ledelsens side. Det å være hjemme alene når en er stresset og traumatisert, kan føre med seg mye negativt selvsnakk. Generelt er det bra å bevare og stå i støttesystemene helt nær seg, som på

jobben, og dessuten å være sammen med de som har opplevd det samme som en selv. Et eksempel på det er Psykologbistands oppfølging av hjelpepersonell etter bombe-eksplosjonen. I uka etter hendelsen gikk hjelpepersonellet gjennom arbeidet sitt. De ønsket seg en psykolog som kunne hjelpe dem til å reflektere rundt utførelsen av arbeidet, og som kunne gi råd om hvordan de kunne ta vare på seg selv og hverandre i tiden fremover.

– Samtidig må en ha respekt for at ikke alle klarer å gå på jobb etter store påkjenninger. Noen får helsegevinst ved å hvile, være hjemme, og la tingene synke. Og er det konflikter på arbeidsplassen, da er ikke jobben et egnet sted for bearbeiding av stress, understreker Mohn.

### **Risler psykologi over arbeidsplassene**

De senere ukenes erfaring fra kontakten med ledere og ansatte har bekreftet det han stadig erfarer i jobben: Mennesker bærer med seg mye klokskap. Det viser seg ofte under press, som nå etter terrorhandlingene.

– Noe av det viktigste vi psykologer gjør, er å understøtte det gode folk gjør, både for andre og for seg selv, sier psykologen.

– Mye av rådgivingen vår dreier seg om å normalisere, bekrefte og gi kunnskap som hjelper til i valgene folk skal gjøre. Vi lærer selv også, når de ansatte sier til oss: Det der var godt sagt! Det var nyttig!

I sin psykologrolle ser han mye felles med kommunepsykologene, som kombinerer et individuelt og et systemisk perspektiv. Han og kollegene fordeler tiden mellom å jobbe med ledere, HR-avdelinger og -medarbeidere og på systemnivå – og å trene folk i individuelle ferdigheter. Mye handler om å gi psykologisk kunnskap, verktøy og metoder til andre.

– Vi risler psykologien ut over arbeidsplassene, sier han. Det er godt å se at den verdsettes og kommer til nytte.

**ROLV MOHN**

## ROLV MOHN



- Cand.psychol. i 1996, daglig leder i konsulentfirmaet Psykologbistand
- Ga ledere veiledning i krisehåndtering, og deltok i ledergrupper og på personalmøter. Hadde enesamtaler med ansatte, holdt miniforelesninger på arbeidsplasser om temaer som normale reaksjoner etter en katastrofe, og hvordan en kan ta vare på seg selv og andre.

«Lederes evne til å leve seg inn i og handle i traumatiske situasjoner virker direkte inn på organisasjonens evne til å yte godt i de vanskelige fasene - og i ettertid. Lederens ferdigheter vil prege organisasjonens muligheter til å lære, heles og vokse på smertefulle hendelser»

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 48, nummer 9, 2011, side*

### TEKST:

**Nina Strand**, journalist i Tidsskrift for Norsk psykologforening