

Rådgiver Trygve Lie i Hjelp24 har jobbet intenst siden fredag 22. juli med å bistå organisasjoner som har opplevd krisen. Han har gjort en lang rekke gruppedebriefinger og individsamtaler. Her gir han råd om hva en arbeidsgiver eller leder helt konkret bør gjøre i en krise som nå.

Hvordan kan man møte ansatte i sorg og sjokk?

Jeg synes et godt utgangspunkt er det som professor Lars Weisæth uttrykte så godt i Dagens Næringsliv på tirsdag, da han sa "Ritualet gir oss mulighet til å stoppe opp, markere, og gå videre. Her er det to feil man kan gjøre: Det ene er å stoppe helt opp og ikke gå videre. Det andre er å gå videre som om ingenting har skjedd." Mange arbeidstagere kommer tilbake til jobb nå på mandag. De har da hatt en drøy uke på å bearbeide voldsomme inntrykk og sterke følelser etter tragedien 22. juli. Samtidig er det for mange første gang de ser sine kollegaer igjen etter ferien, og de vil ha et behov for å snakke sammen om det som har skjedd.

Hvordan bør bedriftene legge opp sin interne kommunikasjon i den nærmeste tiden?

For bedrifter som har vært nær tragediene på en eller annen måte vil det være behov for å forstå hva som skjedde i timene rundt. Man har behov for å skape en felles virkelighetsforståelse av virksomhetens egenrolle i dramaet. Hva gjorde de aktuelle lederne? Hvem snakket du med? Man bør lage noen møteplasser som bidrar til felles virkelighetsoppfatning. Det må være en virkelighet basert på fakta og relevant informasjon. En slik faktabasert virkelighetsforståelse vet vi at demper effekten av denne typen hendelser.

Bør man kalle inn til felles møte eller samtaler eller hva?

Virksomhetene må selv vurdere hva som er riktig forum for kommunikasjon rundt hendelsene – allmannamøte, sak på intranett, mail til alle ansatte. Gjør det som kjennes riktig for deg og din bedrift. Du kan stole på deg selv i denne situasjonen. I vårt lille land vil det nesten alltid være "noen som kjenner noen", og det vil være nærliggende for de fleste virksomheter å kommunisere noe om hendelsen. Om ikke annet for nettopp å bekrefte at ingen er skadet eller direkte berørt. Det er fint å kunne si eller skrive noe om hvordan virksomheten nå hjelper. Det er klokt å fokusere på det i bedriften som har fungert. Det er viktig å være spesielt oppmerksom på de som kommer tilbake fra ferie nå på mandag. Der hvor flere andre har vært i jobb en stund og fått snakket ut om hendelsen kan enkelte ansatte føle seg utenfor dersom det ikke skapes rom for å involvere dem i dialogen.

I hvilken grad har denne hendelsen i det hele tatt noe med arbeidslivet å gjøre?

En måte samfunnet har endret seg de siste årene er at grensen mellom jobb og privatliv i en viss grad er utvisket. En generell reaksjon etter en krise er å søke det hjemlige, det trygge. Man er opptatt av de nære ting, av far og mor og søsken, av rommet sitt eller huset sitt. Man har behov for å få bekreftet at dette fortsatt er en trygg sfære. Gitt at jobben for mange er blitt en viktigere arena hvor man tilbringer mye tid og utvikler fellesskap med andre mennesker er det naturlig at vi også her fremover vil se et økt behov for bekreftelse av trygghet, kontinuitet, og stabilitet. Ledere har en rolle å spille i å styrke disse prosessene. Mer enn noen gang er det viktig å være synlig som leder. Ryggen rak og hodet høyt. Signalisere ro og trygghet.

Kan du utdype dette med arbeidsplassens betydning?

For mange mennesker er det som jeg antyder slik at jobben er det nye hjemmet. Kanskje spesielt for disse menneskene blir arbeidsplassens reaksjon på krisen viktig. I kriser er sanseapparatet forsterket. Vi blir mer vare for farer, men vi blir også mer sensitive for andre typer stimuli: Kjærlighetssignalene blir forstørret. Det er nok en av forklaringsbakgrunnene for de sterke kjærlighetsytringene vi ser i det offentlige rom i disse dagene. I denne situasjonen vil mange ansatte ha et særlig behov for bekreftelse av kjærlighet fra kollegaer og arbeidskamerater. Dette er uvant for oss, men er naturlig i den situasjon vi befinner oss i.

Hvilke personer trenger spesiell støtte?

Det er spesielt viktig for ledere å ta vare på de personene som klandrer seg selv på en eller annen måte. Burde man sjekket noe, sendt noe, tatt noen telefoner i etterkant av hendelsene? Vi gjør alle feil i forbindelse med en krise. Det er viktig at bagatellmessige glipper ikke blir sittende i hodet på folk.

Hvilket spesielt ansvar har bedriften for de ansatte i tiden fremover?

Beredskapsapparat i bedriften i dagene, ukene, og månedene fremover må tilpasses hva de ansatte i virksomheten har vært utsatt for. Fysisk eller psykologisk nærhet til hendelsene vil kunne gi behov for spesiell støtte. Det kan være klokt å være spesielt bevisst på enkelte grupper i denne situasjonen. Gravide har et utvidet sanseapparat og tar til seg inntrykk spesielt sterkt. Man bør vise spesiell omsorg og særlig aktsomhet mot denne gruppen. Akkurat nå er det sommervikarer i mange bedrifter. Disse kan være unge, med varierende styrke av nettverk, og med et spesielt behov for å høre til et sted. Slekt av direkte berørte er selvfølgelig en utsatt gruppe. Det kan også være grupper man ikke umiddelbart tenker på, folk som har opplevd personlige kriser i månedene før 22. juli. En slik personlig krise kan være dødsfall i nær familie denne våren. Disse personene vil være ekstra sårbare.

Er det spesielle ting man som leder bør følge med på?

Som leder vil det i tiden framover være klokt å være spesielt oppmerksom på hvordan arbeidstagere har det. Man bør sjekke ut om det foreligger avvikende atferd i ukene framover. Sitter en person og stirrer i veggen? Opptrer han/ hun aggressivt? Svarer ikke på henvendelser? Det man kan se etter er avvik fra normalmønsteret. Der det etter en utsjekk av slike forhold kan synes som om personene har et problem, kan arbeidsgiver bidra til å få personen inn i et profesjonelt hjelpeapparat.

Hva bør man unngå å gjøre?

Dette er ikke tiden for analyse og kritikk.

Vi ser at mange, spesielt unge personer, gir uttalelser til media i disse dagene?

Ansatte i enkelte bedrifter vil av ulike grunner få forespørsler om å uttale seg i media. Det er en lederoppgave å gi råd til personer om hva man sier og om man overhodet bør uttale seg. Det er ikke gitt at skjerming er det riktige, men man bør ha reflektert over hva man skal snakke med media om.

Hvem kan og bør man involvere hvis man som leder synes situasjonen er vanskelig?

Som leder bør man være ydmyk i forhold til de psykiske reaksjonene som kan skapes av det vi har vært i gjennom. Det kan være nyttig å få hjelp fra bedriftshelsetjenesten eller det offentlige helsevesenet der man opplever å stå overfor utfordringer.

Jeg vil forøvrig henvise til "Tett på nett" på vg.no sine sider fra mandag 25. juli der jeg forsøker å gi noen råd på individnivå om hvordan man kan bearbeide tanker man har etter tragediene som rammet oss.