



**tag ansvar  
og sig  
undskyld**

Alle skoleledere kan komme i en situation, hvor en tragisk hændelse kræver en velovervejet og hensigtsmæssig håndtering i forhold til elever, forældre, ansatte og pressen

**R**ystende billeder af hjerneskadede elever, der efter en kæntring med en b d, fik hjertestop i det kolde vand, og deres lamslåede

forældre, der med gr d i stemmen fortæller, at deres søn aldrig bliver normal igen, har brændt sig fast på nethinden. Det var de frygtelige konsekvenser af en sejltur på en efterskole, hvor også en lærer omkom. Skolelederen var i lang tid tavs omkring ulykken og dens følger, men ledelsen tog på et senere tidspunkt ansvaret på sig.

Claus Hjortdal, næstformand i Skolelederforeningen, har selv som skoleleder stået i krisesituationer, for eksempel da en elev var ved at drukne, og han opfordrer alle skoleledere til at tænke over, hvad de vil gøre, hvis en lignende hændelse opstår på deres skole.

”Det er vigtigt, at man som skoleleder påtager sig ansvaret, om det så er en elev, der kommer til skade på skolens legeplads eller der udbryder brand. Jeg synes, at det er vigtigt, at vi som forening melder klart ud, at ansvaret altid ligger hos lederen, og så kan den enkelte leder agere ud fra det. Der må aldrig finde ansvarsforflygtigelse sted, når der sker en tragisk hændelse”, siger Claus Hjortdal, næstformand i Skolelederforeningen. ►

## kriseledelse

### N r lynet sl r ned...

Psykolog Merete Wedell-Wedellsborg har mere end 15 års erfaring med organisations- og ledelsesudvikling fra Forsvaret, Falck Healthcare, konsulentvirksomheden Right Management og Danske Bank. Her giver hun gode råd til kriseledelse, n r voldsomme ulykker rammer:

#### Inden:

- > Kend dine kræfter. Ledere, som kender sig selv og deres egne reaktioner på stress godt, klarer sig markant bedre, når krisen rammer.
- > Sørg for at sikre en kommandok ede. ’Command is lonely’ s  sørg for at udpege 1-2 næstkommanderende, som kan tage over, når du skal sove/spise/kommunikere med pressen, og som fx kan prikke dig på skulderen, og bede dig om at tage et time-out.
- > Uddan dine medarbejdere og sørg for selv at være up-to-date med krise og stresshåndtering

#### Under:

- > Folk kigger på dig. V r forberedt på, at hvis ulykken rammer, så orienterer folk sig i endnu højere grad end ellers efter deres leder. Gå ind og mark r, at du er dig dit ansvar bevidst, at du ikke er bange for at stå midt i orkanens øje (eksempel den norske statsminister Jens Stoltenberg efter terrorangrebet).
- > Giv  ben og  rlig information til din organisation. Gå forrest og sæt ord på det svære/det h ndte/ubærlige fx ’Vi er samlet her i dag fordi...’, ’vi skal tale om at...’
- > V r empatisk, men sørg for at holde overblikket. Vær ikke bange for at vise dine følelser, give folk et kram eller være nærværende men hold fast i din ’indre statsmand’. Dine omgivelser har brug for, at du holder det store overblik, så du kan ikke over-involvere dig.

#### Efter:

- > Igangsæt systematisk opfølgning og opsamling af data. Få evt. professionel krisehjælp og organiser en psykologisk debriefing med professionelle, som taler situationen igennem med de involverede.
- > Skab mening - også for de mennesker i din organisation, som ikke var direkte involveret i krisen, men som dagligt må forklare sig til venner og bekendte. Giv krisen en plads i jeres fælles historie - men g r det også legalt at komme videre og se frem.
- > Evaluer forløbet og jeres måde at håndtere det. Fortæl dine medarbejdere om dine beslutninger ift. kriseledelse, og hvad du har lært undervejs.

## tag ansvar

### Kommunikation under en krise

Lotte Hansen, adm. dir., Hansen PR, er journalist og cand.scient.pol. og har specialiseret sig i strategisk kommunikation i både den offentlige og private sektor.

Hun har stor erfaring i corporate communication, public affairs og krisekommunikation. Hendes råd til kommunikation i en krise er:

- De to første skridt i krisekommunikation er altid: etabler fakta og find ud af, hvor ansvaret ligger. Hvis ikke alle fakta er på plads, så gå ud og sig, at sagen bliver undersøgt.
- Vis lederskab, så situationen ikke begynder at rulle, og skaber det, der hedder en krise i krisen.
- Hvis en ulykke er frygtelig nok som i Præstø, kan man kynisk sige, at den "beskytter" ledelsen, fordi mediernes og omverdenens fokus er rettet mod selv ulykken.
- Vis empati og lad være med at fremstå som et systemmenneske. Du må gerne være menneskelig, og der er ingen, som forventer, at du er en supermand.
- Du skal ikke sige undskyld for noget, du reelt ikke har haft nogen mulighed for at have indflydelse på. Vær klar i spyttet, hvis en regel er overtrådt.
- Hvis intet er overtrådt, og skaden alligevel er sket og kunne være undgået, så skal lederen udvise mere end en symbolsk bodshandling i forhold til pårørende og gøre rede for, at der vil blive strammet op på reglerne, så det ikke sker igen.
- Forældre, elever og lærere/personale står altid først, når det kommer til hvem, der skal have besked, så kommer pressen, og det skal være den samme udmelding til alle parter dog ikke samme grad af private info m.m. til pressen.

Alle kriser er forskellige og det er en god idé at bruge en rådgiver, når det går galt. Med forkert eller for lidt kommunikation kan man ofte ufrivilligt medvirke til usandheder og spekulation.

"I mine ti år som kriserådgiver har de fleste ledere, jeg har været i kontakt med haft travlt med at finde ud af, at det ikke er deres skyld, når der opstår en krise. Efter min mening er det manglende ledelse, hvis man ikke står frem og tager ansvar", siger Lotte Hansen.

### Som leder har man ansvaret

Mange skoler har en nedskrevet kriseplan for, hvad der skal ske efter en ulykke på skolen, men Claus Hjortdal mener, at alle ledere skal vende tanken om, hvordan de vil reagere i de første minutter efter, de får meldingen om en tragisk hændelse.

"Hvad gør man, når man som leder står lige i brændpunktet? Man skal selvfølgelig sikre sig, at ulykken ikke udvikler sig, og man skal tage kontakt til lederniveauet over en selv i kommunen. Krisehjælp skal iværksættes med det samme til alle involverede. Uanset hvilken ulykke, der er tale om, så skal skolelederen påtage sig ansvaret og være organisatorisk tænkende", siger han.

Claus Hjortdal har som skoleleder skullet håndtere en krisesituation, og her fik han stor hjælp af en psykolog. En flok elever med lærere var taget til vandet, og pludselig er en dreng ved at drukne. Han blev heldigvis reddet, men der var alligevel en lang række tiltag, der skulle sættes i værk efter hændelsen.

Kommunen blev kontaktet med det samme, og de sendte to psykologer ud til skolen for at lave krisehåndtering for ansatte, elever og forældre.

Psykologens råd var at benytte sig af damage control, der er at tage ansvaret på sig og ikke prøve at finde smut-huller for at slippe for ansvaret. Rådet blev brugt, da skolelederen skulle stå ansigt til ansigt med forældrene til den lille dreng, der havde været ved at drukne.

"Forældrene tog fra mit kontor vidende om, at jeg som ansvarlig leder tog hændelsen alvorligt, og at jeg ville sørge for, at det aldrig kunne ske igen", siger han.

### Medierne skal holdes stangen

Men et er at skulle stå til ansvar overfor elever, forældre og ansatte – en ulykke er også en "god" historie for pressen, og dele af den er villig til at overskride alle moralske grænser for at få det rigtige billede eller citat. Claus Hjortdal fortæller om en ulykke på en skole i Århus, hvor et legeredskab, der på trods af et nyligt tilsyn, var brast sammen, og en elev var blevet slået ihjel.

"En forfærdelig historie, men det der var mindst lige så rystende var, hvordan dele af pressen agerede for at få historien hjem. Det kan man ikke forberede sig på, for man tror ikke, at der er nogen, der vil opføre sig på den måde, men man er nødt til at spørge sig selv, hvordan man skal håndtere pressen i en krisesituation", siger Claus Hjortdal. Skolelederforeningen tilbyder ikke sine medlemmer kurser i blandt andet pressehåndtering i forbindelse med ulykker eller krisesituationer.

"Nej, der må vi gribe i egen barm og indrømme, at det gør vi ikke. Vi vil internt se på, om vi skal revurdere behovet for den slags kurser eller netværk", siger Claus Hjortdal, næstformand i Skolelederforeningen. ●