

Redaktionelt forord

Temanummer: Krisestyring i samfundet

Temaredeaktører

ANDERS HEDE

Forskningschef,
TrygFonden,
ah@trygfonden.dk

TUE VINTHER- JØRGENSEN

Souschef,
Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen,
tvj@ufm.dk

Velkommen til dette temanummer om kriser.

Selv om det formentlig er en overdrivelse at tale om, at vi lever i et krisesamfund, hvor kriser er *the new normal*, så er kriser – forstået som situationer, hvor organisationers og hele samfunds normale *modus operandi* udfordres – blevet hyppigere. Der har været en finanskris og en coronakrise. Vi lever midt i en sikkerhedspolitisk krise i Europa, klimakrisen vil være der de næste mange år, der er en mistriivselskrise, vi ikke har set før, og få personers koranafrændinger kan skabe uforudsigelige konsekvenser.

Netop fordi kriser ikke kan håndteres med velkendte virkemidler, så rummer de også store potentialer for læring. Man bliver nødt til at improvisere og handle hurtigt på trods af usikker og modstridende information. Meget går derfor mere eller mindre galt, og det er nemt at være bagklog. Denne form for læring ender nemt i fejl læring, hvor næste krise udkæmpes med erfaringerne fra den forrige krise.

Heldigvis er udforskningen af kriser kommet meget længere end bagklogskab. Der er i forskningen identificeret en række mere generelle indsigter i, hvordan samfund bør håndtere kriser, hvoraf nogle præsenteres i dette nummer. Én læring er, at kriser, i hvert fald i et land af Danmarks størrelse, som udgangspunkt er *internationale*. Andre lande er også ramt – eller bidrager til krisen. Udveksling af viden, inspiration og rækken ud er afgørende. En anden læring handler om *åbenhed og tillid*. Krisen rummer potentialer for polarisering og mistillid, der gør krisehåndteringen endnu vanskeligere. Under coronakrisen kostede polarisering og mistillid menneskeliv. Måltrettet støtte til de hårdest ramte, åbenhed om usikkerhed i beslutningsgrundlag og inddragelse af befolkningen i den overordnede strategi understøtter tillid og øger borgernes resiliens.

Temanummeret rummer fem artikler.

Rasmus Dahlberg og Andreas Hagedorn Krogh fra Forsvarsakademiet gennemgår i artiklen *Læring i krise: Barrierer for erfaringsopsamling i turbulente tider*, hvor svært det kan være for samfund at lære konstruktivt af kriser. Der er en risiko for at overlære specifikke erfaringer, så man prøver at håndtere næste krise som den forrige krise. Tilsvarende, hvis fokus er på at placere ansvar for enkelte beslutninger, som f.eks. aflivningen af mink, så begrænser det

den åbenhed, der er nødvendig for læring. Dahlberg og Krogh anbefaler bl.a., at man prioriterer bredere meta-læring om, hvordan organisationer på alle planer bliver mere robuste og læringsorienterede, herunder at deres krisesty-
ringskapaciteten øges. Et af midlerne er adgang for følgeforskning til at følge selve krisehåndteringen.

Michael Bang Petersen fra Aarhus Universitet analyserer i artiklen *Hvordan fastholdes tilliden under samfundskriser?* den afgørende rolle, som tillid til myndigheder og tillid til medmennesker spiller under en krise. Tillid fremmer samarbejde, herunder samarbejde på samfundsniveau i form af kollektive adfærdsændringer. Der er klare sammenhænge mellem lande med høje tillidsniveauer og succesfuld håndtering af coronapandemien. Selvom tilliden under en krise måske indledningsvis fremmes af en ”rally around the flag”-bevægelse, så slider restriktioner, økonomiske tab, uundgåelige fejlbeslutninger mv. uvægerligt på tilliden. Erfaringerne taler for, at åbenhed omkring usikkerhed og manglende viden tjener til at opretholde tillid, ligesom klarhed omkring den overordnede krisehåndteringsstrategi skaber mening for dem, der er presset af krisen. Kompensationsordninger over for de mest belastede eller udsatte er også væsentlige for tilliden. Ganske subtilt skal myndighederne også være opmærksomme på, at den kollektive handling kan gå over gevind, f.eks. med markante moralske angreb på ikke-vaccinerede. Sådanne angreb reducerer den samlede tillid og fremmer stærkt problematisk polarisering. I stedet skal der udvises empati overfor skeptikerne.

Martin Marcussen fra Københavns Universitet belyser i artiklen *Diplomatisk krisestyring*, hvordan diplomater i udenrigstjenesten kan blive kastet ud i at skulle håndtere en undtagelsestilstand, hvor normaldiplomati inden for rammerne af Wienerkonventionen ikke er tilstrækkeligt. Her er det ikke længere muligt at følge regelsæt og rutiner. I stedet må diplomaten improvisere og stole på sin intuition som en guerillakriger. Marcussen beskriver de forskellige faser i en krisesituation, og hvordan der i slutfasen er mulighed for at trække læring ud af krisesty-
ringsforløbet. Artiklen rundes således af med en gennemgang af gennemførte forbedringer af udenrigstjenestens kriseberedskab, siden telefonen stod ubemandet i juledagene efter tsunamien i 2004.

Charlotte Bro, fhv. chef for Nukleart Beredskab og for Kontoret for Krisesty-
ring i Beredskabsstyrelsen, undersøger i artiklen *Afbrændingskrisen – et for-
hekset problem regeringens krisestyring i 2023 med inspiration fra risikoteori
og studiet af beslutningsprocesser under pres*. I 2023 blev Danmark kraftigt
kritiseret af bl.a. en række islamistiske regimer, som var utilfredse med, hvad
de opfattede som myndighedernes mangelfulde reaktioner på visse islam-kri-
tikerens afbrænding af koraner. Da regeringen frygtede, at denne ”afbræn-
dingskrisen” kunne stille hindringer i vejen for Danmarks udenrigspolitiske
ambitioner, besluttede man at indføre et forbud i straffeloven mod ”utilbørlig
behandling af skrifter med væsentlig religiøs betydning for et anerkendt tros-
samfund”.

Artiklen peger på, at afbrænding af koraner og andre former for islam-kritik i disse år udgør, hvad man kan kalde et ”forhekset problem”. Det vil sige et problem, hvor det ikke er muligt at finde en løsning, der gør alle tilfredse, og hvor en løsning på kort sigt meget vel kan medføre nye og måske større problemer på længere sigt. Særligt i den slags situationer er det afgørende, at krisestyningen bygger maksimalt på dialog og inddragelse, sigter mod et fleksibelt manøvrerum frem for forenklede løsninger, har et kritisk blik på eventuelle skjulte dagsordener og på de langsigtede og internationale aspekter af krisestyningen.

Anders Hede og Merete Konnerup gennemgår i artiklen *Mistrivelseskrisen* den vækst i selvrapporteret mistrivsel, som efter mange års stabilitet pludseligt opstod i årene efter 2010, og som siden er vokset blandt unge, særligt unge piger. Det er en type krise, som ikke er set før. Men i flere henseender har håndteringen faktisk fungeret. Der har været et monitoreringssystem, som har opfanget krisen fra de tidligste manifestationer. Man har også – især på statsligt niveau – på trods af en intens og kaotisk offentlig debat – i det store hele evnet at fastholde fokus på de børn og unge, som mistrives aller mest, bl.a. i arbejdet med Psykiatriens 10-årsplan. Andre dele af krisehåndteringen har været mindre heldig, f.eks. har få opfattet, at mistrivelseskrisen optræder med stort set samme træk og timing internationalt. Der er stadig rige muligheder for fejllæring af mistrivelseskrisen, hvis man ikke anlægger et internationalt perspektiv.

God læselyst!

Anders Hede og Tue Vinther-Jørgensen, redaktører af temanummeret