

eStudie.no – presenterer:

Kriseledelse

Skrevet av: Kjetil Sander © Desember 2021



Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 KRISELEDELSE	6
1.1 HVA ER KRISE?	6
1.2 HVORFOR KRISELEDELSE?	6
1.3 HVA ER KRISELEDELSE?	6
1.3.1 Før krisen:	6
1.3.2 Under krisen:	7
1.3.3 Etter krisen:	7
1.4 DEFINISJON AV KRISELEDELSE	7
1.5 KRISELEDELSENS OPPGAVER	8
1.6 MODELL FOR KRISELEDELSE	9
1.6.1 Drift "Business Contingency"	9
1.6.2 Kriseplan – "Crisis management"	9
1.6.3 Risikovurdering	9
1.6.4 Ledelse	10
1.6.5 Mennesket	10
1.6.6 Forholdet til media	10
1.6.7 Utvikling	10
1.7 KRISEFORBEREDELSE	11
1.8 KRISEDEFINISJON	11
1.8.1 Begrepet krise	11
1.8.2 Definisjon	12
1.8.3 Ulike typer kriser	12
1.8.4 Intern og ekstern krise	13
1.8.5 Hva er forskjellen mellom en stor og liten krise?	13
1.8.6 Hva kjennetegner en krise?	14
1.8.7 Uønskede hendelser og vilde handlinger	15
1.8.8 Tre krisefamilier/kriseklynger	15
1.9 KRISEFASER	17
1.10 RISIKO OG SÅRBARHETSANALYSE (ROS)	17
1.10.1 Hva er risiko?	17
1.10.2 Risikoidentifikasjon	18
1.10.3 Risikomåling	18
1.10.4 Risikopersepsjon	19
1.10.5 Hva er en risikoanalyse?	20
1.10.6 Hva skal risikoanalysen gi svar på?	20
1.10.7 Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS)	20
1.10.8 Hvilken risiko må vurderes?	21
1.10.9 Interne og eksterne risikoelementer	21
1.10.10 Risiko håndtering i HMS sammenheng	22
2 KRISETEAM	23
2.1 HVA ER ET KRISETEAM?	23
2.2 HVEM BØR INNGÅ I KRISETEAMET?	23
2.3 ROLLE OG ANSVAR	24
2.4 LEDERROLLEN	24
2.5 PAUSER, TURNUS OG VAKTPLANER	24
2.6 PRINSIPPER	25
2.7 INTERN OG EKSTERN BISTAND	25

2.8 KRAV TIL MEDIETALSPERSONEN	25
3 FØR KRISEN : FOREBYGGING OG BEREDSKAP	27
3.1 FØR KRISEN OPPSTÅR	27
3.2 KRISEFORBEREDELSE	28
3.3 BEREDSKAP	28
3.4 BEREDSKAPSPLAN (KRISEPLAN)	29
3.4.1 Hva skal en beredskapsplan gi svar på?	30
3.4.2 Beredskapsplanen lages på bakgrunn av en ROS.....	30
3.4.3 Tre tidsperspektiv.....	31
3.4.4 Hvorfor trenger virksomheten en beredskapsplan?	31
3.4.5 Krav til kriseplanen (beredskapsplanen).....	32
3.4.6 Risiko og sårbarhetsanalyse.....	32
3.4.7 Potensielle kriser og planer.....	32
3.4.8 Krisestrategi.....	32
3.4.9 Kriseteam.....	33
3.4.10 Berørte	33
3.4.11 Interessenter	33
3.4.12 Varsling	34
3.4.13 Maler for strategi og buskap.....	34
3.4.14 Kanaler.....	34
3.4.15 Handlingsplaner.....	34
3.4.16 Krisekommunikasjonsplan.....	35
3.5 KRISETRENING	35
3.5.1 Krisetrening avgjør hvor godt forberedt virksomheten er	36
3.5.2 Hvem er ansvarlig for krisetreningen?.....	36
3.5.3 Hva må krisetreningen omfatte?.....	36
3.5.4 Den enkelte må få et eierforhold til sitt ansvar og sine oppgaver under en krise	36
3.5.5 Hvor ofte bør vi trene på kriser?.....	37
3.5.6 Ulike øvelsestyper	37
3.5.6.1 Funksjonsøvelse.....	37
3.5.6.2 Diskusjonsøvelse.....	37
3.5.6.3 Fullskalaøvelse.....	38
3.5.7 Krisetrening koster penger.....	38
3.5.8 Hvorfor følger kriseteamet ikke sine beredskapsplaner?.....	38
3.5.9 Konsekvensene av regelmessig trening	39
4 UNDER KRISEN: KRISEHÅNDTERING.....	40
4.1 HVORDAN RESPONDERE PÅ KRISEN	40
4.1.1 Være rask.....	40
4.1.2 Vær nøyaktig.....	40
4.1.3 Vær konsekvent.....	41
4.2 OMDØMMEREPARASJON OG ATFERDSMESSIGE INTENSJONER	41
4.3 KRISEKOMMUNIKASJON.....	42
4.3.1 Definisjon av krisekommunikasjon	42
4.3.2 Hva er krisekommunikasjon?	42
4.3.3 Intern- og ekstern krisekommunikasjon	43
4.3.4 Risiko- og krisekommunikasjon	44
4.3.4.1 Risikokommunikasjon	44
4.3.4.2 Krisekommunikasjon.....	44
4.3.5 Tredelt krisekommunikasjon.....	45
4.3.5.1 Initial krisekommunikasjon.....	45
4.3.5.2 Strategisk krisekommunikasjon	46
4.3.5.3 Krisens konsekvenser.....	46
4.3.6 Hvem er ansvarlig for risiko- og krisekommunikasjon?	47
4.3.7 Hvordan forberede en virksomhet på en krise?.....	47

4.3.8	<i>Krisekommunikasjonsplan</i>	47
4.3.9	<i>Intern og ekstern krisekommunikasjon</i>	48
4.3.9.1	Intern krisekommunikasjon.....	48
4.3.10	<i>Suksessfaktorer</i>	49
4.4	KRISESTRATEGIER.....	50
4.4.1	<i>Primære krisestrategier</i>	50
4.4.1.1	Fornektelsestrategi.....	50
4.4.1.2	Gjenoppbyggingsstrategi.....	50
4.4.1.3	Reduksjonsstrategi.....	51
4.4.1.4	Forsterkningsstrategi	51
4.4.2	<i>Gjenopprettelsesstrategier</i>	51
4.4.2.1	Benektelse.....	52
4.4.2.2	Ansvarsundragelse.....	52
4.4.2.3	Reduksjon av angrepets omfang.....	52
4.4.2.4	Korrigerende handling	53
4.4.2.5	Bønn om tilgivelse	53
4.5	CRISIS AND EMERGENCY RISK COMMUNICATION (CERC)	54
4.5.1	<i>Seks prinsipper i krisekommunikasjon</i>	54
4.5.2	<i>Fire steg</i>	54
4.5.3	<i>Tre tillitsskapende elementer</i>	55
4.5.4	<i>Fem kommunikasjonsfeil som kan skade virksomheten</i>	55
4.6	VARSLING I KRISER	56
4.6.1	<i>Hvordan varsle?</i>	56
4.6.2	<i>Varslingen må komme umiddelbart</i>	56
4.6.3	<i>Budskapet må tilpasses interessentene og være konsistent</i>	57
4.6.4	<i>Toppledelsen må ta ansvar</i>	57
4.7	VALG AV BUDSKAP I EN KRISESITUASJON	57
4.7.1	<i>Hva skal du si?</i>	57
4.7.2	<i>Tenk på hvem som er målgruppen og snakk direkte til dem</i>	58
4.7.3	<i>Intern krisekommunikasjon før ekstern krisekommunikasjon</i>	58
4.7.4	<i>Formidl budskapet i riktig rekkefølge</i>	58
4.7.5	<i>En krise blir ofte to</i>	58
4.7.6	<i>Akseptere og involvere publikum som legitime aktører</i>	58
4.7.7	<i>Vær åpen</i>	59
4.7.8	<i>Vær ærlig</i>	59
4.7.9	<i>Gjør budskapet tydelig</i>	59
4.7.10	<i>Ikke spekuler</i>	59
4.7.11	<i>Vær kritisk</i>	60
4.7.12	<i>Lag scenarier</i>	60
4.7.13	<i>Utvist medfølelse</i>	60
4.7.14	<i>Vær en veiviser</i>	60
4.7.15	<i>Vær løsningsorientert</i>	60
4.7.16	<i>Samordning</i>	60
4.7.17	<i>Første meldingen bør komme innen første timen</i>	61
4.7.18	<i>Oppdater ofte</i>	61
4.7.19	<i>Vær konsekvent, uten motsigelser</i>	61
4.7.20	<i>Korriger rykter og feil umiddelbart</i>	61
4.7.21	<i>Bruk etablerte #emneknagger på Twitter for å identifisere meldinger om krisen</i>	61
4.8	OMDØMME	62
4.8.1	<i>Enhver krise kan ødelegge virksomhetens omdømme</i>	62
4.8.2	<i>Hvorfor er media ofte ikke virksomhetens venn?</i>	62
4.8.3	<i>Omdømme før krisen avgjør hvor mye omdømmet blir skadet under krisen</i>	62
4.8.4	<i>Hvordan måle hvordan omdømme blir påvirket?</i>	63
4.8.5	<i>Hvordan bygge tillit under en krise?</i>	63
4.8.6	<i>Målet med krisekommunikasjon er ikke å redde virksomhetens omdømme</i>	64
4.9	KOMMUNIKASJONSKANALER.....	64

4.9.1	<i>Krisekommunikasjon med nyhetsmedier</i>	64
4.9.2	<i>Personlige møter</i>	65
4.9.3	<i>Telefon/videopresentasjon</i>	66
4.9.4	<i>Egne nettsider</i>	67
4.9.5	<i>Radiokommunikasjon</i>	67
4.9.6	<i>Oppslagstavler/plakater</i>	67
4.9.7	<i>Pressemeldinger</i>	67
4.9.8	<i>Pressekonferanser</i>	68
4.9.9	<i>Nettchat/podcast</i>	68
4.9.10	<i>E-post</i>	69
4.9.11	<i>Sosiale medier i krisehåndtering</i>	69
4.9.11.1	Finne familie og venner	70
4.9.11.2	Allmenn deltagelse	71
4.9.11.3	Kriseledelse	71
4.9.11.4	Varsling av befolkningen	71
4.9.11.5	Formidling av behov	71
4.9.11.6	Kunnskapsledelse	71
4.9.11.7	Kart	71
4.9.11.8	Situasjonsbevissthet	72
4.9.11.9	Rådgiving	72
4.9.11.10	Donasjoner	72
4.9.12	<i>Omtanke</i>	72
4.9.12.1	Billedeling	72
4.9.12.2	Informasjonsinnhenting	72
4.9.12.3	Fordeler ved sosiale medier	73
4.9.13	<i>Videomontasje/bakgrunnsinformasjon som kanal ved krisekommunikasjon</i>	73
4.9.14	<i>Lag en media-miks</i>	74
4.10	OVERVÅKING AV MEDIER OG OMVERDEN	74
4.10.1	<i>Sentrale ting vi overvåker</i>	74
4.10.2	<i>Hva gjør du hvis du oppdager feil?</i>	74
4.11	SJEKKLISTE FOR KRISEHÅNDTERING DE FØRSTE TIMENE OG DAG	75
4.11.1	<i>Start med å få oversikt over situasjonen</i>	75
4.11.2	<i>Første timer</i>	75
4.11.3	<i>Første dag</i>	76
5 ETTER KRISEN: EVALUERING OG LÆRING AV KRISER		77
5.1	ERFARINGSBASERT LÆRING OG OVERTROISK LÆRING	77
5.2	MÅLET ER Å SKAPE EN LÆRENDE ORGANISASJON	78
5.3	EVALUERINGEN MÅ OMFATTE HELE BEREDSKAPSPLANEN	78
5.4	FORBEDRE PLANVERKET OG FORBEREDELSENE	78
5.5	OPPFØLGING	78

1 Kriseledelse

1.1 Hva er krise?

Alle kan bli rammet av en krise, f.eks. en ulykke, streik, naturkatastrofe e.l. Enkelte ganger rammer en krise ikke bare noe som skjer ett sted, men hele verden. Noe som f.eks. var tilfelle ved Covid pandemien.

Når vi snakker om en krisesituasjon mener vi situasjoner der arbeidet stopper helt eller delvis opp som et resultat av en uforutsett hendelse, og hvor medias interesse om årsak og virkninger tar helt uvante proporsjoner. Hvordan vi håndterer disse krisene er helt avgjørende for hvordan folk oppfatter krisen og hvordan krisen vil påvirke virksomhetens omdømme.

1.2 Hvorfor kriseledelse?

Håndteres en krise på en dårlig måte vil krisen ødelegge virksomhetens [omdømme](#) (renommé) i lang tid fremover. Kanskje i så stor grad at bedriften går konkurs. Av den grunn trenger enhver virksomhet en kriseplan som angir hvordan potensielle kriser skal håndteres for å redusere skadeomfanget og sørge for at krisen ikke skader virksomhetens omdømme.

1.3 Hva er kriseledelse?

Kriseledelse er:

en fellesbetegnelse for for alle tiltak en virksomhet iverksetter for å sikre korrekt krisehåndtering når en krise oppstår.

Tiltakene i kriseplanen omfatter hva som gjøres i tre hovedfaser:

før, under og etter krisen.

1.3.1 Før krisen:

Hvilke kriser kan oppstå og hvordan bør vi håndtere potensielle kriser?

I perioden før krisen oppstår er vi opptatt av kriseforebygging og kriseforberedelser. Vi starter først med å avdekke hvilke kriser som kan oppstå. Deretter går vi videre og analysere hvilke konsekvenser disse krisene kan ha for virksomheten og hvilke interessenter som vil være involvert ved de ulike krise scenarioene. Til slutt må vi bestemme oss for hvilken krisestrategi vi skal følge hvis en av disse krisene skulle oppstå, og vi må utpeke et kriseteam som vil ha ansvaret for kriseledelsen hvis en krise skulle oppstå.

Når dette er gjort begynner den viktigste oppgaven: - Nemlig å trene kriseteamet og resten av virksomheten på hvordan de skal opptre hvis en av disse krisene skulle oppstå. Trening, trening og atter trening er her nødvendig for å være best mulig forberedt.

1.3.2 Under krisen:

Hvordan skal virksomheten håndtere en krise for å minimalisere skadeomfanget og skadene på omdømme?

Når en krise oppstår må kriseteamet aktiviseres. De vil ha ansvaret for å kriseledelsen og her vil suksessen være avhengig av hvor god kriseplan virksomheten har utviklet, hvor godt de har trent på den og kriseteamets personlige egenskaper til å håndtere stress, usikkerhet, informasjons mangel og press fra såvel media som de involverte interessentene.

1.3.3 Etter krisen:

Hvordan kan vi normalisere tilstanden igjen og sikre et godt omdømme om hvordan virksomheten håndterte krisen?

Etter at krisen er ferdig går vi over til å fokusere på hvordan vi raskest mulig kan komme tilbake til en normal tilstand igjen og sikre et godt omdømme om hvordan virksomheten håndterte krisen. Dette krever at alle interessentene følges opp etter krisen med faktainformasjon om de ubesvarte spørsmålene som dukket opp under krisen og informasjon om hva virksomheten gjør for å sikre at lignende kriser ikke kan oppstå igjen.

En viktig del av etterarbeidet etter en krise er å evaluere hele krisehåndteringen for å lære av hvordan krisen ble håndtert, slik at vi kan lære av feilene og suksessene vi gjør og bruke denne lærdommen for å unngå fremtidige kriser og til å håndtere dem bedre neste gang de oppstår.

1.4 Definisjon av kriseledelse

Kriseledelse er:

å gi rett respons når kriser oppstår, og avverge uheldige spekulasjoner eller unødig tap av anseelse.

Begrepet kriseledelse dekker såvel forholdet til media og kundene som hensynet til enkeltmennesker, lokalmiljøet, myndigheter, interesseorganisasjoner og andre interessenter som blir berørt av krisen eller som har interesse av å påvirke utfallet av den.

1.5 Kriseledelsens oppgaver

Vanligvis kan kriseledelse kokes ned til 5 tommelfingerregler:

1. **Forberedelse** - Sørg for å utforme krisehåndteringsplaner før en evt. krise inntreffer (dette innebærer bl.a. å ha oppnevnt et kriseteam og med jamne mellomrom øve seg på å håndtere forskjellige typer kriser) Når kriseteam trener, bør man alltid vurdere tilbakemeldingen til media og omgivelser langs to akser: a) krisens betydning på kort sikt og b) på lang sikt. Det gir et mer helhetlig perspektiv på krisen og kommer godt med i vurderingen av hvilke tiltak man bør sette inn, for å komme tilbake i normal drift.
2. **Entydig ansvar** - Når krisen er et faktum, sørg for å understreke internt at kriseteamet har ansvar for å informere aktører i omgivelsene (herunder media). Ingen andre skal gi informasjon om hendelsen eller krisen som er oppstått, og kun vise til kriseteamet for nærmere opplysninger.
3. **Hurtig reaksjon** - Det er viktig å reagere raskt etter at krisen er et faktum. I særlig grad fordi media ofte bygger på den informasjon som de får tak i på et tidlig tidspunkt. Virksomheten skal aller helst uttale seg før media har kommet på banen.
4. **Presis og korrekt informasjon** - Alle forsøk på å vri seg unna eller forskjønne tingenes tilstand, vil i de fleste tilfeller skade virksomheten enda mer enn selve krisen. Å føre media bak lyset er både uetisk og direkte skadelig for egen virksomhet! Gi derfor presis og korrekt informasjon basert på de opplysninger og data som kriseteamet sitter inne med på vedkommende tidspunkt.
5. **Evaluering og læring** - Etter en krise gjennomføres en evaluering av virksomhetens kriseledelse. Sett fokus på hva man kan lære av den tilbakelagte krisen og hvordan denne lærdommen kan bli ivaretatt gjennom evt. å endre prosedyrer, organisering, ressursbruk, etc. i virksomheten og/eller i kriseledelsen

1.6 Modell for kriseledelse



Kriseledelse modell - Hugo C. Lütcherath/Change Consult

Modellen over er en modell for kriseledelse, utviklet av Hugo C. Lütcherath/Change Consult. Modellen kan forklares slik:

1.6.1 Drift "Business Contingency"

Drift "Business Contingency" er planer og rutiner som skal sikre at virksomheten drifter videre så sant det mulig. Hensikten er å sikre at virksomheten beholder sin inntjening, at kundene blir betjent og at arbeidsplassene blir sikret. Vanligvis er ingen tjent med at virksomheten kollapser fullstendig som resultat av en krise.

1.6.2 Kriseplan – "Crisis management"

Kriseplan er selve planen som skal bidra til å håndtere kriser. Planer er gjerne det første som svikter i en virkelig situasjon, men uten en god planleggingsprosess på forhånd så ville man ikke makte å håndtere kriser like effektivt.

Kriseplanen bør være et lett tilgjengelig dokument som har et enkelt og forståelig innhold, med klare rutiner og prosedyrer.

1.6.3 Risikovurdering

Risikoledelesesprosessen innebærer å foreta risikoanalyser ved å identifisere hva som kan gå galt i virksomheten man leder. Dernest å anslå sannsynlighet for at det kan gå galt og hvilke konsekvenser det kan gi.

Til slutt må du bestemme deg for hvilke risikoer du ønsker å redusere. Det kan være både skadeforebyggende og skadereduserende tiltak. Risikoledelse inneholder også kost – nytte – vurderinger opp mot virksomhetens visjoner og målsetninger. Det handler om å kunne beskrive akseptabel risiko. Risikostyring kan dermed betegnes å være en del av kriseledelsesfunksjonen.

1.6.4 Ledelse

Ledelse er selve håndteringen av den aktuelle krisen for å redusere skadeomfanget og negative effekter av krisen. Det innebærer å kunne identifisere at man faktisk har en krise, og at vi har valgt de rette menneskene på forhånd, samt gitt dem ansvar, opplæring og trening.

Neste steg er å ta aktivt hånd om krisen for å unngå eskalering og større skade. Man må bestemme seg for intervensjon og iverksette tiltak for å ta styringen og oppnå det man ønsker. Siste del av krisehåndteringsprosessen er aktiviteter etter krisen.

Det innebærer å evaluere og lære av hendelsen for så å komme tilbake i normal drift igjen. Herunder ligger også tiltak for oppfølging og ivaretagelse av egne medarbeidere, imøtekomme informasjonsbehov internt, til pårørende og media, samt gjenopprettelse av virksomhetens omdømme når det er en aktuell faktor.

En kriseleder skal ikke bare håndtere en kompleks situasjon, gjennom å møte den på en måte som ikke eskalerer situasjonen, men også kjenne sine ressurser, prosedyrer og muligheter, legge plan og iverksette tiltak. Kriselederen har ikke bare ansvaret for å løse situasjonen, men også sikkerheten for alle involverte.

Alle fasene er avhengig av at kriseledelsen tar inn over seg at god og riktig kommunikasjon i prosessene er avgjørende for en optimal håndtering.

1.6.5 Mennesket

Mennesket setter fokus på ofrene. Ved siden av liv og helse er det gjerne miljøet som blir de vanligste ofrene. I krise situasjoner handler det i særlig grad å fokusere på menneskene, deres reaksjoner og behov. Men ikke bare ofrene, også ”skurkene” skal taes vare på.

1.6.6 Forholdet til media

Selv om forholdet til media anses av mange for spesielt viktig av hensyn til virksomhetens gode navn og rykte, må ikke dette forholdet bli for fokusert på bekostning av andre forhold.

1.6.7 Utvikling

Utvikling understreker nødvendigheten av at man stadig lærer av de kriser man havner i og stadig forbedrer egen krisehåndtering. For at læring skal kunne skje må den skje systematisk.

1.7 Kriseforberedelser

Med utgangspunkt modellen over bør kriseforberedelser særlig bestå av følgende:

- **Utvikling av en krisestrategi**
- **Etablering av et kriseteam**
- **Opplæring og trening av kriseteam**
- **Utarbeiding av en kriseplan, herunder risikovurdering og planer for videre drift i en krisesituasjon**
- **Utpeking av en talsperson og opplæring og trening av vedkommende**
- **Generell trening i å håndtere media i en krisesituasjon**

Krisestrategi vil si en strategi for virksomheten som skal dekke en krisesituasjon. Typiske spørsmål en krisestrategi skal gi svar på er:

- *Hvem leder virksomheten i en krisesituasjon?*
- *Hvem har ansvaret for krisehåndteringen og hvem for den videre drift?*
- *Hva er rollefordelingen mellom virksomhetens leder og virksomhetens talsperson i forhold til media? Egne ansatte? Interessenter?*
- *Hvordan skal vi beskytte vårt gode navn og rykte?*
- *Hvordan skal vi prioritere mellom egenbeskyttelse, løse krisen, bistå ofrene, ta vare på egne ansatte og våre interessenter?*
- *I hvilken grad skal vi være åpne og fortelle sannheten?*

1.8 Krisedefinisjon

1.8.1 Begrepet krise

Det finnes en mengde definisjoner av begrepet krise. Hva vi inkluderer i begrepet avhenger av hva begrepet skal brukes til og hvilket teoretisk perspektiv vi legger til grunn.

Selv om begrepet krise idag er forbundet med panikk, ulykke, nød og ubehag er den originale betydningen av ordet er ikke like dystert. Det greske ordet ΚΡΙΣΙΣ (krisis) betyr "*beslutning, valg, vendingspunkt og plutselig forandring til det bedre eller verre*".

Den kinesiske versjonen av begrepet oversettes til engelsk som "*wei ji*". Wei betyr fare eller frykt, mens ji betyr mulighet eller ønske. Den samlede betydningen blir derfor: "*fare pluss mulighet*", "*farlig mulighet*" eller "*mulighet for fare*". Uansett språkforhold er det tydelig at begrepets originale betydning er noe annet enn katastrofalt (Doorley & Garcia, 2010). Læring og erfaringer fra kriser gjør det enklere for å håndtere neste krise på en bedre måte.

1.8.2 Definisjon

Hermanns definerte i 1963 en krise som en hendelse som karakteriseres som en trussel og som kommer overraskende, med en kort responstid. Denne definisjonen er mye brukt, men den sier ikke noe konkret hva en krise er. En mer beskrivende definisjon er definisjonen til Magne Vollan Aarset (2010):

“En krise er en uønsket, uforutsett hendelse som kan føre til skade på mennesker, miljø, strukturer eller eiendom, tap av viktige programvarer eller prosedyrer, finansielle tap eller skade/tap av omdømme til en person, en organisasjon, en bransje eller interessenter”.

En ligende definisjon har Boin (2005:2):

“En krise er en alvorlig trussel mot de fundamentale strukturene, verdiene og normene i et system, som under tidspress og høy grad av usikkerhet vil kreve at komplekse og store avgjørelser blir tatt innad i organisasjon”.

En kortere og mer generell definisjon er definisjonen til Eriksen (2011:13):

“En krise er en situasjon som truer viktige verdier og/eller svekker ens evne til å utføre viktige funksjoner”.

Mens Chong sin definisjon oppsummerer en krise som:

“Kriser er negative hendelser som kan forårsake virksomhetens død”.

Felles for alle definisjonene er at begrepet krise defineres som enten en trussel for en organisasjon eller et samfunns kjerneverdier. Verdiene kan eksempelvis være liv og helse, viktig infrastruktur, eiendom eller økonomiske tap.

Hvis vi inkluderer de positive og ikke bare de negative mulighetene i definisjonen av begrepet, åpner vi også opp for å studere hvordan kommunikasjon reduserer usikkerhet, gir interessenter informasjon om hvordan krisehåndtering bør foregå og hvordan vi kan tilrettelegge for læring etter krisen (Olsson, 2014).

1.8.3 Ulike typer kriser

Siden krise begrepet er så omfattende må vi skille mellom hva slags type krise vi snakker om. Her kan vi f.eks. skille mellom:

- **Naturskapte kriser** - Hendelser som jordskjelv, orkaner, flodbølger og andre naturkatastrofer. Slike hendelser kalles gjerne ”*Acts of God*”, ettersom mennesker ikke kan gjøre noe for å forhindre krisen.
- **Menneskeskapte kriser** - Kriser som utelukket er skapt av mennesker selv og som ikke har noe med naturen å gjøre. F.eks. krig, opprør, boikotter, streik og hærverk.

Vi kan også skille mellom:

- **Personlige kriser** - livskriser, som for eksempel tap av jobb, skilsmisse, og dødsfall. Dette er kriser som kun rammer en bestemt person og ingen andre.
- **Virksomhetskrise** - kriser som rammer en spesifikk virksomhet, enten virksomheten selv er ansvarlig for krisen eller ikke. F.eks. arbeidsulykke, korrupsjon, streik og sabotasje. Dette er kriser som rammer en bestemt virksomhet.
- **Nasjonal krise** - terrorangrep, naturkatastrofe, epedemier, krigshandlinger eller lignende hendelser. Dette er kriser som rammer et større geografiske område, f.eks. et fylke, landsdel, et land, et kontinent eller hele verden.

Denne artikkelserien tar for seg virksomhetskriser.

1.8.4 Intern og ekstern krise

En virksomhetskrise kan enten være intern eller ekstern.

- **Intern krise** - en krise som oppstår internt i organisasjonen.
- **Ekstern krise** - en krise som oppstår utenfor organisasjonen.

1.8.5 Hva er forskjellen mellom en stor og liten krise?

Hvordan en virksomhet bør reagere når en krise oppstår er selvfølgelig avhengig av hvor stor krisen er. Noe som krever at vi har det klart for oss hva som er forskjellen på en stor og liten krise.

Størrelsen på en krise avgjøres av:

- hvor store negative konsekvenser hendelsen medfører for virksomheten.

Jo større de potensielle negativ konsekvensene er, jo større er også krisen, sett med virksomhetens øyne. Kan virksomheten gå konkurs hvis krisen ikke håndteres korrekt, er krisen stor i virksomhetens øyne. Blir konsekvensene bare at en medarbeider slutter i sin stilling er krisen relativt liten.

1.8.6 Hva kjennetegner en krise?

En krise kjennetegnes av:

- **Det er lite sannsynlig at hendelsen vil inntreffe** - noe som skaper usikkerhet, mangel på kontroll, tidspress, interesse og stress omkring hvordan krisen best kan håndteres.
- **Hendelsen oppstår plutselig, uventet og uønsket** - dette er tre klassiske kjennetegn ved en krise. Forhold som gjør håndteringen av krisen vanskelig hvis vi ikke er godt forberedt og har utviklet gode kriseplaner for alle eventualiteter.
- **Mangel på kontroll** - en krise kan ikke kontrolleres av virksomheten. Viktige interesser står på spill og mange ulike aktører er tilknyttet hendelsen. Noe som gjør det enda vanskeligere å kontrollere krisens videre utvikling
- **Tidspress** - det vil alltid foreligge et tidspress på å finne en løsning på krisen når en krise oppstår. Den normale beslutningsprosessen vil derfor bli brutt ned og kortsiktige løsninger vil være i søkelyset.
- **Stor usikkerhet** - en krise vil alltid kjennetegnes av stor usikkerhet omkring årsaken, løsningen og utfallet av den. Det er usikkerhet rundt hendelsens årsak, dens effekt og hvordan den skal håndteres. Usikkerhet som har sin årsak i manglende erfaringer fra lignende situasjoner.
- **Mangel på informasjon** - er et klassisk tegn ved en krise og gjør det vanskelig å finne den riktige løsningen på krisen. I de tilfeller informasjonen anses mangelfull vil vanlige borgere kunne innta rollen som distributører av informasjon. Dette er en farlig utvikling, da virksomheten mister totalt kontroll over kommunikasjonsprosessen og informasjonen som gis.
- **Informasjonsoverbelastning** - Mens krisepersonell er opptatt med å håndtere store informasjonsmengder, kan offentligheten i motsetning oppleve at informasjonen er mangelfull
- **Stor interesse** - spesielt av media er et annet kjennetegn ved kriser. Noe som gjør korrekt krisekommunikasjon det ekstra viktig når en krise oppstår.
- **Stress** - ovenstående forhold gjør at kriseteamet blir utsatt for ekstremt press og stress som påvirker deres evne til å treffe rasjonelle avgjørelser og opptre rasjonelt i stor grad.

En krise kan utvikle seg til å bli en katastrofe når hendelsen medfører særlig alvorlige skader eller tap.

Under en krise eller katastrofe opphører den normale driften av et samfunn. Ettersom det vil foreligge et tidspress i en krisesituasjon er vi også nødt til å reagere på en raskere måte enn i vanlige situasjoner. Koordinering av oppgaver blir vesentlig mer komplekse. Normale linjer for ordregivning og overvåking blir forandret, og vi må i større grad følge ordre fra autoriteter som sjeldent blir omtalt eller eksisterer i en normal situasjon. Når det kommer til liv og helse blir normale standarder endret vesentlig (Van de Walle et al., 2010).

Ved katastrofer blir tradisjonelle linjer mellom privat eiendom og offentlig eiendom visket ut. Dette gjør at en i større grad vil ta i bruk de ressurser som er tilgjengelig selv om man vanligvis ikke ville ha benyttet dem i en normal situasjon. Dette innebærer blant annet bruk av fasiliteter og utstyr som en normalt ikke hadde brukt (Van de Walle et al., 2010).

1.8.7 Uønskede hendelser og villedede handlinger

Begrepet krise kan oppsummeres ved at det beskriver en hendelse som har kommet ut av kontroll. Hendelsen kan videre deles inn i to kategorier,

- **Uønskede hendelser**
- **Villedede handlinger**

Uønskede hendelser er hendelser som blir utløst av tilfeldigheter som ulykker, naturkatastrofer, eller branner. Uønskede hendelser kan være forårsaket av mennesker uten at de med viten og vilje har skapt hendelsen. Eksempelvis kan hendelsen ha oppstått på grunn av menneskelig/teknisk svikt eller naturfenomener.

Villedede handlinger er i motsetning menneskeskapt ved at noen med viten og vilje har satt i gang handlinger som fører til en krisesituasjon. Terroraksjoner er et eksempel på villedede handlinger (Bråten, 2013).

I en krisesituasjon vil usikkerhet og tidspress kreve at kriseledelsen tar de nødvendige og ofte vanskelige valgene i en presset situasjon preget av både mangel på tid og kunnskap. Disse valgene er ofte fokusert på preventive handlinger tatt "*ad hoc*" i en krisesituasjon.

1.8.8 Tre krisefamilier/kriseklynger

Coombs (2007) skiller mellom **3 ulike krisefamilier eller kriseklynger** som han også kaller dem. Forskjellen mellom familiene ligger i:

- hvilken grad interessentene legger skylden for krisen på virksomheten eller ikke.

Inndelingen gir et godt utgangspunkt når vi skal vurdere i hvilken grad krisen truer virksomhetens omdømme også.

I denne vurderingen må vi også trekke inn om virksomheten har vært innblandet i tidligere kriser eller ikke og hvordan de har håndtert disse krisene. Dette vil i stor grad påvirke omverdens syn på virksomhetens håndtering av krisen.

Ansvarsgrad	Krisefamilie	Krisetype
Lav	Offerklynge Her er selskapet også et offer og tilegnes lite kriseansvar noe som utgjør liten trussel for omdømmet.	<ul style="list-style-type: none">• Naturkatastrofer• Rykter• Vold på arbeidsplassen• Sabotasje
Moderat	Ulykkeklynge Selskapets handlinger var utilsiktet. Moderat tilleggelse av kriseansvar og omdømmetrussel.	<ul style="list-style-type: none">• Utfordringer• Ulykker som skyldes tekniske feil• Produktfeil som skyldes tekniske feil
Høy	Kriseklynge som kunne og burde vært forebygget Her har selskapet bevisst satt folk i fare, tatt upassende avgjørelser eller brutt lover og regler. I denne typen kriseklynge tillegges selskapet et stort kriseansvar og utsettes for en alvorlig omdømmetrussel	<ul style="list-style-type: none">• Ulykker som skyldes menneskelige feil• Feil på produkter som skyldes menneskelige feil• Organisasjonsmessige ugjerninger

1.9 Krisefaser

Boin mfl. (2005) deler krisehåndteringen inn i fem faser:

1. **kriseerkjennelse** - handler om å oppfatte hva og hvem krisen handler om, og deretter skape handlingsmuligheter basert på disse opplysningene.
2. **krisebeslutninger** - innebærer å ta vanskelige valg i uoversiktlige og komplekse krisesituasjoner.
3. **krisekommunikasjon** - omhandler distribueringen av informasjon til de berørte parter og befolkningen som helhet, og kommunikasjonsprosesser for å danne en felles forståelse for hva krisen innebærer.
4. **kriseavslutning** - er fase nummer fire og forventes å forekomme når krisesituasjonen har roet seg og fokuset kan legges på politisk og administrativ ansvarliggjøring etter krisene.
5. **kriselæring** - knytter seg til etterspillet av krisene og målet er her å lære av hendelsene og implementere nødvendige endringer og tiltak for å imøtekomme kravene fra omgivelsene for læring.

Hver av disse fasene gir utfordringer kriseteamet må håndtere på en god måte i en krise. Formålet med inndelingen i faser er å utvikle kunnskap som kan forbedre rutiner og handlingsmønstre i den neste potensielle krisen. I reelle krisesituasjoner kan fasene antas å overlappe med hverandre. En slik inndeling er imidlertid hensiktsmessig for å skille ut, beskrive og forklare de ulike aspekter ved krisehåndtering.

Oppsummert er en krisesituasjon en alvorlig hendelse som truer liv, verdier og miljø, der tilgjengelige ressurser er brukt opp eller på annen måte ikke er tilgjengelig. Hendelsen kan oppstå brått og uventet eller bygge seg opp over tid. Når hendelsen først inntreffer har den potensiale til å gjøre stor skade og dersom en ikke handler i tide kan krisen utvikle seg til en katastrofe kjennetegnet ved særdeles store tap av liv, verdier eller uopprettelig skade på miljø.

1.10 Risiko og sårbarhetsanalyse (ROS)

Hva er en risiko- og sårbarhetsanalyse og hvorfor er slike analyser viktige før en viktig beslutning tas? For å kunne svare på dette spørsmålet må vi først vite hva risiko er. La oss derfor starte med dette begrepet før vi tar for oss risiko- og sårbarhetsanalysen.

1.10.1 Hva er risiko?

Risiko er en angivelse av:

hvor stor sannsynligheten er for at en bestemt hendelse skal skje og hva konsekvensene av denne hendelsen vil være.

Siden alle hendelser kan påvirkes enten positivt eller negativt av en hendelse, må vi skille mellom:

- **Muligheter** - positive konsekvenser av en hendelse.
- **Risiko** - negativ konsekvenser av en hendelse.

Når vi snakker om risiko så er dette et uttrykk for hvilke negative konsekvenser en bestemt hendelse kan medføre og hva sannsynligheten for at denne hendelsen skal skje er. Vi kan si at risiko er: "*Sannsynligheten for at en hendelse skal inntreffe og påvirke måloppnåelsen negativt*". Både risikoer og muligheter er et resultat av **usikkerhet** (entropi), og er noe alle selskaper og organisasjoner er omgitt av i større eller mindre grad.

1.10.2 Risikoidentifikasjon

Før det er mulig å avgjøre risikoen av noe må vi først vite hvilke hendelser som kan medføre en risiko. Vi må med andre ord på forhånd ha foretatt en risikoidentifikasjon. Med **risikoidentifikasjon** menes:

Å finne de årsakene som kan påvirke virksomheten, en gruppe, person eller beslutning i negativ måte og kartlegge omfanget (skaden/tapet) av denne.

En måte å identifisere risikoen på er å gå igjennom alle potensielle årsak - virkning forhold. For eksempel kan en brann oppstå på grunn av bålbrekking, røyking eller forsøpling.

1.10.3 Risikomåling

For å avgjøre hvor stor risiko det er forbundet med å treffe en bestemt beslutning må vi foreta en risikomåling. Med **risikomåling** menes:

En kartlegging av størrelsen av skadeomfanget (konsekvensene) sett i forhold sannsynligheten for at dette skal skje.

Sannsynligheten angis ofte i form av frekvensen av en bestemt risiko. F.eks. at sjansene for at et fly skal styrte er 1 av 1 million flyvninger. Nyere definisjoner benytter også ofte begrepet usikkerhet som erstatning for eller i tillegg til sannsynlighet eller frekvens. Risiko som fagbegrep er dermed et komplekst begrep som krever forståelse langs flere «akser», hvor vi vurderer både sannsynlighet, usikkerhet, konsekvenser og utfall. Risiko er heller ikke en absolutt størrelse – den samme beregnede risiko kan fortolkes, forstås og påvirke svært forskjellig (Aven & Renn, 2010; P. H. Lindøe, 2012; Rausand & Utne, 2009)

Matematisk sett er risiko definert som en funksjon av konsekvens og sannsynlighet. I de aller fleste tilfeller er denne funksjonen gitt som produktet av sannsynligheten for at hendelsen skjer og konsekvensen av hendelsen:

$$\text{risiko (R)} = \text{sannsynlighet (p)} \times \text{konsekvens (k)}$$

Den **totale risikoeksponeringen** kan uttrykkes slik:

$$R = \sum_h (p * k)$$

hvor R er den totale risikoeksponeringen, h er antall hendelser, p er sannsynligheten til en hendelse og k er konsekvens av hver enkelt hendelse i kroner.

Dette innebærer at en risiko kan være stor av to ulike grunner:

1. Selv om konsekvensene er små, kan hendelsen ha en stor risiko hvis det er veldig sannsynlig at den inntreffer.
2. Selv om sannsynligheten for at hendelse skal skje er liten, kan hendelsen ha en stor risiko. Dette er tilfellet når konsekvensene av hendelsen *hvis den først inntreffer*, er katastrofale.

Motsatt kan vi også si at en risiko kan være liten av to ulike grunner. Enten er konsekvensen av hendelsen så liten, at man ikke bryr seg med den. Eller sannsynligheten er så liten at det likevel kan være riktig å ta sjansen på en stor negativ konsekvens. Fra dagliglivet har vi gode eksempler på begge situasjoner.

Alle målinger av risiko har større eller mindre feil, da beregninger ofte er basert på historiske data omkring den samme eller lignende risiko. Et eksempel er 20 skogbranner i løpet av 20 år. Det vil ikke nødvendigvis bety at det brenner en gang per år, men at det for eksempel har brent 10 ganger et år og 10 ganger et annet år.

1.10.4 Risikopersepsjon

Hvordan vi oppfatter og håndterer risiko er imidlertid svært forskjellig fra person til person. Hva en person oppfatter som risikofylt kan en annen anse er helt uten risiko. Vi må derfor ta hensyn til vår risikopersepsjon når vi skal vurdere risikoen. Med **risikopersepsjon** menes:

Hvordan ulike folk oppfatter, bedømmer og reagerer på ulike former for risiko

Hvordan vi oppfatter risiko formes av både egenskaper ved objektet vi vurderer og av våre personlige egenskaper og følelser.

1.10.5 Hva er en risikoanalyse?

Risikoanalyse er:

et verktøy som brukes for å skaffe oss en oversikt over risikoen vi er utsatt for, på en systematisk måte.

Risikoanalyse er en analyseteknikk som går ut på å lage ulike scenarioer som vi kan studere og analysere for å få innsikt i hva som kan skape en fremtidig krise eller utgjøre en risiko, og hva konsekvensene av dette eventuelt vil være. F.eks. risikoen knyttet til en beslutning, tiltak, aktivitet, system eller situasjon. Hensikten med analysen er å gi oss informasjonen vi trenger for å foreta en risikovurdering av en beslutning, slik at vi kan unnlate å velge de beslutningalternativene som har høyest risiko.

Kan vi ikke unngå risikoen må vi iverksette [risikoreducerende tiltak](#) for og utvikle [kriseplaner](#) for, slik at vi vet hvordan vi skal håndtere hendelsen hvis den oppstår.

1.10.6 Hva skal risikoanalysen gi svar på?

Risikoanalysen gjennomføres grovt sett ved å svare på tre grunnleggende spørsmål:

1. **Hva kan gå galt?**
2. **Hva er sannsynligheten for at de uønskede hendelsene inntreffer?**
3. **Hvilke konsekvenser kan de uønskede hendelsene medføre?**

God risikostyring på alle nivå i virksomheten er en av de viktigste suksesskriteriene for om virksomheten lykkes eller ikke. Risikoanalyser har mange anvendelser, f.eks. innenfor økonomi, finans, teknologi, prosjektstyring osv. Vi kan derfor vurdere mange forskjellige typer risiko med bruk av en ROS-analyse, f.eks. kostnader, miljøskader, helseskader, dødsfall, tap av renommé osv.

1.10.7 Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS)

Sentralt i risikoanalysen står vurderingen av aktivitetens sårbarhet. Med **sårbarhet** menes:

HVILKE PROBLEMER SOM VIL OPPSTÅ NÅR NOE UTSETTES FOR EN UØNSKET HENDELSE.

En **risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS)** er dermed en analyse av hvilken risiko og sårbarhet en aktivitet medfører for virksomheten og blir brukt i mange ulike områder i samfunnet. I en risiko- og sårbarhetsanalyse fokuserer vi på både sannsynligheten og konsekvensene.

1.10.8 Hvilken risiko må vurderes?

Det finnes mange ulike former for risiko virksomheten kontinuerlig må vurdere og en rekke risikodrivere som vil påvirke virksomheten gjennom hele dens livssyklus.

En god regel er å foreta en skikkelig risikoanalyse av alle viktige analyser, planer, prosesser og aktiviteter virksomheten, avdelingene, gruppene og individene gjennomfører. Med viktig menes forhold hvor konsekvensene av å mislykkes kan bli store for virksomheten, avdelingen, gruppen eller individet.

1.10.9 Interne og eksterne risikoelementer

En måte å se på risikoene virksomheten utsettes for, er å dele dem inn i **interne og eksterne risikoelementer**.

De **interne risikoelementene** omfatter alt som skjer i organisasjonen og er de elementene virksomheten selv har kontroll over. De interne risikoelementene omfatter alt som kan forårsake skader. Det kan være kjemikalier, maskiner, arbeid i høyden, tunge løft, stress, osv. Noen klassiske interne risikoelementer som må vurderes er faren for:

- brann
- tyveri, ran, innbrudd
- mobbing og høyt sykefravær
- hærverk, sabotasje, spionasje
- vannskader, strømbrudd, datasnoking
- svinn, svindel, underslag
- ulykker, dødsfall, akutt sykdom, rusmisbruk

Husk at risiko ikke begrenser seg til umiddelbare, fysiske farer. De hyppigste årsakene til skader og sykdom i arbeidslivet i dag, er ergonomiske og psykososiale forhold som muskel- og skjelettplager, stress, konflikter, etc. En vurdering av risiko må derfor også omfatte slike spørsmål.

De **eksterne risikofaktorer** er forhold som ligger utenfor virksomhetens kontroll og omfatter risikoelementer som f.eks:

- **Økonomiske:** prisendringer, konkurranseforhold, kapitaltilgang
- **Marked:** Endring i etterspørselen og konkurransesituasjonen
- **Naturlige / miljømessige:** naturkatastrofer som kan medføre skade på eiendeler eller mennesker, leveringsproblemer
- **Politiske:** endringer i politiske miljøet, skatteendringer, lovendringer
- **Sosiale:** endringer i demografi, skikk og bruk, familieforhold – som kan medføre endringer i etterspørsel eller tilgang på produkter og tjenester
- **Teknologiske:** ny teknologi som endrer etterspørselen, endrer infrastruktur.

Disse forholdene vil vi komme tilbake til senere i artikkelen om hvilke [risikoformer](#) som finnes og som du bør kjenne til og vurdere i din risikoanalyse.

1.10.10 Risiko håndtering i HMS sammenheng

I HMS sammenheng er risiko- og sårbarhetsvurderingen begrenset til sjansene for at det skal oppstå skader, ulykker og nestenulykker på arbeidsplassen. Vi tenker da på skader på personer, materiell og utstyr.

Arbeidstilsynet krever at virksomheten registrerer og rapporterer slike skader, ulykker og nesten-ulykker til systemansvarlig med tanke på forebygging og utbedring. Og arbeidsmiljøutvalget har om nødvendig myndighet til å kreve relevante tiltak fra arbeidsgivers side. Her kan virksomheten med fordel utarbeide et enkelt rapporteringsskjema.

Virksomheten bør også ha en kriseberedskapplan med klar ansvarsfordeling for henholdsvis organisering, informasjon og omsorg. Denne bør i tillegg trykkes som en særskilt og lett tilgjengelig brosjyre som deles ut til samtlige tilsatte.

2 Kriseteam

2.1 Hva er et kriseteam?

Et kriseteam er en tverrfaglig gruppe mennesker i organisasjonen som har fått i ansvar å planlegge, trene på og utføre [kriseledelse](#) hvis en krisesituasjon skulle oppstå. Før kriser oppstår jobber de med planlegging, forebygging, beredskap og trening. Under krisen leder de kriseteamet, mens fokuset er rettet mot læring, evaluering og konsekvens minimalisering etter at krisen er ferdig.

Hvem som skal lede krisehåndteringen og inngå i "*kriseteamet*" må være definert på forhånd og alle i dette kriseteamet må ha fått opplæring og ha blitt trent på sine oppgaver i forbindelse med en krise.

2.2 Hvem bør inngå i kriseteamet?

Et kriseteam bør være sammensatt av personer med ulike kompetanse og bør inkludere alle faggruppene i virksomheten. Dette for å sikre at kriseteamet har en god totaloversikt over virksomheten og alle sidene ved den.

Kriseteamet settes sammen på bakgrunn av deres kvalifikasjoner og autoritet innen virksomheten. Denne gruppen skal være beslutningstakerne i krisesituasjoner. Allerede fra prosessen hvor man vurderer virksomhetens risiko, burde denne gruppen være samlet, og især når det er uvisst om virksomheten er i en krisesituasjon eller ikke. Dette viser til at denne gruppen ikke kun skal fungere i krisesituasjoner, men ha tverrfunksjonelle oppgaver. Gruppen har ansvar for utforming av en kriseplan, de skal bestemme når denne skal iverksettes og være beslutningstakere i situasjoner som ikke kriseplanen omfatter.

Kriseteam bør bestå av personer som takler stress, er samarbeidsorienterte, gode beslutningstakere og gode til å lytte. Gruppen bør heller ikke være for stor, selv om det er viktig at den er sammensatt av mennesker fra ulike kompetanseområder. En for stor gruppe kan føre til ansvarsfraskrivelse og beslutningsvegring. Det er også viktig at kriseteamet består av personer som er trent på krisesituasjoner.

Ved å ha et bredt og sammensatt kriseteam vil man kunne dra nytte av dybdekunnskap og kompetanse på hvordan kriser kan oppstå, hvordan de vil påvirke de ulike avdelingene i en virksomhet, og hvordan de bør håndteres.

2.3 Rolle og ansvar

Kriseteamets rolle er å være det kritiske knutepunkt for krisehåndteringen og har ansvaret for håndteringen av de svært komplekse systemer som iverksettes i forbindelse med alvorlige kriser.

Et kriseteam kan være sammensatt på ulike måter. Det kan, for eksempel, bestå av faste medlemmer som suppleres av flere deltakere etter behov, eller det kan bære mer preg av å være en ad hoc-gruppe med representanter fra ulike tjenester som settes sammen, ut i fra en krises art og omfang. Det overordnede kriseteamet vil imidlertid alltid være et ansvar for virksomhetens toppledelse.

Kriseteamet har en rekke funksjoner og arbeidsoppgaver, deriblant analysering av situasjonen og evaluering av ulike muligheter for å løse krisen, for så å kommunisere denne løsningen og annen viktig informasjon til viktige nøkkelaktører. Kriseteamet lærer seg sine roller når kriseplanen utvikles og vil her finne hvilke kommunikasjonsstrategier de bør velge i ulike situasjoner.

Kriseteamets oppgave er å kommunisere med de som er berørt av krisen. Jobben deres er å fortelle de berørte hva som har skjedd og hva virksomheten vil gjøre for å håndtere krisen videre. Dette underbygges også av Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap, som mener man skal informere så godt og raskt som mulig om situasjonen, hva virksomheten gjør med den, og hva som er virksomhetens mål med det den gjør (Kommunikasjonsforeningen 2009). Videre mener de også det er viktig å avklare hvem som har ansvar for ulike oppgaver, og passe på at budskapet blir entydig.

2.4 Lederrollen

Å være leder i en krisehendelse krever spesiell kompetanse, en må være god til å takle stress, usikre opplysninger og tvetydige meldinger. En må kanskje kunne ta avgjørelser på områder en selv ikke har god kunnskap om, men samtidig kunne leve med konsekvensene av sine handlinger senere. Kriseledelse er preget av kjennetegnene til en krisesituasjon, ved at det er høy usikkerhet, reduserte muligheter for kontroll, tidsnød og lite informasjon (Bråten, 2013).

2.5 Pauser, turnus og vaktplaner

Ta høyde for at en krisekommunikasjonsstab kan bli sittende over lang tid, med stort press på leveringer og tidsfrister. Det er derfor nødvendig å sørge for både matpauser og nok hvile mellom øktene. Vaktplaner og turnus bør utarbeides tidlig (et lederansvar), og man bør sørge for å involvere mange nok personer. Det er ekstra viktig å ha fokus på informasjonsdeling ved vaktskifte. En logg kan her være et godt overleveringsverktøy.

2.6 Prinsipper

Dsb.no sier at det er fire grunnleggende prinsipper vi bør følge når vi skal sette sammen og organisere kriseteamet:

Ansvarsprinsippet innebærer at den organisasjon som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området. Det betyr at myndigheten som har ansvar for krisehåndteringen, også har ansvar for krisekommunikasjonen.

Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man opererer med under kriser i utgangspunktet skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.

Nærhetsprinsippet betyr at kriser organisatorisk skal håndteres på lavest mulige nivå.

Samvirkeprinsippet betyr at myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

2.7 Intern og ekstern bistand

For mindre bedrifter kan det være vanskelig å skaffe nok menneskelige ressurser til å kunne håndtere alle kommunikasjonsoppgavene kriseteamet står ovenfor. Spesielt hvis krisen varer lenge. Mange virksomheter har kun én person dedikert til kommunikasjonsarbeid, og da kan det lett bli overveldende, hvis ikke umulig å være ansvarlig for alle disse oppgavene på en gang.

Løsningen er å alliere seg med andre, for eksempel medarbeidere i virksomheten som til daglig ikke jobber med kommunikasjon. Dette må selvsagt avklares på forhånd og stå beskrevet i virksomhetens krisekommunikasjonsplan.

Foruten å finne interne ressurser kan en annen løsning være å finne ekstern bistand utenfor organisasjonen.

2.8 Krav til medietalspersonen

Medietalspersonen som velges bør være en person som er:

- Ansvarlig
- Omsorgsfull
- Reflektert
- Rolig
- Åpen
- Tilgjengelig
- Tillitvekkende
- Troverdige

Medietalspersonen må IKKE være:

- Arrogant
- Utilgjengelig
- Impulsiv
- Usikker
- Lukket
- Irritert
- Kofliktorientert
- Defensiv