



# **KRISEKOMMUNIKASJON**

**Professor Ragnar J Værnes**

ISBN:  
82-7985-008-2

**Direktoratet for sivilt beredskap**

2003

## KRISEKOMMUNIKASJON

Utgitt av: Direktoratet for sivil beredskap (DSB), juni 2003.

Forfatter: Professor Ragnar J Værnes, Universitetet i Bergen.

### Generell

informasjon: Innholdet i denne publikasjonen reflekterer forfatterens syn og er nødvendigvis ikke DSBs offisielle syn på det beskrevne tema. DSB er ei heller ansvarlig for noen form for bruk av informasjon i denne rapporten.

Trykk: Oslo

Opplag: E-dokument

ISSN:

ISBN: 82-7985-008-2

Sammendrag: Det viktigste verktøyet for å kunne håndtere en krise, både i en akutfase og i en oppfølgingsfase er en effektiv og god kommunikasjon. Kommunikasjonsform og kommunikasjonsprosedyrer (hva skal formidles når, og til hvem) vil ha store implikasjoner både på individ, gruppe og samfunnsnivå. Man har opp gjennom historien erfart at spesielt dårlig krisekommunikasjon, både med hensyn til ”hva”, ”når” og ”til hvem” har vært med på å forverre krisen, samt å forhindre en bearbeidings- og normaliseringsfase.

Emneord: Formålet med denne utredningen er å avklare i hvilken grad man har ”beste praksis konsensus” med hensyn til krisekommunikasjon. Der man mangler slik beste praksis kunnskap kommer utredningen med forslag til tiltak for å få en slik helhetlig funksjonell modell.

Direktoratet for sivil beredskap (DSB)  
Sandakerveien 12, OSLO

Postboks 8136 Dep  
0033 OSLO

Telefon: 2235 8400  
Telefaks: 2238 2675  
[www.beredskapsnett.no](http://www.beredskapsnett.no)

## FORORD

Kravet til rask og troverdig informasjon i en krise er veldig stort. En utfordring for de som skal formidle informasjonen, er ofte at informasjonsgrunnlaget for egne beslutninger ikke oppfattes som tilstrekkelig. Erfaring viser at kommunikasjon har en helt sentral rolle i enhver krisehåndtering; eksempelvis internt i kriseledelsen eller når det gjelder informasjon til egne ansatte, eller eksternt i forhold til media, andre myndigheter/samarbeidspartnere, pårørende, kunder eller publikum.

Hvordan virksomheter håndterer disse ulike kommunikasjonsutfordringene i en krise, vil i stor grad avgjøre hva slags inntrykk omverdenen får av selve håndteringen og av de som har hatt ansvaret for den. En krise blir raskt en informasjonskrise dersom disse utfordringene ikke blir tatt tilstrekkelig på alvor. Resultatet av en informasjonskrise blir ofte en troverdighetskrise for virksomheten og dens ledere.

En krise er som en røntgenmaskin; hele verden får se hva virksomheter egentlig står for når det blåser som verst. Erfaring fra inn- og utland viser at gode kommunikatører, samt de som er bedre øvet, i større grad enn andre kommer gjennom kriser med troverdigheten i behold.

Forutsetningen for å lykkes med egen krisekommunikasjon er å ha en oppdatert plan for informasjonsberedskap. Denne planen skal legge føringene for hvem som gjør hva, hvem som sier hva og hvordan virksomheten generelt skal opptre og kommunisere for å formidle eget budskap og egne handlinger på en så klar og troverdig måte som mulig i kriser. En informasjonsberedskap som ikke øves er naturligvis verdiløs.

Denne publikasjonen er et ledd i direktoratets arbeid med å formidle kunnskap om krisekommunikasjon. Innholdet i denne publikasjonen reflekterer forfatterens syn og er nødvendigvis ikke DSBs offisielle syn på det beskrevne tema. DSB er ei heller ansvarlig for noen form for bruk av informasjon i denne rapporten. Hensikten med publikasjonen er å gi leseren en nyttig innføring i hva krisekommunikasjon handler om.

**Direktoratet for sivilt beredskap**

Juni 2003

<b>INNHold</b>	<b>Side</b>
<b>1. BAKGRUNN</b>	5
<b>2. MÅL OG PROBLEMSTILLINGER</b>	6
<b>3. ANALYSE</b>	7
3.1 KOMMUNIKASJON SOM FAGBEGREP	7
3.2 FAKTORER SOM PÅVIRKER KRISEKOMMUNIKASJONEN	8
<b>Bedrifts og organisasjonskultur</b>	8
<b>Kommunikasjonsstruktur – Kommunikasjonen som del av beredskapsprosedyren</b>	8
<b>Team – Målgruppeanalyse</b>	9
<b>Individnivå – Kognitive og emosjonelle faktorer</b>	10
<b>Kriseledelsen</b>	11
<b>Mediaberedskap – Media som hjelper eller distraktor</b>	13
<b>Manipulering av kommunikasjonen – psykologiske operasjoner som verktøy i krisekommunikasjonen</b>	14
3.3 ER DER FELLESE INDIKATORER (KLASSISKE FELLER) I DÅRLIG KRISEKOMMUNIKASJON ?	16
3.4 FINNES DER FELLESE INDIKATORER FOR GOD KRISEKOMMUNIKASJON ?	19
3.5 HVA MANGLER VI AV ”BESTE PRAKSIS KUNNSKAP” INNEN KRISEKOMMUNIKASJON ?	19
3.6 HVORDAN SKAL MAN GJENNOM FORSKNING OG ERFARINGSANALYSE FÅ EN HELHETLIG FUNKSJONELL MODELL ?	26
<b>4. KONKLUSJON</b>	27
<b>5. REFERANSER</b>	28

## 1 BAKGRUNN

Kriseledelse, krisehåndtering og krisekommunikasjon er begreper man stadig oftere kommer over i media. De er ment å dekke den totale håndtering av en krise/katastrofe hvor både pårørende, mediahåndtering og strategiske vurderinger med hensyn til bedriftens omdømme taes med i tillegg til de operative tiltak.

Etter Sleipner og Åstadulykkene her til lands og Twin Tower og Milano katastrofene i fjor er det blitt en forventning i opinionen og i media at norsk industri og myndigheter har et bevisst forhold til dette; at de har et realistisk syn på hva som kan skje (avklart ”Definerte Fare- og Ulykkesituasjoner”), har gjort kompensierende tiltak for å forhindre at det skjer, og ikke minst har en beredskap og tilstrekkelig fokus gjennom trening i forhold til den restrisiko som alltid vil ligge der. Ingen industri eller myndighet kan ha et overfladisk forhold til dette.

Det viktigste verktøyet for å kunne håndtere en krise, både i en akutfase og i en oppfølgingsfase er en effektiv og god kommunikasjon. Kommunikasjonsform og kommunikasjonsprosedyrer (hva skal formidles når, og til hvem) vil ha store implikasjoner både på individ, gruppe og samfunnsnivå. Man har opp gjennom historien erfart at spesielt dårlig krisekommunikasjon, både med hensyn til ”hva”, ”når” og ”til hvem” har vært med på å forverre krisen, samt å forhindre en bearbeidings- og normaliseringsfase.

Gjennom analyser av håndteringen av tidligere ulykker og katastrofer, samt erfaringer fra katastrofeøvelser har man fått et klart inntrykk av hva som kjennetegner dårlig krisekommunikasjon. Der er en rekke karakteristika med hensyn til både timing, innhold, form og valg av mottaker som tilsier at dette ikke bare var dårlig krisekommunikasjon, men direkte ”antiterapeutisk”; det gjorde vondt verre.

Men siden man har dannet seg et inntrykk av hva som kjennetegner dårlig krisekommunikasjon, har man tilsvarende en konsensus på ”beste praksis”? Svaret er nok et delvis ”nei” på dette spørsmålet. Som analysen i denne utredningen vil vise har man en del ”beste praksis” råd å komme med basert delvis på viten innen kommunikasjonspsykologien og delvis fra praktiske erfaringer innen krise- og katastrofepsykologi.

Det som imidlertid gjør at denne viten og erfaring ikke strekker til, er den dramatiske endring i rammebetingelsene for menneskelig kommunikasjon. Mens problemet noen år tilbake var informasjons ”-underload” er problemet i dag informasjons ”-overload”. Som kriseledelse har man i dag et utall av kommunikasjonskanaler til å formidle sin informasjon gjennom. Dilemmaet blir å kvalitetssikre at den informasjonen du mener er viktig å formidle blir ”tatt inn” og ikke drukner eller blir oversett på grunn av all informasjonen som hele tiden er til stede.

Totalt sett kan man si at der vil alltid være to kriser; den egentlige krisen og kommunikasjonskrisen. Hvis kommunikasjonskrisen ikke håndteres godt vil det se ut som om en ikke håndterer den egentlige krisen riktig. Når en krise oppstår kan en effektiv og god krisekommunikasjon både begrense det akutte omfanget, samt bidra til å redusere skadevirkningene med hensyn til de akutte ettereffekter og langtidstraumatisering.

## 2 MÅL OG PROBLEMSTILLINGER

Før man spesifiserer formål og problemstillinger i denne utredningen er det viktig å ha en felles forståelse av krise- og krisekommunikasjonsbegrepet. En krise er i denne sammenheng et samlebegrep for en rekke hendelser eller ulykker som forlis, storbrann, flyulykker og terroraksjoner. Krisekommunikasjon er kommunikasjonen som gjennomføres under slike omstendigheter og i en oppfølgings- og normaliseringsfase.

Utgangspunktet er at kommunikasjonen i en bedrift under en krise kan ha felles karakteristika og være påvirket av de samme psykologiske faktorer i kommunikasjonsprosessen som ved større samfunnsmessige kriser. Krisekommunikasjon skiller seg fra andre typer kommunikasjon ved å være spontan, bestemt av krisens omfang uavhengig av de involvertes egne planer, ved å rettes mot flere målgrupper enn normalt, og at det blir stilt andre krav til ledelsen enn ved "vanlig kommunikasjon" (Sjøborg, 1990).

Formålet med herværende utredning er å avklare i hvilken grad man har "beste praksis konsensus" med hensyn til krisekommunikasjon. Der man mangler slik beste praksis kunnskap skal utredning komme med forslag til tiltak for å få en slik helhetlig funksjonell modell.

For å nå dette målet må man ta utgangspunkt i følgende problemstillinger:

- I hvilken grad kan man gjøre seg nytte av modeller og teorier fra den generelle kommunikasjonspsykologi for å forstå krisekommunikasjon?
- Hvilke "mellomliggende variabler" mellom "sender" og "mottaker" er med på å påvirke krisekommunikasjonen?
- Finnes der felles indikatorer på henholdsvis god og dårlig krisekommunikasjon?
- Hva mangles i en helhetlig funksjonell modell for krisekommunikasjon og hvordan skal man få verifisert et forslag til en slik modell?

### 3 ANALYSE

#### 3.1 KOMMUNIKASJON SOM FAGBEGREP

Det har ingen hensikt å gi en omfattende beskrivelse av kommunikasjon som psykologisk fagbegrep her. For fordypning anbefales for eksempel ”*The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*” av Berlo (1993).

Der er fire hovedkomponenter i kommunikasjonsprosessen. Disse er ”Source” (Kilde), ”Message” (Melding), ”Channel” (Kanal) og ”Receiver” (Mottaker). Disse inngår i en såkalt S-M-C-R modell hvor to andre viktige komponenter også er med: Effekt og Feedback. Ifølge denne modellen er Kilden det/den som er opphavet for meldingen, for eksempel SAS i forbindelse med Milano-ulykken.

Melding viser til det innhold som kilden overfører til mottaker, og det er dette aspektet kommunikasjonsprosessen i all hovedsak handler om. Meldingen kan fremstå som skrevne ord eller formidlet verbalt, nonverbale symboler oppfattet gjennom mimikk og kroppsspråk, eller bilder. Hele hensikten med Meldingen er at Kilde vil at Mottaker skal få en felles forståelse av hva som er situasjon, hva som er tiltak/plan og hva som er ønsket effekt. Uten felles mening/forståelse er det lite sannsynlig at videre kommunikasjon forekommer.

Det er imidlertid meget viktig å være klar over at ”*mening er i folk, ikke i meldingen*”. Med det menes at ord har ikke mening i seg selv, meningen skapes av kilde og mottaker.

Overføringen av en melding fra kilde til mottaker skjer gjennom forskjellige typer kanaler: Ansikt-til-ansikt, over et høytaleranlegg som på et skip eller en plattform, eller gjennom massemedia som radio, fjernsyn, aviser og internett. Noe som kan føre til kommunikasjonsfeil er at kilden ofte ikke tar nok hensyn til mottaker. For å ha en effektiv krisekommunikasjon må derfor kilden være bevisst på meldingens mottaker. Er det pårørende, ansatte, eller samfunnet gjennom media som er målgruppen? Viktigheten av en målgruppeanalyse vil jeg komme tilbake til senere.

Kommunikasjonseffekten er den viktige avhengige variabelen. Ideelt sett er det en ønsket endring i mottakers atferd som konsekvens av meldingen. Men ofte er det ikke adferdsendring man vil få eller ønsker å få. Det kan være endret viten eller holdning som på sikt vil føre til endret adferd i ønsket retning.

Den siste viktige variabelen i denne enkle kommunikasjonsmodellen er *Tilbakemelding*. Dette er responsen som mottaker gir på mottatt melding. En positiv tilbakemelding informerer kriseleder at den ønskede effekt av meldingen er oppnådd. Negativ tilbakemelding derimot indikerer at den ønskede effekten ikke kom, med den konsekvens at verken ansatte, pårørende eller samfunnet ikke lenger stoler på bedriften.

## 3.2 FAKTORER SOM PÅVIRKER KRISEKOMMUNIKASJONEN

### **Bedrifts og organisasjonskultur**

I enhver bedrift sin beredskapshåndbok står det i ”Bud 1” at personell har første prioritet. Det betyr både i den akutte fasen for å redde liv, men også i reaksjonsfasen for å forebygge ettereffekter og seneffekter. Når en bedrift er i en krisesituasjon er kommunikasjonen innad i bedriften derfor essensiell.

Men den interne krisekommunikasjon er ikke noe som automatisk blir god selv om man har en krisekommunikasjonsmatrise i beredskapsprosedyrene. Kvaliteten på krisekommunikasjonen blir ofte en funksjon av hvordan ledelsen og linjeorganisasjonen har fokus på informasjon/kommunikasjon i fredstid. Muchinsky (1993) påpeker at organisasjonens struktur kan påvirke kommunikasjonen gjennom blant annet koordineringen av de ulike partene innenfor bedriften.

Krisekommunikasjonen vil foregå ansikt-til-ansikt i en liten bedrift. I en større bedrift derimot må man ta i bruk flere kanaler i form av interne meldinger på intranettet, allmannamøter og oppfølgingsmøter gjennom linjeledelsen. I en slik bedrift vil krisekommunikasjonen foregå saktere da målgruppen er større. Som en konsekvens blir kommunikasjonen mer selektiv og begrenset grunnet målgruppens heterogenitet. Som for eksempel ved en stor flykatastrofe er kommunikasjonen i et flyselskap innviklet fordi flere områder må koordineres, noe som kan medføre økt sannsynlighet for forstyrrelser og feilkommunikasjon underveis.

Er der uklarheter i organisasjons- og kommunikasjonsstruktur hvor rollefordelingen ikke er klar med hensyn til ansvar og myndighet vil dette medføre kaos i interninformasjonen. I verste fall vil forskjellige linjeledere føle at dette er ”min mayday” og gå ut mot sine ansatte uten noen overordnet styring. I motsatt fall vil uklare kommunikasjonsstrukturer føre til at store grupper av ansatte ikke blir informert og fulgt opp fordi der ikke er en kvalitetssikring på hvem som sier hva og når dette sies.

Fagfolk hevder at usikkerhet med hensyn til ansvar for internkommunikasjonen i en krise øker ytterligere behovet for slik kommunikasjon for å opprettholde en effektiv bedrift. Eksempler på god praksis i så henseende er SAS som umiddelbart i forbindelse med Milano-ulykken gikk ut og informerte sine ansatte om katastrofen og viste videre planer for selskapet. Finansselskapet Morgan Stanley er et annet godt eksempel: Til tross for et stort antall omkomne i terrorangrepet på World Trade Center gikk de raskt ut med informasjon til sine gjenværende ansatte om at selskapet hadde opprettet nye kontorer dagen etter terroraksjonen.

### **Kommunikasjonsstruktur – Kommunikasjonen som en del av beredskapsprosedyren**

En bedrift behøver ikke å være av noe størrelse før der er behov for å ha noe mer enn ansikt-til-ansikt kommunikasjonsprosedyre i forbindelse med en hendelse/ulykke. De fleste bedrifter av noe størrelse må derfor ha et minimum av skriftlig dokumentasjon i form av en beredskapsmanual. Kommunikasjonen gjennom en slik beredskapsmanual må formidle hvordan ansatte skal opptre i en krisesituasjon. Dette må kommuniseres gjennom interne utsjekkprogrammer og jevnlig øvelser som bekrefter at disse krisekommunikasjonsprosedyrene virker.

Kvaliteten på en beredskapsplan ligger i den prosessen de berørte personer gjennomgår for å få elementene ”inn under huden” og et eierskap til dem. I henhold til generaliseringsprinsippet i læringspsykologi vil man oppdage at krisekommunikasjonsbeslutninger som fattes kan være overførbare til helt andre situasjoner enn de opprinnelig ble laget for. Selv om man i offshore miljøet har utviklet et sett av ”Definerte Fare og Ulykkessituasjoner” (DFU’er) som man jevnlig trener på, lar det seg ikke gjøre å legge realistiske planer for alle hendelser som kan forekomme. Trening i tenkte katastrofesituasjoner hvor kvaliteten på krisekommunikasjonen blir testet vil derfor være til stor hjelp: Beredskapsledelse og sentrale personer på innsatslagene blir mentalt forberedt på å møte uventede situasjoner hvor man må refokusere og sende ut ny informasjon både til innsatslag og ansatte uten beredskapsfunksjoner.

Hvis planverk for krisekommunikasjon blir for detaljert i en slik beredskapsplan kan disse blokkere løsninger av problemer som oppstår når katastrofen rammer på andre områder enn forventet. Derfor ser man ofte at en kommunikasjonsmatrise som er laget i en prosjektperiode i en plattformutbygging er for kompleks. Det går ofte både en og to revisjoner før en slik kommunikasjonsmatrise er enkel og funksjonell nok.

### **Team – Målgruppeanalyse**

Sammensetningen av et kriseteam er meget viktig. Både fordi dette teamet skal bistå kriselederen i krisehåndteringen, samt å foreta gode målgruppeanalyser og bidra til gode kommunikasjonsprosesser ut mot disse målgruppene. I denne sammenheng kan det være relevant å trekke frem følgende definisjon på team: *”en liten gruppe med utfyllende egenskaper, som arbeider sammen for å oppnå et felles mål som de holder seg kollektivt ansvarlig for”* (Wood et al, 1998).

Kriseteamet må bestå av medlemmer fra bedriftens øverste ledelse, og de må være trent på en klar måte å kunne kommunisere bedriftens generelle hensikt, mål og verdier. I den forbindelse kan det være relevant å trekke frem en av konklusjonene fra ulykkeskommissjonen for Piper Alfa katastrofen: En av hovedårsakene til at katastrofen skjedde var at toppledelsen i firmaet ikke identifiserte seg med beredskap. Den var delegert nedover. Hovedregelen må være at beredskap har sitt fotfeste i den øverste ledelse, og at disse har et eierskap til og jevnlig trener på beredskap.

Kriseteamets suksess avhenger mye av kriselederens egenskaper. Kriselederen skal kunne gi informasjon og avklare viktige spørsmål under kommunikasjonsprosessen. Som en konsekvens av dette vil gruppen klare å sette ut aksjoner for informasjonsutveksling samt løse kommunikasjonsproblemer. En viktig oppgave for kriseleder er selvsagt også å holde øye med gruppedynamikken og se hvordan gruppen kommuniserer i krisen (Wood et al, 1998).

Krisegruppens informasjonsansvarlige kommuniserer utad for å påvirke de forskjellige målgruppene. En viktig oppgave for kriseleder og teamet er derfor å være oppmerksom på mottakernes situasjon sett i forhold til det budskap man vil formidle. Det ideelle er derfor å få anledning til å analysere mottaker før krisekommunikasjonen finner sted.

Kriseleder må også være innstilt på å justere sin krisekommunikasjon etter reaksjon fra mottakerne; vurdere forventningene i forhold til de faktiske reaksjonene.

I de fleste kriser vil det være omtrent umulig å få tid og anledning til å analysere på forhånd de forskjellige målgruppene behov og mottagelighet for kommunikasjon. Man kan si at følgende grupper er hovedmålgruppene for de fleste krisekommunikasjoner utad (og da er ikke krisekommunikasjonen innad i kriseledelsen og skadestedsledelsen medregnet):

- Pårørende
- Ansatte
- Media
- Politi
- Eiere
- Kunder
- Offentlige etater/myndigheter
- Forsikringsselskap
- Samarbeidspartnere

Det eneste måten å unngå den totale fadese er på forhånd å utarbeide seg prosedyrer og hjelpemidler i form av ”kommunikasjonsmaler” for de forskjellige målgruppene. Disse malene skal ligge lett tilgjengelig på pc slik at de kan hentes frem og benyttes på mindre ”table top” treninger (også kalt ”bordøvelser”) og større øvelser. Å ta ting på sparket her kan signifikant øke krisens konsekvens for bedriften!

### **Individnivå – Kognitive og emosjonelle faktorer**

Moderat grad av stress kan ha en positiv innvirkning på vår funksjonsevne. Men samtidig vet man at sansning kan innsnevres, med andre ord at bredden av sansespekteret blir redusert og at antall enheter man er i stand til å oppfatte avtar i en krisesituasjon. Dette påvirker igjen kommunikasjonsevnen.

Forskjellen ligger i hvilke stimuli som blir registrert. Oppfatter man få men viktige elementer vil dette føre til en effektivisering. Hvis man derimot oppfatter få, men irrelevante elementer i situasjonen vil virkningen være uheldig (Weiseth, 1985). Kognisjon (de mentale prosessene som vurderingsevne og hukommelse) kan derfor betraktes som faktorer som både kan stimulere og begrense kommunikasjonsprosessen under en krise.

I tillegg til at mentale prosesser (tenkeevne) kan endres i en krise vil man også oppleve at emosjonelle prosesser kan virke inn. Angst, hurtig puls og skjelving vil i seg selv kunne redusere krisehåndteringsevnen direkte eller indirekte føre til en endring i den tankemessige fleksibilitet og oppmerksomhetsevne (Dyregrov, 1990).

Sansningen blir mindre aktivt søkende, man kan oppleve ”å bli slått ut” av krisemeldingen. I en slik ”jernteppe” reaksjon på en krisemelding har man aktivert det som Freud kalte for ”forsvarsmekanismer” (Anna Freud, 1948). Forsvarsmekanismer er en del av den normale psykologi, og vi benytter alle våre forsvarsmekanismer daglig. Forstyrrende i et krisekommunikasjonsperspektiv blir det når man reager på meldingen med ”Det er ikke sant, jeg tror det ikke”.

Det at man kan få en total blokkering på informasjonsinnhenting i en krise vil kunne skje både i kriselederstabens alle tre nivåer; den operative, taktiske og strategiske, og hos dem kommunikasjonen skal formidles til utad (pårørende, opinion, egne ansatte). Dette er vel den

sterkeste mekanismen som kan totalt ødelegge en effektiv krisekommunikasjon (Værnes, 1982). Når det gjelder å få kvalitetssikret at informasjonen har ”gått inn” hos et skrekkslaget publikum er det derfor viktig å ha et bevisst forhold til den målgruppeanalysen som er omtalt i kapittelet foran, samt i forhold til **hvem** som sier det. Det siste momentet vil bli videre omtalt i neste kapittel under Kriseledelse.

Når det gjelder ”jernteppe” reaksjon i en kriselederstab med hensyn til å ta inn kriseinformasjon utenifra, kan dette problemet forebygges til stor grad gjennom klare prosedyrer, jevnlig trening og i noe grad seleksjon av personell på egnethet i forhold til krisetakling (Værnes et al, 1982).

## Kriseledelsen

Takling av en krise hvor både liv, miljø, bedrift og omdømme står på spill krever tydelig ledelse på ethvert nivå. På **operativt nivå** hvor man skal redde liv og bygg/skip/installasjon, på **taktisk nivå** hos operasjonsledelse som skal ta seg av pårørende, media og myndigheter, samt bidra med ekstra ressurser, og på **strategisk nivå** hos toppledelsen som skal ta seg av eiere og mulige langtidsaspekter. For alle nivå av kriseledelse er der klassiske feller og beste-praksis handlinger som er felles, også innen krisekommunikasjon.

Som leder, og da spesielt når en krisesituasjon oppstår, ønsker man en psykisk sterk og pålitelig person som mestrer akutt stress og kan lede teamet med en stø hånd. Vanligvis tenker man seg at desto mer modig og tøff en person er, desto mer skal det til før vedkommende blir redd, og ikke mestrer en krisesituasjon. En leder skal være av kategorien «the right stuff», det vil si en person som innehar en bestemt kompetanse og et bestemt sett av karaktertrekk. De formelle seleksjonskriterier som brukes til utvelgelse av ledere til slike stillinger bør være de samme på tvers av yrkeskategorier. Seleksjonskriteriene baserer seg generelt på tekniske/profesjonsmessige kvalifikasjoner, tidligere erfaring fra ledelse, samt demonstrert evne til å lede og kontrollere nødsituasjoner (virkelige og/eller simulerte). Inkludert i dette er det å kunne ta inn mye informasjon, analysere og syntetisere denne informasjonen og til slutt kunne bringe denne videre til både krisegruppen sin og utad mot medarbeidere/publikum/passasjerer.

Det er imidlertid ikke sikkert at den lederen man velger ut i henhold til seleksjonskriteriene fungerer tilfredsstillende i en krisesituasjon, fordi man på forhånd ikke vet hvilken effekt **stress** har på vedkommende. Da den enkeltes erfaringsbakgrunn er unik og individuell, vil også måten å takle stress på være av individuell karakter. Som påpekt i forrige kapittel vil individet aktivere forsvarsmekanismer når en kommer opp i potensielt truende situasjoner. En leder med sterkt forsvar antas å fungere dårligere under stress enn en med lavere forsvar fordi han er dårligere i stand til å prosessere informasjon uten å feilvurdere. Dersom forsvaret er for sterkt, vil man ha en tendens til å fornekte eller «ufarliggjøre» signaler om fare, og ikke se realistisk nok på dem eller ta dem alvorlig nok. I noen tilfeller har det skjedd at lederen fikk totalt jernteppe og ikke fungerte i det hele tatt. Hva gjør man da?

Spesielt med hensyn til informasjonsprosessering blir kriseledere med høyt forsvar en fare for seg selv og andre. Han kan benekte at det skjer (”det er umulig”), han kan få tunnelsyn med fokus på feil aspekt ved den kriseinformasjon som kommer inn, eller han klarer ikke å danne seg et stort bilde med potensiale som han må formidle til sitt team og utad.

En av de viktigste komponentene i effektiv kriseledelse, er lederens evne til **beslutningstaking**. Innenfor tradisjonelle teorier beskriver man beslutningstaking som en prosess der man analyserer seg frem til den beste beslutning ved å vurdere flere løsningsmuligheter. En akutt krisesituasjon er derimot karakterisert av at man ikke har god tid, handlingen må skje under stort tidspress, situasjonen kan være i konstant forandring, uoversiktlig og med uklare mål, informasjonen kan være mangelfull og forvirrende, og konsekvensene av beslutningene innebærer høy risiko og kan være fatale. Hvordan skjer beslutningstaking under slike forhold?

Da må man på forhånd ha avklart roller og trent på gode teknikker som gjør at man som leder og team ikke faller i de klassiske beslutningsfellene som:

- Har ikke det store bildet – får mentalt tunnellsyn
- Har en vent å se holdning – vurderer ikke ”worst case” og kalibrerer det mot teamet
- Har ikke en ”overkill” holdning i forhold til ressurser
- Har ikke definert ”Point-of-no-return”
- Klarer ikke å gå fra “manager mode” til “commander mode”
- Kommer på etterskudd når det gjelder informasjon
- Uklare ansvar/myndighetsforhold som ikke er oppdaget pga manglende trening
- Klarer ikke å refokusere når situasjonen endrer seg
- Blir hemmet av ”cover-your-ass” holdning når den ”riktige løsning” ikke er gitt

Kunnskap om og trening på snubletrådene og beste-praksis i kriseledelse fører ikke bare til en bedre håndtering i den akutte fasen, men forebygger også for seneffekter hos de involverte. Studier har vist at en av tre kan få seneffekter etter å ha vært involvert i en alvorlig hendelse, seneffekter som kan redusere livskvalitet og i verste tilfeller føre til sykdom og uførhet (”Posttraumatisk Stress Syndrom”).

Trening på å kunne kommunisere innad i en gruppe, samt utad mot involverte og pårørende med utgangspunkt i kunnskap om stressreaksjoner og proaktive teknikker gir med andre ord en mental beredskap som er med på å redusere sannsynligheten for slike ettereffekter både for egne ansatte og for deres pårørende.

En god kriseleder skal lede teamet og sikre at alle utfører sine oppgaver. Dette innebærer blant annet å passe på at alle deler den samme forståelsen for situasjonen og dermed jobber med samme plan mot samme mål. Dette skjer gjennom en god krisekommunikasjon innad i beredskapsledelsen.

Sviktende kriseinformasjon innad i teamet har vist seg å være årsak til mange alvorlige ulykker både innen industri, militæret og luftfart. Ved analyse av granskningsrapporter er tre hovedproblemer som lett kan oppstå når teamarbeidet svikter identifisert: 1) Hvis rollene til de involverte ikke er klart nok definert, kan dette medføre at ikke alle oppgavene i nødsituasjonen blir ivaretatt, 2) Manglende koordinering av oppgaver mellom team-medlemmene kan resultere i at målet ikke blir nådd og 3) Hvis det oppstår problemer med kommunikasjonen, kan dette resultere i misforståelser og dermed inadekvate handlinger.

God kriseledelse er derfor en kombinasjon av tydelig leder med delegering og teamutnyttelse. En kunnskapsrik og utålmodig leder vil lett kunne pasifisere sitt team ved å ta alle beslutninger selv når situasjonen er relativt oversiktlig og ikke kommunisere sine taktiske tanker til teamet. Når så situasjonen plutselig blir så komplisert at det er umulig for en person

å ha alle trådene uten å gå i mental overmetning vil ikke teamet være i stand til å komme med konstruktive ideer og tiltak fordi de ikke er oppdatert av kriseleder. God teamfungering er derfor en kombinasjon av klare fokus fra leder som blir fulgt opp av proaktive aksjoner fra det enkelte teammedlem. Tydelig (krise-)ledelse er det motsatte av detaljstyring !

Informasjon utad fra kriseleder er meget viktig. I de fleste alvorlige hendelser innen skipsfart og oljeindustri har erfaringen ofte vært at passasjerer/ansatte har vært misfornøyd med kriseinformasjonen både kvalitets og kvantitetsmessig. Både på oljeplattformer og skip er der plassert høytalere overalt (PA-anlegg). Plattformsjefens/kapteinens viktigste krisehåndteringsverktøy er dette PA-anlegget. Er der en krise i utvikling er det essensielt at sjefen går ut tidlig nok og ofte nok med informasjon. Kvalitetsmessig på innholdet skal enhver PA inneholde følgende tre elementer: 1) Situasjonsbeskrivelse, 2) Plan for å redde personell, og 3) Aktivering/Varsling av eksterne og interne ressurser som skal komme inn for å hjelpe. Hvordan man formulerer seg er også meget viktig. Det som er utillatelig er å komme ”negasjoner” i form av: ”Få ikke panikk, bli ikke redd”. Dette vil gi den motsatte effekt. Man skal med en rolig røst og korte klare setninger komme med positive utsagn på slutten av en PA-melding som ”Følg ordre, lytt på melding, hold roen”.

### **Mediaberedskap – Media som hjelper eller distraktor**

Mediaberedskap er et omfattende fagfelt i seg selv, og det er ikke intensjonen å kunne gi en dekkende beskrivelse her av dette feltet. Kun de prinsipielle aspektene vil bli omtalt. Ønsker man en utdypning anbefales det å kontakte et av de mediabyråene som driver med rådgiving om dette både overfor offentlig og privat virksomhet.

Følgende har vært uttalt av en som har arbeidet med risiko- og krisekommunikasjon i en årrekke:” Vi har gjennom de senere år sett uttallige eksempler på at bedrifter og virksomheter som gjennom årtier møysommelig er bygget opp, på sekunder kan legges i grus ved en dårlig informasjonsberedskap. **Det hører mer til det vanlige enn til sjeldenhetene at bedriften på lengre sikt får større skadevirkning gjennom dårlig informasjon enn gjennom selve skaden**” (Sjøborg, 1990).

Kritiske spørsmål fra journalister kan forventes siden ulykker aldri vil være en privatsak. Men siden de fleste journalister ikke er fagfolk i noe annet enn i journalistikk må man være forberedt på uvante vinklinger og uvante spørsmål. Som å være forberedt til en uventet hendelse (ulykke, katastrofe) gjennom mental beredskap må man faktisk også se på enhver mediakontakt som også en uventet hendelse som krever tilsvarende mental beredskap.

Ved håndtering av en krise blir ofte media sett på som en ekstra belastning. Media kan imidlertid betraktes som en ressurs og ikke bare som en trussel, og ved en vellykket kommunikasjon mellom bedrift og media har man sett flere tilfeller av at bedriften har oppnådd mer goodwill enn de hadde forut for ulykken.

Bedriftslederen er betalt for å vite svarene, men da er man avhengig av god, riktig og rask informasjon. Tiden er derfor en kritisk faktor, og noe av det første man må gjøre er å vurdere om krisen er av et slikt omfang at pressen må orienteres. Som en konsekvens bør et pressesenter straks opprettes og pressekonferanse planlegges. Bedriften må imidlertid forsikre seg om at ansatte og pårørende har mottatt eventuell ulykkesmelding før media blir orientert. Hvis ikke så skjer er dette en grov og utillatelig feil ! Hvis pårørende er blitt informert om

hendelsen gjennom media vil dette føre til en negativ omtale for bedriften når dette blir gjort kjent til pressen.

Når det gjelder mediaberedskap må derfor enhver bedrift både tenke informasjon, må kunne improvisere samt være flinke til å ha initiativet vis a vis media. En rask informasjon til journalistene om hendelsen øker sannsynligheten for korrekte reportasjer. På denne måten unngås spekulasjoner rundt hendelsen og bedriften. En forutsetning er selvsagt at presseansvarlig har et lettfattelig språk og ikke skjuler seg bak fagbegreper og kompliserte utredninger. Dette fører bare til misforståelser, usikkerhet og irritasjon hos journalistene.

”Ingen kommentarer” er et utsagn som man ofte hører. Dette er uheldig siden det kan gi inntrykk av at bedriften har noe å skjule. Pressetalsmannen må være åpen og ærlig og bør ha fokus på positive utsagn som for eksempel ”vi er i ferd med å få leid nye lokaler” og ”ingen blir oppsagt”. Igjen kan man trekke frem eksemplet fra finansselskapet Morgen Stanley i New York den 11-12 september 2001. Men for at etterlatte og pårørende skal føle at bedriften forstår ulykkens alvorlighetsgrad og at de blir tatt på alvor må bedriften selvsagt balansere dette mot at bedriften vedgår ansvar.

En bedriftsleder som står frem i media bør berolige publikum ved å vise til egen beredskapsplan og at man håndterer hendelsen etter proaktive prinsipper. Man må igjen være åpen, ærlig og pålitelig, og kan man ikke gi et svar lover man å komme tilbake med et svar når det er fremkommet. Videre må enhver bedriftsleder unngå verbal krisemaksimering ved bruk av dramatiske ord som ”katastrofe”, ”skandale”, ”tragedie” og ”et helvete”.

Den alvorligste fellen man kan gå i er å indikere en ansvarsfraskrivelse. Dette vil vekke sterke følelser. Man skal stå for det motsatte: Vise et sosialt ansvar og umiddelbart garantere erstatning til personer som har lidd skade. Som for en plattformsjef som går ut med PPA’er (”positive PA’er”) er det også viktig for en bedriftsleder å balansere dårlige nyheter i media med noe positivt til journalistene.

Som en konklusjon innenfor dette feltet bør en påpeke at mediaberedskap med en klar strategi for krisekommunikasjon må bygges opp før den blir etterspurt.

### **Manipulering av kommunikasjon – psykologiske operasjoner som verktøy i Krisekommunikasjonen**

Spør man de store mediarådgivningsselskapene om de tar på seg oppdrag fra bedrifter som går ut på å sverte en konkurrent for eksempel i forbindelse med en krise, svarer de benektende på det. Men de kjenner alle til tilfeller hvor andre og ”useriøse” mediabyråer har tatt på seg slike oppdrag.

Manipulering av kommunikasjon er noe som har blitt utført i forbindelse med kriser/kriger i flere hundre år. En av de mest kjente eksemplene er de alliertes manipulering av informasjon overfor nazistene under den andre verdenskrig. I dette tilfellet ble det gjort så systematisk at de prosedyrene man utviklet da ennå i stor grad er klassifisert kunnskap.

Etter 11 september 2001 har det blitt hevdet at både USA og Osama Bin Ladens nettverk manipulerer opinionen gjennom media for å få støtte for sine tolkninger av sannheten. Slike Psyops (”Psykologiske Operasjoner”) er blitt en del av krigføringen hvor man utnytter

menneskets grunnleggende redsler for å skape en positiv holdning til egen håndtering av krisen.

Hollander (1981) hevder i sin sosialpsykologiske teori rundt kommunikasjon at holdninger er dynamiske og lettere kan endres enn individets grunnleggende verdier. Psyops benyttes derfor for å skape en holdning som rettferdiggjør krig som reaksjon på terror, dette til tross for grunnleggende verdier om at krig ikke kan rettferdiggjøres.

Bruken av miltbrannsmitten Antrax er et eksempel på psykologisk krigføring. Slike bakterielle terrorvåpen har en sterk psykologisk virkning da vi alle har en naturlig aversjon mot gift. Psykologiske faktorer hevdes derfor i dag å bli terroristenes viktigste verktøy siden de har færre ressurser og mindre avanserte våpen enn motstanderen. Derfor ble også Talibans radiostasjon "Voice of Sharia" et av USAs første bombemål i sin kamp mot terrorismen.

Krisekommunikasjon er med andre ord mer påvirket av mellomliggende variabler enn annen kommunikasjon. Krisekommunikasjonen kan i noen tilfeller være bevisst manipulert slik at de negative konsekvensene blir ytterligere forsterket av medias fokusering.

I hvor stor grad er derimot tilbakeholdes av informasjon en psyops ? Fra gammelt av har man stadig hørt begrepet "need to know", spesielt når man avtjente sin verneplikt. I forbindelse med kriser vil beredskapsledelsen alltid vurdere om det er "nødvendig", "heldig/uheldig", "formålstjenelig", etc å gå ut med det man vet. Et klassisk eksempel er russernes tilbakeholdenhet om gassen som ble brukt under gisselaksjonen i Moskva i oktober 2002. I dette tilfellet er det tydeligvis et dilemma å velge mellom å gi denne informasjonen for å redde de hardt skadde mot det å holde informasjonen tilbake for senere bruk av gassen mot nye terrorister.

Men uansett strategiske vurderinger som tydeligvis er foretatt i den øverste ledelse ser man den store skadevirkningen det har overfor opinionen: Mens man i utgangspunktet var "the good guy" og hadde sympati både nasjonalt og internasjonalt har denne sympatien svekket seg kraftig på grunn av manglende profesjonell krisekommunikasjon i forbindelse med gassbruken. Men med hensyn til russisk krisekommunikasjonsprosedyrer er dette dessverre en del av et mangeårig mønster, blant annet praktisert overfor pårørende og media i forbindelse med Kursk-krisen.

### 3.3 ER DER FELLES INDIKATORER (KLASSISKE FELLER) I DÅRLIG KRISEKOMMUNIKASJON ?

På basis av herværende gjennomgang av faktorer som kan påvirke en god krisekommunikasjon er det naturlig å syntetisere ut de klassiske feller og snubletråder som ligger i krisekommunikasjonsarbeidet. Dette vil gjøres ved å sette opp i stikkords form ”hovedfellene” innenfor de forannevnte faktorer.

#### **Bedrifts og organisasjonskultur**

- Uklare roller i kriseledelsen (myndighet og ansvar)
- Manglende prosedyrer med hensyn til krisekommunikasjonen innad i bedriften
- Manglende klarhet i kommunikasjonslinjene for hendelsesoppdatering
- Utydelig eller manglende ”eierskap” til hendelsen hos ledelsen (tar ikke på seg ansvar)
- Manglende betryggelse overfor de ansatte om ”business as usual”

#### **Kommunikasjonsstruktur – Kommunikasjonen som del av beredskapsprosedyren**

- Manglende eller ikke-funksjonell kommunikasjonsmatrise for beredskaps-situasjoner
- Manglende trening og bevisstgjøring på kommunikasjonsmatrisen
- Uklart språk og uklare meldinger
- Manglende kvalitetssikringsprosedyrer på at meldingene er mottatt og implementert

#### **Team – Målgruppeanalyse**

- Kriseteamet er ikke befestet i toppledelsen
- Kriseteamets medlemmer utfyller ikke hverandre, men har til dels felles funksjoner som medfører rolleklarheter
- Kriseleder klarer ikke å kommunisere sine fokuspunkter og samtidig være en fasilitator for teamet
- Det gies ikke tid for målgruppeanalyser med hensyn til krisekommunikasjonen
- Der er ikke utarbeidet kommunikasjonsmaler for de mest vanlige målgruppene

- Man har ikke trent på å benytte seg av disse informasjonsmalene

### **Individnivå – Kognitive og emosjonelle faktorer**

- Stress og angst fører til nedsatt informasjonsinntaksevne hos de berørte
- Aktivering av forsvarsmekanismer vil hos enkelte medføre total blokkering: ”Dette er ikke sant – Jeg tror det ikke”
- Selektiv persepsjon kan gi feil virkelighetsbilde hos berørte: ”Jeg hører det jeg vil høre, jeg ser det jeg vil se”. Ordtaket *Du tror det ikke før du får se det* kan faktisk forsterkes i en krise til ***Du ser det ikke før du tror det***

### **Kriseledelsen**

- Lederen klarer ikke å skille mellom ”Commander mode”, ”Leader mode” og ”Manager mode” i sin kommunikasjonsstil mot kriseteamet og utad mot øvrig innsatspersonell og andre ansatte
- Lederen er reaktiv i stedet for proaktiv i sin informasjonsstrategi. Kommer hele tiden på etterskudd i forhold til media og ansattes behov for informasjon
- I uklare dilemmasituasjoner kommuniserer lederen beslutningsvegring i stedet for å ta på seg et klart ansvar
- Lederen får tunnelsyn og detaljstyrer kommunikasjonsprosessen i stedet for å hele tiden ha det store bildet og jevnlig kalibrerer dette bildet mot de øvrige i kriseteamet
- Lederen er ikke tidlig nok og hyppig nok ute på PA (der kriseleder er plattformsjef, kaptein på skip eller fly) med klare og beroligende meldinger om status, ressurser og plan

### **Mediaberedskap – Media som hjelper eller distraktor**

- Bedriften har ikke utarbeidet en mediaberedskapsplan
- Kriseledelsen har ikke prøvd ut og trent nok på mediaberedskapsplanen
- Øverste leder har ikke erkjent og trent på at han må fronte media til tider

- Pårørende og ansatte får viktig kriseinformasjon via media i stedet for før media
- Den øverste leder tar ikke ansvar og kommuniserer ikke klar nok støtte til de operative lederne som bekjemper krisen
- Der er ikke på forhånd inngått kommunikasjonsallianser mot lokalpresse i form av deltagelse på øvelser som legger grunnlaget for tillit mellom bedrift og journalist

### **Manipulering av kommunikasjonen – Psykologiske operasjoner som verktøy i krisekommunikasjonen**

- Konkurrerende bedrifter utnytter krisen og prøver å maksimere den skjult eller åpent
- Ledelsen oppdager grov svikt i egne rutiner som årsak til krisen og prøver å skjule eller lyve om dette
- Enkeltstående media er, av en eller annen grunn, selektiv i sin viderefremidling av kriseinformasjonen og gir dermed et fordreid bilde
- Klønete informasjonsstrategi (holder tilbake informasjon som alle vet er der) etter prinsippet ”need to know” gjør at bedriften går fra å være ”the good guy” til å være ”the bad guy”

### 3.4 FINNES DER FELLES INDIKATORER FOR GOD KRISEKOMMUNIKASJON?

Som indikert i problemstillingene innledningsvis må svaret på dette spørsmålet være ”nei”. Man kan selvsagt se til at man ikke går i alle de fellene som er omtalt i forrige kapittel 3.3, og derfor langt på vei forholder seg til en rekke ”beste praksis” handlinger. Men dette er bare en del av det som kreves for å ha en god og proaktiv krisekommunikasjon.

Sivertsen et al (2001) har i en Forskningsarbeid II ved Universitetet i Bergen tatt for seg krisekommunikasjonsbegrepet i lys av etablerte kommunikasjonsmodeller innenfor den akademiske psykologi. I dette arbeidet konkluderer de med at man må ha en utvidelse av kommunikasjon som psykologisk fagbegrep. De kommer også inn på at dagens krisekommunikasjon inneholder mellomliggende variabler som ikke er redegjort for i Berlos tidlige kommunikasjonsmodell (Berlos,1993). Mulige nye mellomliggende variabler kan være politiske overbygninger, adferdspsykologisk krigføring, datamisbruk og støy i kommunikasjonsprosessen.

Disse mellomliggende variablene vil kunne påvirke kilden så vel som selve meldingen og kanalen meldingen blir formidlet gjennom.

### 3.5 HVA MANGLER VI AV ”BESTE PRAKSIS KUNNSKAP” INNEN KRISEKOMMUNIKASJON ?

Basert på ovenstående erkjennelse; der er mer enn bare å unngå fellene omtalt i kapittel 3.3 – hva mangler vi fortsatt for å kunne ha en funksjonell krisekommunikasjonsmodell? For å få et systematisk forhold til denne problemstillingen kan man ta for seg dette under de følgende fire aspekter:

- Kilde
- Melding
- Kanal
- Mottaker

Disse fire aspektene kan settes inn i to modulsystemer for å kunne få en helhetlig oversikt over hva vi mangler i en funksjonell krisekommunikasjonsmodell. Disse to modulsystemene går henholdsvis på **Fasene i en kriseutvikling** og **Nivåene i en krisehåndtering**.

En slik visualisering av krisekommunikasjonens to dimensjoner som vist på neste side gjør det lettere å få en systematikk inn i analysen.

## Fasene i en krisekommunikasjon

	Forberedels	Alarm	Krise	Reaksjon	Normaliser
Kilde					
Melding					
Kanal					
Mottaker					

## Nivåene i en krisehåndtering

	Skadestedsled	Operativ led	Taktisk led	Strategisk led
Kilde				
Melding				
Kanal				
Mottaker				

For å få en systematikk i analysen av en helhetsmodell skal jeg her gå gjennom de fire aspektene ved krisekommunikasjon i lys av henholdsvis faser og nivåer. På denne måten vil man lettere se hvor hullene er som må tettes.

### KILDE

**Fasene i en krisekommunikasjon:** Kilden, eier av krisen må ha et bevisst forhold til krisekommunikasjonens fem faser. I en forberedelsesfase, med andre ord i ”fredstid” og ved normale operasjoner må Kriseeier/-leder vise gjennom jevnlig øvelser handlingskompetanse i sin kommunikasjon. Dette legger grunnlaget for tillit hos mottaker, slik at når krisen er der blir ikke mangel på tillit en støyfaktor hos mottaker.

I en alarmfase må eieren av krisen umiddelbart sette seg i en beredskapsmodus basert på en initiell forståelse av ”Det store bildet” og ”Krisens potensiale”. Kriseleder (Kilden) må umiddelbart kommunisere dette bildet ut til sin stab og nedover i linjen mot de andre operative nivåene.

I en krisefase må Kildens hovedformål med kommunikasjonen være å kommunisere følgende: Hva er situasjonen og dens potensiale, Hvor settes fokus for aksjoner, og på hvilken måte aktiveres de eksterne og interne ressurser (i hovedsak ut fra et ”overkill” prinsipp).

I den umiddelbare reaksjonsfasen etter krisen må Kildens hovedmål med kommunikasjonen være å kommunisere oppfølgende tiltak som både tar hensyn til de eksponerte, de pårørende **samt** de øvrige ansatte med hensyn til trygghet for jobb og fremtid.

I forbindelse med en alvorlig hendelse kan normaliseringsfasen fort få en varighet på opp til ett år (minnehøytidligheten for de omkomne). Kilden, eier av krisen må i denne på mange måter vanskelige fasen ha følgende fokus i sin ”krisekommunikasjon”: Empati med de etterlatte/pårørende, selvransakelse på bedring av prosedyrer og holdninger som førte frem til

krisen, samt vise til konkrete tiltak på organisasjons og individnivå som kan forhindre en gjentakelse av krisen.

**Nivåene i en krisehåndtering:** Kilden, eier av krisen vil ut i fra en nivåtankegang for eksempel være henholdsvis Skadestedsleder, Plattformsjef/kaptein (operativt), Beredskapsleder Linje II (taktisk) og Stabsleder (strategisk). Det strategiske nivået vil ved større nasjonale kriser være konsernets styreformann og konserndirektør, samt den strategiske ledelse ved Justisdepartementet som koordinerer krisehåndteringen på vegne av Statsministerens kontor.

Med hensyn til disse Kilde-nivåene blir det til dels stor forskjell i krisekommunikasjonen. En skadestedsleder skal i hovedsak kun ha to kommunikasjoner, den ene mot sitt innsatslag og den andre mot sin kontaktperson i den operative ledelse (for eksempel plattformledelsen).

I det motsatte tilfelle, på departements og konsernstyrenivå, vil identifisering av krisens eier være vesentlig for kommunikasjonen utad. Spesielt gjelder dette formidling av empati til berørte. Ved de to gjennomførte interdepartementale kriseøvelser administrert av Direktoratet for sivilt beredskap (på Lysebu i 2000 og i departementene i 2002) ble dette i begge tilfellene signifikante tema: Hvem skal stå ut som Kilde, statsråd eller en ekspedisjonssjef ?

En annen snubletråd i valg av "Kilde-nivå" er at noen personer, bevisst eller ubevisst griper fatt i "Dette er min Mayday". Man kan for så vidt skjønne at en overivrig lensmann eller kommunelege tar på seg for mye i forbindelse med en lokal katastrofe slik at til slutt for eksempel Fylkesmannen må inn og overføre kriseledelsen til Fylkessykehuset. Verre blir det når man tviholder på sitt eierskap til krisen ut i fra vikarierende motiv som egen karriere og mediafokus. Da blir det en meget alvorlig snubletråd som kan forhindre en effektiv krisehåndtering.

## **MELDING**

**Fasene i en krisekommunikasjon:** Kvaliteten på den meldingen man formidler i en krise kan bli meget dårlig og faktisk "antiterapeutisk" hvis man ikke har gjort en del på forhånd i en forberedelsesfase. Dette gjelder flere aspekter ved krisemeldingen.

For det første må man ha liggende klart en standard mal som beskriver bedriften. Dette kan være det første man sender ut til media slik at man kjøper seg litt tid i forhold til å måtte svare på tidkrevende spørsmål. Hvis man er i transportsektoren vil man absolutt ha kjøpt seg tid hvis man har et godt arkiv på alle sin transportmidler (sine fly, busser, ferger, skip for øvrig). Da vil man også proaktivt kunne gå ut allerede i neste melding til media om faktainformasjon om bussen, skipet eller flyet som havarerte.

Parallelt med slik faktainformasjonsoppbygging i en forberedelsesfase må enhver bedrift ha oppdaterte pårørendehåndteringslister, trente pårørendehåndterere og maler på standard meldinger som skal kommuniseres ut fra disse. Og ikke minst; jevnlig trening på å formidle slike meldinger gjennom større og mindre øvelser.

I en alarmfase vil man fort oppdage om denne hjemmeleksen har vært utført. Hvis så, vil man kunne gå på autopilot og fort finne frem disse standard meldingsmalene som en del av

mobiliseringen. Hvis ikke, vil dette kreve mye fokus og tappe energi i kriseledelsen, en energi som skal benyttes til å løse krisen.

I en krisefase er kvalitet og timing på meldinger essensielt. I de fleste katastrofeanalyser viser det seg at man blir stående mellom to problemer: På den ene siden vil man alltid i ettertid høre at for lite meldinger ble kommunisert ut, samtidig som man vet at traumeeksponerte mennesker har en redusert informasjonsinntakskapasitet (selektiv hørsel, oppmerksomhet og hukommelse). Løsningen på dette paradokset blir kvaliteten på meldingen. Meldingene må være korte og konsise, og i forhold til trenet personell (som på en plattform) ha samme logikkoppbygging som meldingene man har hørt under øvelser år etter år.

Meldingens kvalitet skal også kjennetegnes ved eierskap, proaktivitet og beroligelse. Som eksempel kan trekkes frem meldingen fra en plattformsjef i forbindelse med evakuering fra plattformen: *”Hør etter, hør etter, dette er plattformsjefen. Vi får ikke kontakt med skipet som er på kollisjonskurs med oss. Jeg finner det derfor tryggest at vi alle går i båtene og evakuerer. Vi vil derfor være minst 1000 meter vekke når skipet eventuelt vil kollidere med plattformen. Alle omliggende skip, Linje II og HRS er varslet slik at alle ressurser i området vil komme oss til unnsetning. Slutt på melding. Takk!”*

Etter krisen er over og de berørte er i en reaksjonsfase/etter-sjokk fase vil oppfølgende meldinger være essensielle. I denne forbindelse for å forebygge ettereffekter og eventuell kronifisering av traumat. Oppfølgende informasjon om tiltak mot skadde og deres familie, for eksempel innad til bedriftens ansatte er god forebyggende medisin.

I den påfølgende normaliseringsfasen vil jevnlig meldinger til egne ansatte, pårørende og omverden for øvrig være viktig for å bygge opp igjen tilliten til firmaet (i det tilfellet hvor firmaet har fått noen riper i lakken). Det sies at det har tiår å bygge opp tillit til et firma, men minutter å rive ned denne tilliten. I en slik normaliseringsfase er det viktig at man ikke blir for utålmodig og tilknytter seg et mediafirma som skal prøve fremskynde denne tillitsoppbyggingsprosessen. Konstruerte pressemeldinger om egen fortrefelighet i lys av en merkevareoppbyggingsfilosofi vil i en slik fase lett kunne gjennomskues hos publikum, og ikke minst hos etterlate.

**Nivåene i en krisehåndtering:** Siden kilden til en melding kan være alt fra en skadestedsleder, en plattformsjef, en bedriftsleder til en statsminister vil innholdet i krisemeldingen være en funksjon av det nivået den kommer fra. Men uansett nivå er der en del felles aspekter som unngåelse av negasjoner (”ikke få panikk”), ansvar/eierskap til krisen, og klarhet i formidling av proaktive tiltak og fokus på ressurser.

Det som skiller meldingene som en funksjon av nivå kilden er på er hyppigheten og spissingen. Mens en statsråd går ut med et tidsperspektiv for sin melding på tiltak kommende dager og har fokus på empati for de eksponerte og deres pårørende, vil en kilde på operativt nivå ha et tidsperspektiv på 10-15 minutter for sine krisemeldinger. Spissingen vil også være en helt annen; meldingen vil være aspekter som ”hold roen”, ”lytt på melding”, og ”følg ordre”.

## KANAL

**Fasene i en krisekommunikasjon:** I dagens mediaverden med en kontinuerlig ”overload” av kanaler er planlegging av valg av kanal med hensyn til sin krisekommunikasjon vesentlig. I en forberedelsesfase kan mye vinnes med et bevisst forhold her.

I forbindelse med flomkatastrofen i Tjekkia i 2002 ble tekstmeldinger mye benyttet. Martin Arkell fra Kriseberedskapsmyndighetene i Sverige beskrev i sitt fordrag på Lederkonferansen i krisehåndtering (Direktoratet for sivilt beredskap, Bergen, 5 november 2002) hvordan han kartla bruken av dette nye krisekommunikasjonsverktøyet under sin studietur der nede. Det var tydelig at dette ikke var planlagt på forhånd av myndighetene til å være et krisekommunikasjonsverktøy. Det var derimot et privat mobiltelefonbyrå som hadde dette som en gratis tjeneste til sine kunder. På denne måten kunne publikum jevnlig oppdateres med meldinger om vannstand og annen relevant informasjon. De tjekkiske myndigheter benyttet seg derimot mer av de klassiske kanaler som radio og riks-TV. I tillegg hadde de fra kommunisttiden et utbygget PA-anlegg i byene som gjorde at folk som var ute fikk jevnlig informasjon via høytalere.

Planlegging av å benytte tekstmeldinger for krisekommunikasjon synes å være underveis hos Direktoratet for sivilt beredskap. I hvilken grad større bedrifter også planlegger å benytte det for varsling av beredskapspersonell og intern informasjon til sine ansatte er imidlertid uklart.

Et annet effektivt krisekommunikasjonsverktøy er å bygge ut det man kaller ”krise-web”. Dette er en web-side som eksterne kan oppdatere seg med hensyn til utvikling av hendelsen. Informasjonsdirektør Hans Chr. Bangsmoen i Wilh. Wilmhelmsen sa i sitt foredrag om Tampa-hendelsen på Lederkonferansen i krisehåndtering (Direktoratet for sivilt beredskap, Bergen, 5 november 2002) at kommunikasjon mot media og andre eksterne ville vært redusert med 90% hvis de hadde hatt en slik krise-web side. De er derfor nå i ferd med å bygge ut for en slik side som kan aktiveres ved behov.

I en alarmfase gjelder det å bevisstgjøre seg de kanaler som er mest funksjonelle for å ha en god krisekommunikasjon. Har man på forhånd en godt planlagt mediastrategi kombinert med tilgang til både krise-web og bruk av tekstmeldinger kan de innledende kommunikasjonene mot nøkkelpersonell og media bli meget effektiv. Hvis ikke, vil dette tappe mye energi.

I akutfasen er ”kanalvalg” essensielt for å forhindre utvikling av krisen. For en oljeinstallasjon med trent personell er benyttelse av PA-anlegg og oppfølging på radio mot innsatspersonell det mest effektive. I et stort kjøpesenter vil valg av PA kunne være antiterapeutisk, for eksempel i en bombetrusselsituasjon. Da bør de ansatte på en rolig, men bestemt måte be sine kunder forlate bygningen og avvente nærmere beskjed ute på parkeringsplassen. Dette forutsetter selvsagt at kjøpesenterledelsen har gode prosedyrer for å formidle kriseinformasjon til de enkelte butikkene, og at de har trent på dette.

For større hendelser med titals eksponerte må man regne med en faktor på tjue personer som vil ta kontakt for hver eksponert. I forbindelse med SAS sin flykatastrofe i Milano i 2002 kom visstnok denne faktoren opp i tretti. Ved Piper Alfa katastrofen på engelsk sektor sies det at telefonnettet brøt sammen i Sør-England i de første timene etterpå.

Store flyselskaper, oljeselskaper og passasjerbåtredere bør faktisk planlegge for et slikt scenario med hensyn til valg av formidlingskanal, både i den akutte fasen og oppfølgingsfasene. Hva som er det optimale i denne sammenheng er vanskelig å vite, og her trengs det faktisk forskning. Målet er å ikke bare formidle kriseinformasjon, men også få mennesker til å utføre en ønsket adferd i den forbindelse. Videre skal slik kriseinformasjon være med på å redusere mulighetene for seneffekter hos de eksponerte og de pårørende.

**Nivåene i en krisehåndtering:** Bevissthet i valg av kanal for kriseinformasjon vil variere som en funksjon av kriseledernivå man er på. En skadestedsleder vil benytte øyekontakt, kroppsspråk og samtale/ordregiving overfor sitt innsatslag. En plattformsjef vil benytte det samme overfor sin beredskapsledelse. Men hans viktigste verktøy utad er PA-anlegget. De som sitter og venter på å bli reddet har et stort behov for å høre "his masters voice", og det skal kreves av både en kaptein og en plattformsjef at de utnytter denne kommunikasjonskanalen på en effektiv og profesjonell måte!

Kommer man opp på taktisk og strategisk nivå blir det ikke lenger så åpenbart hvilke kanal som er mest effektiv overfor egne ansatte og utad mot pårørende og media. I en innledende fase må kanalvalget være slik at man formidler eierskap, ansvar og proaktivitet med hensyn til ressurser. Da er fjernsyn og radio det beste gjennom personlige intervju og påfølgende pressekonferanser. Når den akutte fasen er over vil kanalvalg være mer mot krise-web og pressemeldinger for å vise omverden og pårørende at man "er på hugget" og har kontroll. Bruk av tekstmeldingstjenester vil også være relevant her.

Et viktig aspekt ved valg av kanal for sin kriseinformasjon er at kanalene bryter sammen eller ikke kan benyttes. I et par tilfeller har støyen på en plattform i krise vært så høy på grunn av jetbrann at radio og PA-anlegg ikke kunne benyttes. Da har man måtte brukt gule lapper og kurer, samt "tegnspråk". Som en del av risikoanalysen må dette aspektet avklares slik at man jevnlig trener på det hvis dette er et mulig scenario.

På et høyere nivå i krisehåndteringen kan kanalen også bli slått ut. Dette var faktisk noe av det første som skjedde når man gikk i krig mot Taliban; deres TV-kanal ble ødelagt. I vår sårbare verden hvor alt i dag er basert på IKT er dette et relevant scenario. I 2001 var faktisk store deler av Sørlandet uten telekommunikasjon i lengre tid på grunn av et arbeidsuhell. Man kan bare tenke seg potensialet hvis krisen er et produkt av terror og sabotasje. Da vil nok kommunikasjonskanalene være noe av det første som blir berørt, enten at de blir ødelagt eller blir hacket med villedende informasjon. Det sistnevnte har man faktisk hatt som scenario i 2002 i den interdepartementale beredskapsøvelsen (Beredskapsnett, 2002).

Hvordan skal man forebygge konsekvensene av sabotasje på våre kriseinformasjonskanaler? Her er det sikkert mange fagfolk innen IKT og samfunnssikkerhet sivilt og militært som jobber hardt for tiden. Dette ble blant annet i fokus i forbindelse med Sårbarhetsmeldingen og de senere internasjonale krisene vi har overvært. Kanskje vi må ha vardebrenning som reservekanal.

## **MOTTAKER**

### **Fasene i en krisekommunikasjon:**

En krise kommer overraskende og derfor kan det virke paradoksalt å snakke om en forberedelsesfase på mottakersiden med hensyn til krisekommunikasjon. Men dette er ikke så paradoksalt. Slik man trener hver uke på alle norske oljeinstallasjoner er en form for krisekommunikasjon til de ansatte om potensialet i det man arbeider med (hydrokarboner) med hensyn til utviklingen av en krise.

Kan man derimot snakke om mulighetene for en forberedelsesfase i krisekommunikasjon i forbindelse med potensielle større nasjonale kriser? I forbindelse med forutsigbare kriser som flom hvor dette kan utvikle seg sakte over tid er dette selvsagt relevant. Noe annet blir det når våre statsledere skal forberede oss på mulige terroranslag og i den forbindelse med innlevelse og alvor bringe ut sin kriseinformasjon. Flere undersøkelser, blant annet av Direktoratet for sivilt beredskap viser at befolkningen har en sterk selektiv hukommelse med hensyn til potensielle kriser. I forbindelse med faren for terroranslag viser slike undersøkelser at bekymringen og frykten for dette markert synker innen ett år. Selvsagt kan man si at denne avdempingen er funksjonell, men som på oljeinstallasjoner bør man ideelt sett kreve et minimum av fokus i befolkningen på mulige farer.

I en alarm og akutfase vil kriseinformasjonen til mottaker være avhengig av enkeltmenneskes bruk av selektiv persepsjon. Noen vil lenge sveve i den villfarelse at dette ikke er sant eller mulig, eller at det ikke angår meg (total benektning innen psykologien), andre vil pytt-pytte det og si at dette er helt ufarlig (reaksjonsdannelse), mens andre igjen vil rett og slett ikke ta det inn (isolering). I slike tilfeller vil man oppleve at ordtaket ”du tror det ikke før du får se det” blir overskygget av forsvarsmekanismen ”du ser det ikke før du tror det”.

Kvaliteten på innhold og formidling av kriseinformasjonen blir her sentral for at færrest mulig skal blokkere ut det som formidles. Her mangler det god kunnskap på hvordan man kan kvalitetssikre at kunnskapen går inn og fører til den ønskede endrede adferden. Kombinert med det faktum at befolkningen til dagen er meget selektiv på hva de ser og hører på grunn av mengden kommunikasjonskanaler, blir mottaker-kvalitet i en alarm og akutfase det aspektet man må øke sin kunnskap på for å finne frem til ”beste praksis”.

Oppfølgende informasjon i en reaksjons og normaliseringsfase er også essensiell for en mottaker. Siden man vet at en av tre kan få akutte etterreaksjoner i forbindelse med en krise vil en god kvalitet på krisekommunikasjon i ettertid være med på å forebygge en traumatisering av de akutte symptomene. Men som for alarm og akutt fasen kan man heller ikke her si at man har en faglig begrunnet konsensus på hva som er ”anbefalt medisin” og ”anbefalt dosering”.

**Nivåene i en krisehåndtering:** En mottaker av kriseinformasjon vil være på forskjellige nivåer i en beslutnings og handlingslinje. Det man intuitivt tenker på som mottaker i en krisekommunikasjon er den tilfeldige person som uten å være forberedt havner i en krise og derfor forventer informasjon for å redde seg. Det neste nivå er passasjeren på et fly eller båt som på forhånd har fått noe kriseinformasjon og derfor har et minimum av krisefokus. Det tredje nivå er offshorearbeideren eller mannskapet på et skip som jevnlig trener på beredskap.

Det fjerde nivå er innsatslaget som får sin kriseinformasjon fra sin skadestedsleder, og femte nivå er beredskapsledelseslaget til plattformsjef og kaptein. Går man opp til taktisk og strategisk nivå har man mellomledere i bedriften som skal få sin kriseinformasjon fra sin stabsleder og direktører/ekspedisjonssjefer som skal få kriseinformasjonen fra sin konserndirektør/departementsråd/statsråd.

Historien har vist oss at de samme forsvarsmekanismene som benektning og reaksjonsdannelse kan skje på ethvert nivå i beslutnings og handlingshierarkiet. Både på nasjonalt og bedriftsledernivå har vi erfart at inntaksblokkering av kriseinformasjon har ført både til total beslutningsvegring og handlingslammelse. Det klareste eksempelet er vel hvordan ”kriseinformasjonen” som bygget seg opp i Europa om nazistenes planer om krig totalt ble ”ikke sett” av de europeiske politikerne og derfor førte til langvarig handlingslammelse.

For å kvalitetssikre at kriseinformasjonen har gått inn på disse forskjellige mottakernivå må man ha forskjellige strategier. Mens kvalitet på melding og valg av kanalmodus er viktig på de ”laveste” nivåer som det tilfeldige publikum, må trening og bevisstgjøring være strategien på innsatslagsnivå og beredskapsledelsesnivå.

På strategisk nivå derimot, som i konsernledelse, styrerom og departement, må man igjen ha noen andre strategier. På dette nivået har man beslutnings og handlingspersoner som mener seg i utgangspunktet kvalifisert og bevisst med hensyn til krisehåndtering. Da nytter det ikke å komme trekkende med, for dem, enkle krisekommunikasjonsverktøy og prosedyrer som er valid for de ”lavere kriseinformasjonsnivåer”. Løsningen på dette dilemmaet er å få inn en kultur i styrerommet/departementsledelsen som går på å jevnlig gjennomføre ”table tops” i lys av potensialet i dagens situasjon for bedriften/nasjonen: Hva er det store bildet – Hva er potensialet – Hva må vi gjøre proaktivt for ikke å havne i et reaktivt handlingsmønster ?

I tillegg til å få trent på kriseledelse på strategisk nivå vil også slike jevnlig sesjoner være topplederens verktøy for å få sin stab til å se det samme potensialet i den mulige krisen som ham. Indirekte blir det derfor også et krisekommunikasjonsverktøy fordi han erkjenner at eierskapet til situasjonen og dets potensiale hos de andre i staben skjer gjennom en felles analyse og konsensus, og ikke gjennom påpeking og ordregiving fra ham.

### 3.6 HVORDAN SKAL MAN GJENNOM FORSKNING OG ERFARINGSANALYSE FÅ EN HELHETLIG FUNKSJONELL MODELL ?

Jeg har i denne utredningen forsøkt å gi en oversikt over krisekommunikasjonsfeltet: Hva vi vet som kan føre til en ”beste praksis” og de alvorligste snubletrådene som enhver kriseleder kan komme bort i. Videre har jeg påpekt hvor vi fremdeles mangler kunnskap for å en helhetlig funksjonell modell.

I hovedsak mangler vi systematisk kunnskap på to felter: Et bevisst valg av ”**kanal**” i krisens forskjellige faser, samt en kunnskap om ”**mottakers**” persepsjonsevne, og derav lagrings og handlingsevne i en krise.

Hvordan skal man så gå frem for å erverve mer valid kunnskap innen dette viktige operative fagfeltet ? Dette kan man ideelt sett gjøre innen tre nivåer av forskning: For det første gjennom laboratoriestudier rendyrke situasjoner som går på informasjonsinntaksevne, blant

annet som en funksjon av aktivering og setting, personforhold og situasjonsforhold. På basis av slike laboratorieforsøk danner man seg hypoteser som kan testes ut ved mindre kriseøvelser på forskjellige beslutnings og handlingsnivåer i en operativ linje. Gjennom disse mindre feltstudiene får man korrigert/spisset sin hypotese som til slutt kan testes ut ved større krise og beredskapsøvelser.

Parallelt med slike empiriske studier må man også systematisk innhente informasjon fra reelle hendelser gjennom intervju av eksponerte mottakere av kriseinformasjon på de forskjellige beslutnings og handlingsnivå. Slike kvalitative studier er viktige supplement til de empiriske studier, og sammen kan de bidra til en systematisk kunnskapsoppbygging.

#### **4 KONKLUSJON**

Som påpekt innledningsvis er en effektiv og god kommunikasjon det viktigste verktøyet for å kunne håndtere en krise, både i en akutfase og i en oppfølgingsfase. Kommunikasjonsform og kommunikasjonsprosedyrer (hva skal formidles når, og til hvem) vil ha store implikasjoner både på individ, gruppe og samfunnsnivå. Man har opp gjennom historien erfart at spesielt dårlig krisekommunikasjon, både med hensyn til ”fra hvem”, ”hva”, ”når” og ”til hvem” har vært med på å forverre krisen, samt å forhindre en bearbeidings- og normaliseringsfase.

Der er en del praktisk erfaring fra katastrofeanalyser som koblet opp både mot den eksperimentelle og kliniske psykologi har gitt oss en del kunnskap om ”beste praksis” og ”verste praksis”. Men fremdeles er der store huller i denne kunnskapen, delvis fordi kommunikasjonsverden har forandret seg drastisk de siste årene, delvis fordi de reelle krise og trussel scenariene stadig ser ut til å overgå vår fantasi, samt at mennesket stadig blir mer selektiv på hva en tar inn av informasjon. Informasjon som blir lagret både i vår arbeidshukommelse og derav får konsekvenser for våre handlinger, samt i vår langtidshukommelse og derav får konsekvenser for vår felles kunnskap om kriser og fremtidig krisehåndtering.

## 5 REFERANSER

Arkell, M. Erfaringer fra informasjonsberedskap I forbindelse med flommen I Tjekkia. Lederkonferanse i krisehåndtering. Direktoratet for sivilt beredskap, Bergen, 2002. Foredrag.

Bangsmoen, H C. Hvordan taklet rederiet Wilh. Wilhelmsen ”Tampa”-krisen ? Lederkonferanse i krisehåndtering. Direktoratet for sivilt beredskap, Bergen, 2002. Foredrag.

Berlo, D K. The process of communication: An introduction to theory and practice. Holt, Rinehart and Winston, 1993.

Dyregrov, A. Hjelperes psykologiske reaksjoner under og etter katastrofer. Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, 1990:27, 255-268.

Freud, A. The ego and the mechanisms of defense. New York: International Universities Press, 1946.

Hollander, E. Principles and methods of social psychology\_ 4.utg. New York: Oxford University Press, 1981.

Muchinsky, P M. Psychology applied to work. An introduction to Industrial and Organizational Psychology\_ Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993.

Sivertsen, M S, Nåmdal, K, Fløisand, H P. Krisekommunikasjon; en begrepsavklaring. Forskningsarbeid II, Profesjonsstudiet i psykologi, Universitetet i Bergen, 2001.

Sjøborg, E R. Katastrofen er et faktum. Oslo: Bedriftsøkonomisk forlag, 1990.

Værnes, R.J. The Defence Mechanism Test predicts inadequate performance under stress. Scandinavian Journal of Psychology, 1982, 23, 37-43.

Værnes RJ, Ursin H, Darragh A, Lambe R. Endocrine response patterns and psychological correlates. Journal of Psychosomatic Research 1982;26:123-131.

Weisæth, L. Traumatiske kriser og katastrofer. I Retterstøl & L. Weisæth (red.) Katastrofer og kriser. 3.utg. Kristiansand: Universitetsforlaget, 1988.

Wood, J, Wallace, J, Zeffane, R M, Kennedy, D J, Schermerhorn, J R, Hunt, JG & Osborn, R N. Organisational behaviour. An Asia-Pacific perspective. Brisbane: Jacarada Wiley Ltd, 1998.