

# Øvelsesmodell

i krisehåndtering for strategisk ledelse for fylker og kommuner



# **Øvelsesmodell**

**i krisehåndtering for strategisk  
ledelse for fylker og kommuner**

# Innhold

|   |    |
|---|----|
| <b>Forord</b> .....   | 5  |
| <b>Hvorfor øve strategisk ledelse?</b> .....                      | 7  |
| Hva er en krise? .....  | 7  |
| Hvordan bruke modellen? .....                                     | 7  |
| <b>Suksesskriteriene for krisehåndtering</b> .....                | 9  |
| <b>Øvelsens tre faser</b> .....                                   | 11 |
| <b>Fase 1: Planleggingen</b> .....                                | 11 |
| Planleggingsgruppen .....   | 11 |
| Hvordan sikre riktig fokus i planleggingsarbeidet? .....          | 11 |
| Hvordan velge scenario? .....                                     | 12 |
| Innspillenes rekkefølge under øvelsen .....                       | 12 |
| Dreieboken .....  | 12 |
| Praktiske forberedelser .....                                     | 13 |
| <b>Fase 2: Gjennomføringen</b> .....                              | 14 |
| Før øvelsen starter .....   | 14 |
| Øvingsleders rolle under øvelsen .....                            | 14 |
| Foreløpig evaluering og dialog med ledelsen .....                 | 15 |
| Øvelsens siste del .....  | 15 |
| Foredrag om krisekommunikasjon .....                              | 15 |
| <b>Fase 3: Evalueringen</b> .....                                 | 16 |
| <b>Vedlegg 1: Psykososiale reaksjoner hos kriseledelsen</b> ..... | 17 |
| <b>Vedlegg 2: Eksempel på et scenario</b> .....                   | 18 |
| <b>Vedlegg 3: Eksempel på en dreiebok</b> .....                   | 19 |
| <b>Vedlegg 4: Evalueringsskjema</b> .....                         | 20 |
| <b>Vedlegg 5: Suksesskriterier for krisehåndtering</b> .....      | 21 |

# Forord

En beredskap som ikke øves er verdiløs. Svært få takler en krise på sparket. Øvelser styrker beredskapen fordi de ved å bruke teoretiske og praktiske utfordringer setter enkeltmennesker og virksomheter bedre i stand til å håndtere en krise.

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) har utviklet denne øvelsesmodellen for strategisk ledelse for å utfordre toppledere på deres egen krisehåndteringskompetanse og kriseforståelse. Vi utfordrer hver enkeltts kjennskap til eksisterende rutiner og planverk, og gir deltakerne en pekepinn på hvilke utfordringer de vil kunne stå overfor i en krise. Det finnes selvsagt andre øvelsesformer enn diskusjonsøvelsen som presenteres her.

Beredskap er et lederansvar. Det krever at toppledere er synlig engasjert i beredskapsarbeidet og er en pådriver for arbeidet med å utvikle en troverdig kriseberedskap. Denne øvelsesmodellen gir toppledere anledning til å teste sine kommunikasjonsevner i vanskelige situasjoner. De får også kjenne på kroppen verdien av å være forberedt og hvor avgjørende det er å ha en gjennomtenkt informasjonsstrategi for å komme ut av en krise med troverdigheten i behold.

Direktoratet har i løpet av de siste årene gjennomført en rekke øvelser for ledere på strategisk nivå i departement, hos fylkesmenn og i kommuner. Vårt mål med denne veilederen er å stimulere og motivere til å la kriseøvelser inngå som et sentralt verktøy i arbeidet med å utvikle krisehåndteringskompetansen til ledere på strategisk nivå.

Dersom virksomheten ønsker det, kan DSB bistå i øvelsesarbeidet.

Vi ønsker lykke til med øvelsen!

Tønsberg, november 2005

Jon A. Lea

direktør

# Hvorfor øve strategisk ledelse?

Hovedhensikten med øvelsesmodellen er å gjøre leder bedre i stand til å håndtere kriser, samt å bevisstgjøre dem på at de har et beredskapsansvar. I en krise blir en toppleder målt på evnen til å demonstrere et kjapt hode, et varmt hjerte og vise handledyktighet. Evnen til å kommunisere med omgivelsene på en troverdig måte er også avgjørende for hvor godt krisen håndteres.

Modellen bygger derfor på to grunnpillarer: Forståelsen av suksesskriteriene for krisehåndtering, og utfordringene med krisekommunikasjon. Suksesskriteriene kommer vi tilbake til senere i veilederen.

## Hva er en krise?

Før vi kan håndtere en krise, må vi oppdage den. Ofte er dette ikke noe problem fordi krisen kommer totalt overraskende og uten forvarsel, som for eksempel ved ulykker eller terror og sabotasje. Andre ganger kommer de snikende og blir en realitet fordi faresignalene ignoreres og nødvendige grep blir satt i verk først når krisen er et faktum.

Det finnes en rekke definisjoner av hva som er en krise. Vi er ikke så opptatt av å plassere en situasjon inn i en definisjon. Det aller viktigste er at hver enkelt virksomhet selv tenker gjennom hva som vil være en krise og forbereder seg deretter. Direktoratet har valgt å arbeide med utgangspunkt i at...

**en krise er en situasjon som truer eller kan true en virksomhets kjernevirksomhet og/ eller troverdighet.**

Når krisen er et faktum, må den håndteres. Norske myndigheter skal håndtere kriser etter tre hovedprinsipper:

1. **Ansvarsprinsippet**, som betyr at den myndighet som har det daglige ansvaret, har ansvaret også i en krise.
2. **Likhetsprinsippet**, som betyr at organiseringen i en krise skal være mest mulig lik den daglige organiseringen.
3. **Nærhetsprinsippet**, som betyr at en krise skal håndteres på et lavest mulig nivå.

**Dermed blir krisehåndtering summen av tiltak som iverksettes for å begrense en skade, og bringe krisen til opphør.**

En krise gir også store kommunikasjonsutfordringer. Erfaringer viser at om lag 70 prosent av all krisehåndtering handler om kommunikasjon i en eller annen form.

**Krisekommunikasjon beskrives som all utveksling av informasjon som skjer internt og eksternt med andre virksomheter, media, organisasjoner eller publikum i en krise.**

## Hvordan bruke modellen?

Øvelsesmodellen er en table top, eller en diskusjonsøvelse. Ledelsen sitter rundt et bord og skal etter hvert innslag diskutere seg frem til tiltak de ønsker å iverksette. De skal ikke utføre noen handlinger utenfor øvelsesrommet. Modellen legger opp til at ledelsen skal diskutere tiltak og beslutninger basert på eksempelvis innspill fra radio, TV, faks og meldinger som blir gitt dem av øvingslederen.

Nedenfor er det vist en skisse av hvordan øvelsesrommet blir innredet.

**Kriseledelsen** sitter rundt et bord midt i rommet, og skal diskutere situasjonen basert på medieinnslag og andre innspill som presenteres underveis. Ledelsen skal ikke utføre noen faktiske handlinger utenfor øvelsesrommet. Når ledelsen har diskutert seg frem til beslutninger, skrives disse og tilhørende tiltak på flippover.

**Observatørene** bør plasseres som oppsettet av øvelsesrommet viser. Det viktigste er at de får med seg diskusjonen i kriseledelsen, og beslutningene som skrives på flippover. Under evalueringen får observatørene fortelle om sine inntrykk av hvordan kriseledelsen håndterte situasjonen.



Virksomheten som øves skal selv bestemme hvem som skal være observatører. Vanligvis inviteres eksterne samarbeidspartnere og andre ressurspersoner i egen virksomhet som vil ha nytte av å delta. Det er som regel hensiktsmessig å ha med en representant fra politiet og helsemyndighetene.

I en reell krise vil presset på kriseledelsen være mye større enn hva vi klarer å simulere i en øvelse. Vi konstruerer likevel en stressituasjon ved at kriseledelsen sitter rundt et bord i midten av lokalet og har observatører på kantene. Følelsen av "å sitte på utstilling" gir dem som øves et ekstra stressmoment. Et annet viktig poeng ved å ha observatører tilstede er at de ulike aktørene faktisk blir bedre kjent med hverandre i løpet av dagen. Det er nyttig når krisen en dag inntreffer.

**Øvingslokalet** bør holdes i et stort rom. Ofte er det hensiktsmessig å kjøre øvelsen utenfor virksomhetens vanlige lokaler slik at ledelsen kan delta uten å blir forstyrret. Dersom det er et poeng under øvelsen å bruke eget stabsrom for krisehåndtering, må dette avklares som en del av øvelsesplanleggingen.

Øvelsen legger opp til bruk av teknisk utstyr. Innspillene kommer blant annet via pc, radio og TV. Erfaring viser at medieinnspillene oppleves som stressende for kriseledelsen og at de derfor snakker lavere enn normalt når de diskuterer. Derfor bør det brukes mikrofoner på kriseledelsens bord slik at alle kan følge med i kriseledelsens diskusjoner.

# Suksesskriteriene for krisehåndtering

Før vi begynner selve planleggingen, la oss se litt nærmere på de elementene vi fokuserer på i øvelsen. Suksesskriteriene for krisehåndtering er grunnleggende forutsetninger som må ligge i bunn for å kunne håndtere enhver krise.

## Lederrollen

En kriseleders oppgave er å få kriseledelsen til å fungere som et team og ta riktige beslutninger. Ofte er det vanskelig å ta beslutninger i det hele tatt, fordi informasjonsgrunnlaget ikke er godt nok. Da gjelder det å skaffe seg best mulig oversikt og få gruppa til å arbeide sammen ut ifra det. En krise er også en mulighet til å demonstrere lederskap. Dette forutsetter at kriseledelsen kan tenke både kortsiktig og langsiktig: hva må gjøres nå, hva kan vente til i morgen eller til neste uke?

Og ikke minst: hva er worst-case scenario!

## Ansvarsroller

I kriser er det nesten alltid flere aktører involvert. Rask og effektiv krisehåndtering forutsetter at kriseledelsen er sitt ansvar bevisst og kjenner sin rolle. Kriseledelsen bør alltid stille seg spørsmålet: Hvem eier krisen til enhver tid?

## Informasjonsstrategi

Det oppstår raskt et stort informasjonsbehov i kriser både internt og eksternt. Effektiv krisehåndtering krever en informasjonsstrategi for hvordan virksomheten skal kommunisere internt og eksternt.

**Hva er budskapet, hvem er målgruppen og hvordan skal jeg nå disse med mitt budskap?**

## Varslingsrutiner

Dersom man ikke får varslet noen, får man ikke håndtert krisen. Kriseleder (og stedfortreder) må alltid kunne nåes på telefon, og andre sentrale personer i kriseorganisasjon må ha kopi av varslingslisten, gjerne i lommeformat.

## Omsorg for rammede og berørte

Selv om den strategiske ledelsen sjeldent er direkte involvert i redning av liv og helse, vil deres beslutninger ofte ha betydning for de som er berørt. En person kan ha 20 -30 personer i sin nærfamilie, noe som stiller store krav til ledelsens evne til å vise medfølelse for de berørte.

## Koordinering

De aller fleste kriser krever koordinering av ressurser. Samarbeid med andre virksomheter må være planlagt på forhånd og inngå som en del av kriseplanen.

## Fullmakter og budsjett

De færreste har budsjett til å takle store og uventede kostnader ved kriser. Derfor bør en kriseplan være politisk behandlet, og ha økonomiske fullmakter til å gå over budsjettet dersom nødvendig. **Hvem som har fullmaktene bør beskrives i kriseplanen.**

**Overgangen til normalsituasjonen**

Alle virksomheter bør ha tenkt gjennom hvordan den skal komme tilbake til normalsituasjon.

Det er viktig at det settes av tid til de ansatte for å bearbeide situasjonen de har vært utsatt for.

# Øvelsens tre faser

## Fase 1: Planleggingen

Dette er en øvelse for strategiske ledere. Det betyr at før prosjektleder starter planleggingen, må ledelsen ønske og forplikte seg til å delta på hele øvelsen. Det ligger også mye arbeid bak en øvelse, og derfor må prosjektleder starte planleggingen i god.

### Planleggingsgruppen

Når prosjektleder er utpekt, må planleggingsgruppen etableres. Øvelsesplanlegging er tidkrevende, og gruppen bør etableres i god tid før øvelsen. Direktoratets erfaring viser at fire uker er et minimum. Planleggingsgruppen skal utvikle scenario, legge til rette for det administrative og legge føringer for gjennomføringen og evalueringen av øvelsen.

Planleggingsgruppen skal lage en øvelse som utfordrer den strategiske ledelsen på deres krisehåndteringskompetanse. Gruppen må derfor kjenne godt til virksomhetens oppgaver og ansvar og de elementene som øvelsen skal fokusere på.

---

*Tips: La planleggingsgruppen gjennomgå suksesskriteriene for krisehåndtering før planleggingen starter for fullt. Da er det enklere å være enige om momentene som skal øves.*

---

Prosjektleder bør foreslå medlemmer med følgende kunnskap til planleggingsgruppen:

**Øvingsleder:** Øvingsleder skal lede øvelsen og være ansvarlig for evalueringen, og bør ha erfaring med å observere og veilede toppledere. Prosjektleder kan gjerne være øvingsleder.

**Organisasjonskjenner:** Dette er en eller flere personer som kjenner ledelsen, virksomheten og deres arbeidsmetoder godt, men som selv ikke skal delta i øvelsen. Deres oppgave er å peke på svake punkter eller fallgruver som ledelsen raskt vil stå overfor i en krise. Dette bidrar til å skreddersy et scenario på beste måte.

**Erfaren krisehåndterer:** Dersom det er mulig, er det en fordel for planleggingen at en person med operativ erfaring fra kriser deltar.

**Person som kjenner media:** Innspillene under øvelsen kommer stort sett som medieinnspill. Derfor bør planleggingsgruppen ha med en person med kunnskap om hvordan media arbeider. Dette er viktig for å kvalitetssikre øvelsesinnslagene. Pressekonferanse eller pressebrief skal gjennomføres som en del av øvelsen. Hvordan dette skal gjøres er opp til kriseledelsen og blir en del av selve øvelsen. Likevel er det viktig at øvingsleder er godt kjent med hvordan dette gjennomføres i praksis, og dette bør derfor være et tema under planleggingen av øvelsen. Det bør vurderes om vedkommende skal være en del av øvingsledelsen under selve øvelsen.

**Andre ressurspersoner:** Også andre personer med faktakunnskap relatert til scenarioet bør være en del av gruppa for å kvalitetssikre arbeidet. Disse trenger ikke være med hele tiden, men kan benyttes ved behov (et strømscenario krever kvalitetssikring med e-verket).

## Hvordan sikre riktig fokus i planleggingsarbeidet?

Planleggingsarbeidet bør starte med følgende spørsmål:

- **Hva er målet med øvelsen?** I dette tilfelle ønsker vi å teste kriseledelsens evne til å håndtere og kommunisere i kriser.
- **Hvem skal øves?** I dette tilfelle er det strategisk ledelse som skal øves. Det vil si at virksomhetens toppledere, eller deres stedfortredere, må delta.
- **Hvilke problemstillinger skal øves?** Dette er viktig med tanke på det scenarioet som skal utvikles.

## Hvordan velge scenario?

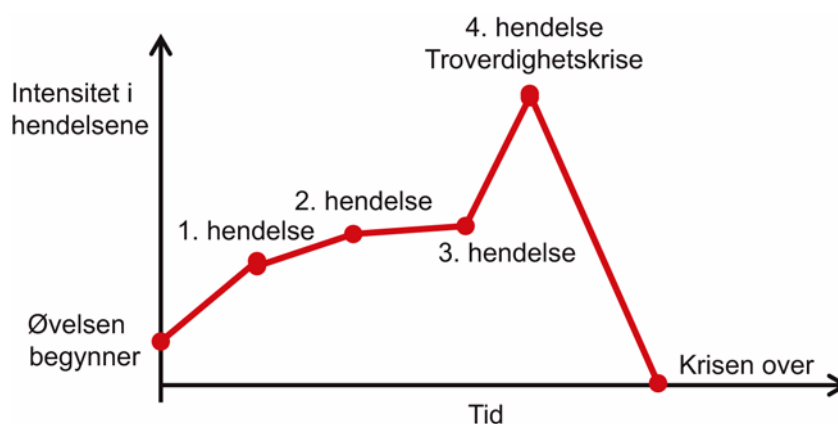
Nøkkelen til en god øvelse er et skreddersydd scenario som engasjerer og som oppfattes som relevant. Siden øvelsen gjennomføres i abstrakt tid, kan scenarioet ta for seg hendelser som i virkeligheten ville ha gått over flere timer, dager eller uker (et eksempel på et scenario finnes som vedlegg).

**Abstrakt tid:** Øvelsen forholder seg ikke til nåtid. Scenarioet kan derfor gå over flere dager selv om øvelsen i seg selv bare varer i to-tre timer.

## Innspillenes rekkefølge under øvelsen

Scenarioet er altså historien som driver øvelsen fremover, og må ha utgangspunkt i ett eller flere av virksomhetens ansvarsområder. Dette er viktig for at alle medlemmene i kriseledelsen skal oppfatte scenarioet som relevant. En tommelfingerregel er at historien utvikles med utgangspunkt i spørsmålet: **Hva er det verste som kan skje med vår virksomhet?**

Rent dramaturgisk er scenarioet bygd opp på samme måte som en spillefilm: intensitet og informasjon øker for hvert innspill:



*NB: Scenarioet må være hemmelig for dem som skal øves.*

Når scenarioet er ferdig utviklet, fordeles hendelsene over tre til fire medieinnspill.

Første hendelse er en introduksjon til krisen. Her fanges kriseledelsens oppmerksomhet. De to neste hendelsene gir mer utdypende informasjon og involverer hele kriseledelsen. Siste hendelse skal toppe øvelsen i intensitet ved at troverdighetskrisen introduseres. Dette er medias og omverdens inntrykk av hvordan krisen er håndtert, og hvem som er ansvarlig for den.

## Dreieboken

Dreieboken er øvelsens manus supplert med fokuspunkter. Her er innspillene nummerert slik at øvingsleder kan ha best mulig oversikt, tidspunkt for når innslagene skal presenteres, hvilken hendelse som spilles inn, ønsket fokuspunkt fra øvingsledelsen, forventet reaksjon fra kriseledelsen samt hvem i øvingsledelsen som er ansvarlig for innspillet.

For at dreieboken skal fungere som et redskap for øvingsledelsen, må forventede beslutninger fra ledelsen og supplerende spørsmål til hvert innspill diskuteres under planleggingen. Videre beskrives ønsket handling fra ledelsen, både de kortsiktige og langsiktige tiltak med spesiell fokus på mediehandtering (et eksempel på en dreiebok finnes som vedlegg).

Når innspillet skal spilles av

| Nr: | Tid:               | Hendelse:  | Suksesskriteriene:  | Tiltak/spørsmål:  | Ansvar innspill:                    |
|-----|--------------------|--|---|---|-------------------------------------|
| 01  | 0900               | <b>Nyhetsending:</b><br>Fjelltur kan ha endt i døden for niendeklassinger!<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Melding om dødsfall på en skoletur med niendeklassinger fra xxx skole. De var sammen med en skoleklasse fra vennskapsby</li> <li>Politiet er på vei</li> <li>Flere elever skal være savnet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Varslingsrutiner</li> <li>Lederrollen</li> <li>Roller og ansvar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samle ledelsen</li> <li>Skaffe oversikt over hvem, hva, hvor</li> <li>Kontakte politiet</li> <li>Sette i verk kort-siktige tiltak</li> <li>Tenke "Worst case"</li> </ul> | Anette<br>↳ Ansvarlig for innslaget |
| 2   | Innspillets nummer | Beskrivelse av hvert enkelt innslag.   |   |   | Forventede Beslutninger (Fasit)     |

NB: Dreieboken må være hemmelig for dem som skal øves.

**Tips:** Når grovscenariot er utviklet og detaljene skal bestemmes, ikke legg inn elementer som krever at ledelsen beslutter eller ikke beslutter spesielle tiltak som er nødvendig for at scenariot skal utvikle seg videre. Scenarioet må også være presist på fakta.

## Praktiske forberedelser

Planleggingsgruppen har også ansvaret for alle administrative forberedelser før øvelsesdagen. Det innebærer å invitere dem som skal delta på øvelsen, finne et egnet lokale, ordne med bevertning og sørge for at alt nødvendig teknisk utstyr er på plass.

**Tips:** Ikke send ut informasjon til deltakerne som kan røpe scenariot eller på andre måter avsløre forventningene man har til kriseledelsen.

## Invitasjoner:

Kriseledelsen bør få invitasjon til øvelsen så tidlig som mulig. Det aller enkleste er å invitere til øvelsen, angi sted og tidspunkt, og kort vise programmet for dagen.

Invitasjoner til observatører bør også sendes ut tidlig. Eksternt er dette samarbeidspartnere, eller aktører det er naturlig å samarbeid med i en krise.

Observatører fra egen virksomhet bør være personer som arbeider med beredskap, eller på annen måte kan være ressurspersoner for kriseledelsen underveis i øvelsen. Dersom informasjonfaglige medarbeidere ikke er en del av kriseledelsen, bør også disse være med som observatører.

### PROGRAM FOR DAGEN

kl 0900 Velkommen - orientering om øvelsen  
 kl 0920 Øvelse  
 kl 1200 LUNSJ  
 kl 1245 Øvelsen fortsetter  
 kl 1315 BËNSTREKK  
 kl 1320 Krisekommunikasjon  
 kl 1400 Evaluering av øvelsen  
 kl 1445 Kommentarer fra observatørene  
 kl 1500 Avslutning

**Teknisk utstyr:**

**Lydanlegg** med seks lydinnganger til 2 mikrofoner, 1 videospiller for TV innslag, 1 CD-spiller for radioinnspill og 1 PC (den siste lydinngangen er ikke nødvendig, med kan brukes til foredrag med lyd, eller dersom radioinnspillene spilles fra pc og ikke CD spiller).

---

*Tips: Det bør brukes to mikrofoner på kriseledelsens bord, en på hver side av bordet, slik at alle kan høre diskusjonen*

---

**Projektor** til PC og TV innslag. Dette er nødvendig til innledningen og gjennomgang av suksesskriteriene samt foredraget om krisekommunikasjon. TV innslag på storskjerm gir et bedre inntrykk enn fra en liten TV.

**CD spiller** til radioinnslag. Hvis det ikke finnes et lydanlegg, må CD-spilleren gi så god lyd at alle i rommet hører sendingen.

**TV/video** til TV innslag. TV bør være en back-up hvis ikke videoen fungerer over projektoren.

**PC** til innledningen, gjennomgang og foredrag.

**Lerret** til projektorfremvisning av TV-innslag.

**Flippover** til å skrive kriseledelsen beslutninger og tiltak på.

## Fase 2: Gjennomføringen

Dagen før øvelsen bør øvingsledelsen ha et møte for en siste gjennomgang av dreieboken, og for å sjekke at det tekniske utstyret og alle innslagene virker som de skal.

Øvingsleder har ansvaret for å lede øvelsen, noe som stiller krav til struktur, og at vedkommende er forberedt på ulike problemstillinger som kan dukke opp underveis (hvilke problemstillinger dette kan være, må planleggingsgruppens få på bordet under planleggingen).

### Før øvelsen starter

Øvelsesdagen skal starte med at øvingsleder gir en kort gjennomgang av rammene for øvelsen. Det er viktig å understreke at scenarioet skjer i abstrakt tid, og at dette er en diskusjonsøvelse. Det bør også nevnes at kriseledelsen kun skal henvende seg til øvingsleder dersom de har spørsmål undervei i øvelsen. Observatørene vil komme til orde på slutten av dagen, eller underveis dersom det er et spesielt behov for det.

---

*Husk: Selv om øvelsen bygger på suksesskriteriene for krisehåndtering, skal disse ikke nevnes før under evaluering.*

---

Forventningene til kriseledelsen bør også gjennomgås. Hovedforventningen er at de er åpne og aksepterer scenarioet. En vanlig problemstilling er dessverre at enkelte benekter scenarioet. Dette kan skje selv om scenarioet er realistisk. Øvingsleder kan avvæpne denne reaksjonsformen allerede i innledningen ved å si at en vanlig reaksjon fra mennesker i kriser nettopp er benektelse. Dette hindrer imidlertid rask og effektiv krisehåndteringen. 'Dette ville aldri ha skjedd her' er en holdning som alltid må avvises av øvingslederen ved å peke på at "dette er virkeligheten dere må håndtere i dag".

Etter innledningen starter øvelsen med første medieinnspill.

### Øvingsleders rolle under øvelsen

En god øvingsleder er aktiv og har fokus på det som er målet for øvelsen. Det er viktig å huske at det er kriseledelsen selv som skal finne frem til beslutningene, ikke en ivrig øvingsleder. Hvis kriseledelsen derimot ikke har noen som helst fremdrift, bør øvingsleder finne en problemstilling (et spørsmål) som kan hjelpe kriseledelsen litt på vei.

---

**Tips:** Ikke bli bekymret dersom kriseledelsen er stille i noen minutter. Går det likevel mer enn 5 minutter, bruk fokuspunktene i dreieboken til å få fart på diskusjonen.

---

Øvingslederen skal lede og veilede diskusjonene underveis for å få frem kriseledelsens beslutninger. Øvingsleder må fokusere på om kriseledelsen evner å se potensialet i hendelsene (tenke worst-case). Ser ledelsen det store bildet, klarer de å prioritere, er de handlingsorientert eller har de en "vent å se" holdning? Øvingsleder skal også observere hvordan kriseledelsen fungerer som et team, og hvordan gruppen kommuniserer seg imellom.

---

**Tips:** Noen knagger for øvingslederen å observere uti fra er:  
*Hvem eier krisen? Hva gjør dere nå? Hvem gjør hva? Hvorfor gjør dere akkurat det?*

---

Øvingsleder skal ved behov stille kriseledelsen spørsmål som skal lede dem inn på deres roller og ansvar, og hvilke beslutninger som de ønsker å ta ut ifra det. Disse spørsmålene bør stå i dreieboken, slik at øvingsleder umiddelbart kan sette fokus på riktig tema.

---

**Tips:** Andre spørsmål for å få i gang kriseledelsen kan være:  
*Føler dere at dere har tenkt på alt nå? Jeg hører av diskusjonen at dere er innom mange felt, er det noe dere ønsker å iverksette nå? Hvem i ledelsen har ansvaret på dette området.*

---

## Foreløpig evaluering og dialog med ledelsen

Den siste halvtimen før lunsj kan øvingsleder foreta en pedagogisk gjennomgang av suksesskriteriene for krisehåndtering, relatert til hva som har kommet frem under øvelsen så langt. Den pedagogiske gjennomgang av suksesskriteriene kan også gjøres i forbindelse med evalueringen på slutten av øvelsesdagen.

Her er utfordringen å få i gang en god dialog med kriseledelsen, og en diskusjon om hvordan kriseledelsen selv har oppfattet egne og gruppens ferdigheter i forhold til kriteriene. Målet med gjennomgangen er å sette fokus på hvor viktig disse kriteriene er for god krisehåndtering.

---

**Tips:** Legg frem suksesskriteriene for krisehåndtering under denne gjennomgangen.

---

## Øvelsens siste del

Etter lunsj starter øvelsen igjen med et medieinnspill som skaper en troverdighetskrise. Budskapet er at berørte, publikum og ansatte ikke har fått tilstrekkelig informasjon uavhengig av om kriseledelsen har et annet inntrykk av hvordan de har kommunisert.

Kriseledelsen blir derfor bedt om å holde en pressekonferanse. Pressekonferansen er den eneste praktiske utfordringen i løpet av øvelsen. Dersom kriseledelsen ved hjelp av informasjonstiltakene som ble gjennomført før lunsj klarer å holde en pressekonferanse hvor budskapet kommer klart og tydelig frem, har de synliggjort at de kan kommunisere godt under en krise. Som vi fortalte i forbindelse med sammensetningen av planleggingsgruppen (fase 1), er det viktig å ha med en person under øvelsen som vet hvordan pressekonferanser, pressebriefere og intervjusituasjoner gjennomføres dersom øvingsleder selv ikke har erfaring med dette. Ledelsen forventer alltid å få en profesjonell tilbakemelding på sin innsats.

---

**Tips:** Dersom kriseledelsen foreslår en pressekonferanse/brief tidligere på dagen, må øvingsleder være forberedt på å gjennomføre den spontant.

---

## Foredrag om krisekommunikasjon

Pressekonferansen avslutter diskusjonsøvelsen. Før evalueringen holder en person med erfaring fra hvordan mediene jobber en innføring i hva som skal til for å lykkes med krisekommunikasjon, spesielt i forhold til mediene. Vedkommende må ha vært tilstede under hele øvelsen slik at foredraget kan inneholde tilbakemeldinger på hvordan kriseledelsen håndterte informasjonsutfordringene.

### Fase 3: Evalueringen

Alle øvelser bør evalueres for å sikre best mulig læring. Det er viktig å være klar over at enhver øvelse er mentalt krevende for dem som øves. Denne øvelsesmodellen legger derfor opp til en umiddelbar ”lufting” hvor den enkelte deltaker får snakke ut om sine opplevelser rett etter øvelsen. Det er veldig viktig at ingen deltakere forlater øvelsen og føler seg misforstått eller uthengt, eller brenner inne med spørsmål som man burde fått svar på (eksempel på evalueringsskjema finnes som vedlegg).

Evalueringen bør fokusere på kriseledelsens samhandling som team og handlingsvalg. Hvis vedlagte evalueringsskjema ikke benyttes, bør fokus være på følgende spørsmål:

- Hvordan oppfattet teamet rollen som kriseleder?
- Fungerte kriseledelsen som et team?
- Klarte dere å få oversikt over situasjonen?
- Klarte dere å se potensialet i situasjonen (worst-case)?
- Måtte dere prioritere underveis?
- Hvordan gikk fordelingen av oppgaver mellom dere?
- Hadde dere en klar oppfatning av ansvar og roller i kriseledelsen?
- Lykkes dere i å tenke kortsiktig og langsiktig?
- Lykkes dere med å kommunisere budskapet deres?

Alle erfaringer som kommer frem under denne ”luftingen” må bringes med i evalueringsrapporten. En person i planleggingsgruppen bør derfor ha ansvaret for å skrive ned alle synspunkter som kommer frem i løpet av dagen og under evalueringen spesielt. Øvingsleder skal deretter utarbeide en evalueringsrapport som inneholder konkrete oppfølgingspunkter og hvem som har ansvaret for oppfølgingen samt tidsfrister.

---

***Tips:** Husk å ta vare på flippoveren hvor alle beslutningene er skrevet ned. Denne loggen er nyttig å ha som dokumentasjon i arbeidet med evalueringsrapporten.*

---

Hensikten med evalueringsrapporten er å ha et felles grunnlag for en kontinuerlig utviklingsprosess for beredskapsarbeidet i virksomheten. I evalueringsrapporten bør det stå hvilke tiltak som skal gjennomføres for å styrke krisehåndteringskompetanse, samt frister og ansvarlig person for oppfølging.

Når neste øvelse skal planlegges bør siste evalueringsrapport inngå som en del av dokumentasjonen i planleggingsarbeidet.

# Vedlegg 1: Psykososiale reaksjoner hos kriseledelsen

Krisehåndtering er situasjonsbestemt ledelse og innebærer å ta beslutninger under stress.

Kriseøvelser bidrar til å forberede kriseledelsen på det psykiske presset som man jobber under i en krise. Kunnskap om suksesskriteriene gir kriseledelsen en forståelse av hvordan kriser påvirker enkeltmennesker i kriser, og hvordan de best kan forberede seg på ulike psykososiale reaksjoner som følge av kriser.

## **Vanlige reaksjoner i kriser**

Følelsen av usikkerhet er en vanlig reaksjon i kriser. Denne usikkerheten kan raskt utvikle seg til handlingslammelse og angst for å feile. Andre vanlige reaksjoner er beslutningsvegring og aggresjon. Disse reaksjonene er påvist i alt fra operativ til strategisk ledelse. Naturlig nok kan det bli store problemer i en kriseledelse dersom en eller flere medlemmer får slike reaksjoner. Hovedutfordringen er da hvordan takle slike symptomer, og hvordan sørge for at kriseledelsens arbeid ikke stopper opp.

En annen vanlig psykologisk reaksjon i kriser er tunnel-syn hos beslutningstakerene. Dette innebærer at en dominerende oppfatningen hos en person kan bli styrende for de beslutninger som blir tatt. Tunnel-syn preges av at det fokuseres på et bestemt element av krisen.

I en krise er gruppetenkning også utbredt i kriseledelsen. Det betyr at ledelsen ukritisk følger et gruppesyn på krisen. Kriseledelsens evne til kritisk å vurdere problemene, informere og sette i verk tiltak blir dermed redusert. Denne form for tenkning skjer i grupper som deler erfaringer, har sterkt samhold og har et stort behov for å holde sammen for å komme over en utenforstående fare.

## Vedlegg 2: Eksempel på et scenario

Scenarioet er utarbeidet for en kommune, og handler om ungdom og narkotikamisbruk.

### **Scenarioet:**

En norsk niendeklasse er på skoletur sammen med en niendeklasse fra en vennskapsby. Om natten oppstår det en krangel pga narkotikagjeld mellom flere av elevene, og det ender med at en elev blir drept og flere andre skades. Det viser seg etter hvert at det er mye narkotika blant ungdommene i kommunen, og miljøet har sitt samlingssted i den kommunalt drevne ungdomsklubben.

### **Oppslagene i media (TV- og radioinnslag):**

1. *En fjelltur kan ha endt i døden for niendeklassinger. Det er nettopp kommet melding om at politiet er på vei. Skolen har besøk av en klasse fra vennskapsbyen. Flere av elevene skal ha forsvunnet da turmultene startet.*
2. *Redningshelikopteret er på vei til ulykkesstedet. Politiet bekrefter i et intervju at en er død, 2 er skadet og flere av elevene er savnet. Media spekulerer i om dødsfallet skyldes narkotikaproblemer.*
3. *Lærere fra vennskapsbyen kritiserer kommunen for at ungdom hadde med våpen på tur. De følte seg truet på livet og i ettertid har de ikke fått noen informasjon om hva som har skjedd. En ungdom som intervjues sier at miljøet i kommunene er hardt og at det brukes mye narkotika.*

Deretter tar scenarioet et hopp i tid, og går over i en troverdighetsskrise. En journalist har intervjuet personer fra lokalsamfunnet som kommer med sterk kritikk av kommunen og forklaringen på hvordan dette kunne skje.

4. *Kommunen finansierer kriminell virksomhet! Ungdomsklubben der de fleste får sitt første møte med narkotika, er finansiert av kulturbudsjettet til kommunen. Klubblederen er tidligere narkotikadømt. Det kommer frem at en utekontakt har kritisert kommunen for dette en rekke ganger, men kommunen har ikke svart på henvendelsen.*

Kriseledelsen må tilslutt gjennomføre en pressekonferanse og møte disse beskyldningene.

## Vedlegg 3: Eksempel på en dreiebok

| TID   | FRA   | HENDELSE   | FOKUS/<br>SUKSESSKRITERIER  | TILTAK/<br>SPØRSMÅL  |
|-------|-------|--|---|--|
| 08:30 | Media | <b>Overraskende intervju ved ankomst</b><br>konfrontert med førstesideoppslag<br><b>Inneklima gjorde Anne dødssyk</b>  | Ansvar/ roller<br>Informasjonsstrategi  | Mediestrategi<br>Uttalelser til pressen  |
| 08:45 | DSB   | Informert om den tekniske og administrative rammen for øvelsen.<br>Gjennomgang på power point<br>Strategisk ledelse som øves<br>Beslutningsdyktigheten testes<br>Krisehåndteringsevnen testes<br>Kommunikasjonsevnen testes  | Fokuserer på:<br>Hva vi skal igjennom i dag.<br>Avslutter med å starte første radio sending   | Forberedelser<br>Være lekne, spille med<br>Abstrakt tid<br>Diskusjonsøvelse<br>Skrive på flippover   |
| 09:00 | radio | Nyhetsending:<br>Fjelltur kan ha endt i døden for niendeklassinger!<br>Melding om dødsfall på en skoletur med niendeklassinger fra xxx skole. De var sammen med en skoleklasse fra vennskapsby<br>Politiet er på vei<br>Flere elever skal være savnet  | Varslingsrutiner<br>Lederrollen<br>Roller og ansvar   | Samle ledelsen Oversikt over hvem, hva, hvor<br>Ringe politiet<br>Kortsiktige tiltak<br>Worst case   |
| 09:05 |       | <b>Diskusjon og setter handlinger opp på flippover</b>   | Skrevet på flippover er handlingen ansett som satt ut i live  |  |
| 09:15 | Radio | <b>En elev drept på fjelltur!</b><br>Redningstjenesten er på stedet<br>Politiet bekrefter at en er død og to er hardt skadet<br>flere elever har forsvunnet over ett større område, når turmultene oppstod<br>Ulykkesstedet er uten mobildekning så mye er usikkert<br>Spekuleres om dødsfallet har sammenheng med narkotika | Varslingslister<br>Lederrollen<br>Ansvar og roller<br>Informasjonsstrategi<br>Omsorg berørte og rammede<br>Sikkerhetsrutiner ved skoleturer | Kjennskap til kriseplan, hvilke tiltak er beskrevet<br>Kortsiktig, langsiktig beslutninger<br>Pressemelding, kommunisere<br>Pårørende lister<br>Liste over elever på tur |
| 09:20 |       | <b>Diskusjon og setter handlinger opp på flippover</b>   | Skrevet på flippover, er handlingen ansett som satt ut i live   |  |
| 09:35 | Radio | <b>Flere er kritiske til håndteringen av krisen.</b><br>Politiet bekrefter at det er to drepte og at de er norske elever. De ble drept med kniv i det som virker som slåsskamp   | Lederrollen, empati<br>Ansvar og roller<br>Informasjonsstrategi   | Kommunisere med forskjellige målgrupper<br>Uttalelser<br>Kortsiktige og langsiktige tiltak   |

## Vedlegg 4: Evalueringsskjema

| Kjerneelementene i kriseledelse   | Egenvurdering av elementene | Hva bør ledelsen gripe fatt i fremtiden? |
|---|-----------------------------|--|
| <b>LEDERFUNKSJONEN</b>  |                             |  |
| <i>Hvordan fungerte kriseledelsen som team?</i>   |                             |  |
| <b>VARSLINGSRUTINER</b>   |                             |  |
| <i>Hvordan er dette ivare tatt?</i>   |                             |  |
| <b>ANSVAR/ ROLLER</b>   |                             |  |
| <i>Hadde kriseledelsen en klar forståelse av ansvar og roller?</i>  |                             |  |
| <b>OMSORG FOR BERØRTE OG RAMMENDE</b>   |                             |  |
| <i>Har virksomheten de nødvendige organisatoriske og mellom-menneskelige forutsetninger for å gi tilstrekkelig omsorg i kriser?</i> |                             |  |
| <b>FULLMAKTER/BUDSJETT</b>  |                             |  |
| <i>Foreligger det fullmakter, og er de gjort kjent for kriseledelsen?</i>   |                             |  |
| <b>INFORMASJONSHÅNDTERING</b>   |                             |  |
| <i>Har virksomheten en tilstrekkelig informasjonsstrategi for intern og ekstern kommunikasjon i kriser?</i>                         |                             |  |
| <b>SAMORDNINGSFUNKSJON</b>  |                             |  |
| <i>Har kriseledelsen en tilstrekkelig forståelse av samordnings-funksjonen?</i>   |                             |  |

# Vedlegg 5: Suksesskriterier for krisehåndtering

Dette er et eksempel på hvordan suksesskriteriene bør vises frem på power point under øvelsen. Øvelseleder bør gjennomgå og diskutere hvert enkelt moment sammen med kriseledelsen.

## PLANSJE 1: SUKSESSKRITERIER FOR KRISEHÅNTERING

- Lederrollen
- Ansvar/ Roller
- Informasjonsstrategi
- Varslingsrutiner
- Koordinering/ Samordning
- Fullmakter/ Budsjett
- Oversikt over ressurser

## PLANSJE 2: KONTROLLSPØRSMÅL FOR KRISELEDELSEN:

- Hva har skjedd?
- Hvordan kan hendelsen utvikle seg?
- Hvilken tid har jeg til rådighet?
- Hvordan skal jeg løse situasjonen?
- Hvilke tiltak skal jeg iverksette?

## PLANSJE 3: LEDERROLLEN

- Være i forkant - hva er det verste som kan skje?
- Iverksette tiltak - for mange er bedre enn for få
- Omdømme/Tillit – Tenke på både kortsiktige og langsiktige konsekvenser
- Være i stand til å ta raske beslutninger
- Opptre tydelig, myndig og være god til å kommunisere
- Empati – vise medfølelse med de som er berørt

## PLANSJE 4: ANSVAR/ROLLER

Hvem eier krisen til enhver tid?

| Internt i organisasjonen:   | I forhold til andre:  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Avklaring av roller i egen organisasjon</li><li>• Hvem er stedfortreder?</li><li>• Informasjonsflyt i egen organisasjon</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Samordning av egne/andre ressurser</li><li>• Hvem uttaler seg om hva til pressen</li><li>• Samarbeid med samarbeidspartnere</li></ul> |

## PLANSJE 5: INFORMASJONSSTRATEGI

|  |   |
|--|---|
| <b>Informasjonsarbeidet må være planlagt ift</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Egne ansatte</li><li>• Publikum</li><li>• Media</li></ul> | <b>Kriseledelsen må stille følgende spørsmål:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hva er budskapet?</li><li>• Hvem er målgruppen?</li><li>• Hvordan nå disse med budskap?</li></ul> |
|--|---|

## PLANSJE 6: VARSLINGSRUTINER

|  |  |
|--|--|
| <b>Intern varsling</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ansvar og rutiner for oppdatering</li><li>• Organisering, hvem skal ha hvilket budskap og hvorfor</li></ul> | <b>Ekstern varsling</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisering (som sentralbord)</li><li>• Egne telefonnummer må være kjent av samarbeidspartner</li></ul> |
|--|--|

## PLANSJE 7: OMSORG FOR RAMMEDE OG BERØRTE

|  |   |
|--|---|
| <b>Direkte berørte:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Levende: skadde/uskadde</li><li>• Savnede</li><li>• Døde</li></ul> | <b>Indirekte berørte:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pårørende: personer som den direkte berørte oppgir</li><li>• Familie: finnes ingen klar oppfatning av hvem det er, eller hvor mange som er nærmeste familie.</li><li>• Innsatspersonell</li><li>• Hjelpepersonell</li></ul> |
|--|---|

## PLANSJE 8: KOORDINERING

|   |   |
|---|---|
| <b>Mellom virksomheter:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lokaler</li><li>• Informasjon</li><li>• Ressurser</li></ul> | <b>Oversikt over ressurser:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Internt mellom etater</li><li>• Økonomi</li><li>• Personell</li></ul> |
|---|---|

## PLANSJE 9: FULLMAKTER/BUDSJETT

- Finnes det fullmakter ?
- Hvem har fullmakter?
- Er fullmaktene tilstrekkelige?
- Er det satt av budsjett?

# Veiledning

Rambergveien 9  
Postboks 2014  
3103 Tønsberg

Telf.: 33 41 25 00  
Faks: 33 31 06 60

[postmottak@dsb.no](mailto:postmottak@dsb.no)  
[www.dsb.no](http://www.dsb.no)

