

Del 4: Kriseledelse og stabsarbeid

Veileder i helhetlig og systematisk arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap



Nøkkelord: Stabsarbeid. Proaktiv stabsmetodikk. Kriseledelse. Beredskapsprinsippene. Proaktive prinsipper.			Distribusjon: Alle virksomheter i Oslo kommune.	
			Referanse til deler/utdrag av denne veilederen som kan føre til feiltolkning, er ikke tillatt.	
Rev. nr.	Dato	Endringer ved revisjon	Utarbeidet av	Godkjent av
1.0	2018		Cecilie Løberg	Sverre Martin Bakkeli
1.1	2022 – 11-29	Endret layout iht. gjeldende retningslinjer for Oslo kommune. Lagt til tabellen med revisjonsinformasjon.	Giulia Caruso	

Innhold

1.	Veilederens innhold.....	5
1.1	Begrepsavklaring	6
1.2	Kriseledelse i Oslo kommune	6
1.2.1	Beredskapsprinsippene	7
2.	Kriseledelse	7
2.1	Hva er en kriseledelse?	7
2.2.	Organisering	8
2.2.1.	Bemanningsplan	10
2.2.2.	Eksempel på planlegging av vaktordning	10
2.2.3.	Kompetansekrav og opplæring.....	10
3.	Stabsarbeid	11
3.1.	Proaktiv stabsmetodikk	12
3.1.1.	Overordnede proaktive prinsipper	12
3.2.	Krisens ulike faser.....	13
3.2.1.	Varsling	13
3.2.2.	Erkjennelse	13
3.2.3.	Mobilisering/Innkalling	13
3.2.4.	Førstemøte	14
3.2.5.	Statusmøte	16
3.2.6.	Arbeidsoppgaver.....	17
3.2.7.	Normalisering	17
3.3.	Arbeidsrutiner og informasjonsflyt.....	17
3.3.1.	Informasjon inn.....	19
3.3.2.	Informasjon ut.....	22
4.	Å bygge et fungerende team.....	23
4.1.	Intern samhandling.....	23
4.2.	Stressmestring	23
4.3.	Beslutninger	24
4.4.	Suksesskriterier for et godt team.....	24
5.	Lokaler, utstyr og tekniske krav	25
5.1.	Teknisk utstyr og krav	25
5.1.1.	Lyd.....	25
5.1.2.	Bilde.....	25
5.1.3.	Radio og TV for nyheter.....	25
5.1.4.	Videokonferanseutstyr.....	25

5.1.5.	Annet presentasjonsmateriell.....	26
5.1.6.	Nettverk og nettverkskomponenter	26
5.1.7.	PCer	26
5.1.8.	Utskrift, kopiering og scanning	26
5.1.9.	Telefoni.....	27
5.1.10.	Annen kommunikasjon.....	27
5.1.11.	Strømtilførsel	27
5.2.	Bruk og innredning	27
5.2.1.	Belysning:	29
5.2.2.	Sikring mot innsyn.....	29
5.2.3.	Inneklima og ventilasjon	29
5.3.	Øvrige forhold.....	29
5.3.1.	Mat og drikke.....	29
5.3.2.	Sanitær	29
5.3.3.	Evakueringsveier og transport	29
5.3.4.	Hvile	29
5.3.5.	Førstehjelpsutstyr.....	29
5.4.	Annet utstyr.....	30
5.5.	Alternativ lokasjon.....	30
6.	Maler	31
6.1.	Mal for situasjonsrapport	31
6.2.	Loggskjema	32
6.3.	Mal for bemanningsplan	33
6.4.	Forslag til mal for førstemøte	34
	Anbefalt litteratur	35

Veileder for helhetlig beredskapssystem – Del 4: Kriseledelse og stabsarbeid

Alle virksomhetene i Oslo kommune skal være i stand til å ivareta sine oppgaver ved en uønsket hendelse. Virksomhetene har plikt til å etablere kriseledelse og håndtere uønskede hendelser innenfor eget ansvarsområde. Virksomhetens kriseledelse skal bemannes av personer som i det daglige innehar lederansvar.

Denne veilederen er utarbeidet av Beredskapsetaten for å bistå virksomhetene i arbeidet med å bygge opp en egen kriseledelse og system for krisehåndtering.

I denne veilederen er begrepene kriseledelse og stab benyttet for å synliggjøre forskjellen på beslutningstaking og administrative funksjoner. Kriseledelsen bemannes av personer som i det daglige innehar lederansvar og er det beslutningstakingende funksjonen. Kriseledelsen støttes av en stab som bistår med administrativ støtte og utfører besluttende tiltak. Vi bruker begrepet beredskapsorganisasjon for å betegne kriseledelsen og stab sammen.

1. VEILEDERENS INNHOLD

Den viktigste forutsetningen for å lykkes med å strømlinjeforme krisehåndteringen er at de nevnte prinsippene for krisehåndtering er reflektert i kriseorganisasjonen.

I veilederen vil vi først se på hva kriseledelse egentlig er, og hvordan den skiller seg fra ledelse i det daglige. Hvorfor skal vi i det hele tatt ha en kriseledelse? Hva skal til for at den etableres, hvem er med, og hvordan jobber de?

Vi skal så se på hvordan kriseledelsen konkret bør jobbe for å løse krisen på best mulig måte.

Vi ser hvorfor det er lurt å bruke en fast metodikk, og vi går gjennom gangen i en hendelse – varsling og mobilisering, håndtering av krisen, og demobilisering og normalisering. Vi går gjennom rutiner for innkalling, gjennomføring av møter, informasjonsflyt internt og eksternt, hva liaisonfunksjonen er og hvorfor den er nyttig, og vi snakker om ulike interne og eksterne målgrupper.

Håndtering av en krise vil ofte i stor grad skille seg fra det arbeidet man gjør til daglig. Det er ofte et høyere nivå av stress, mye kan stå på spill og det kan være tidspress. Vi skal i kapittel 4 se på hvordan vi best mulig kan håndtere slike situasjoner. Hva er stress, hva kan det føre til og hvordan takler vi det på best mulig måte? Vi skal også snakke om hvordan vi kan sikre oss best mulig teamarbeid og involvering.

Til slutt skal vi gå gjennom beredskapsrommet. Hvordan bør det se ut, hvilke behov skal dekkes og hva bør vi ha av teknisk utstyr?

1.1 BEGREPSAVKLARING

Med krise menes i dette dokumentet en situasjon som stiller så store krav at organisasjonens (normale) ressurser og rutiner ikke strekker til. En krise er med andre ord en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den representerer en alvorlig trussel mot liv og personlig sikkerhet eller truer virksomhetens interesser. Kriser kan være forårsaket av naturkrefter, menneskelig svikt eller skade forvoldt med vilje.

Vi vil ofte oppleve en eller flere av følgende kjennetegn ved en krisesituasjon:

- Det foreligger en alvorlig trussel
- Det er flere sammenfallende hendelser
- Det er høy usikkerhet knyttet til vurderingen av situasjonen
- Ledelsen har redusert kontroll og styring på situasjonen
- Ledelsen har begrenset informasjon om situasjonen
- Situasjonen eskalerer
- Situasjonen endres raskt
- Det er tidsnød
- Det er høyt mediepress

Med **krisehåndtering** mener vi «Summen av tiltak som iverksettes for å begrense en skade, og bringe krisen til opphør¹».

Beredskap kan forstås som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ... hendelser og kriser»².

Formålet med beredskap er å

- Forhindre at en uønsket hendelse inntreffer
- Redusere konsekvensene av en uønsket hendelse som har oppstått (ved å iverksette allerede planlagte tiltak eller nye akutte).

Det er sistnevnte punkt vi skal konsentrere oss om i denne del av veilederen.

1.2 KRISELEDELSE I OSLO KOMMUNE

«Kommunen skal arbeide systematisk og helhetlig med samfunnssikkerhet og beredskap på tvers av sektorer i kommunen, med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og både materielle og immaterielle verdier. Arbeidet skal følge de nasjonale beredskapsprinsippene ansvar, nærhet, likhet og samvirke.»³

Alle kommunens virksomheter har plikt til å bistå den sentrale kriseledelsen ved behov, og til å etablere egen kriseledelse. Den skal være i stand til å håndtere uønskede hendelser innenfor eget ansvarsområde uavhengig av etablert krisehåndteringsnivå. Virksomhetenes egen kriseledelse skal bemannes av personer som i det daglige har lederansvar. Når stedfortreder fungerer følger ansvar og

¹ Meld. St. 10, Samfunnssikkerhet, 2016/2017

² NOU 2000:24 (2000): Et sårbart samfunn – utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet

³ Forskrift om kommunal beredskapsplikt, Justis- og beredskapsdepartementet, 2011

fullmakter for krisehåndtering.

1.2.1 BEREDSKAPSPRINSIPPENE

Krisehåndteringen i Oslo kommune følger de fire beredskapsprinsippene:⁴

Ansvarsprinsippet

Den organisasjon som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, har også ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.

Likhetsprinsippet

Den organisasjon man opererer med under kriser, skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.

Nærhetsprinsippet

Kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå.

Samvirkeprinsippet

Myndigheter, virksomheter og etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

2. KRISELEDELSE

2.1 HVA ER EN KRISELEDELSE?

I følge beredskapsprinsippene, som er nevnt over og som du kan lese mer om i veilederen om beredskapsplanlegging, så skal den virksomheten som i det daglige har ansvar for et område, også ha ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for den utøvende tjeneste ved kriser og katastrofer. Dette ansvaret omfatter også å planlegge hvordan funksjoner innenfor eget ansvarsområde skal kunne opprettholdes og videreføres dersom det inntreffer en ekstraordinær hendelse. Dette kalles ansvarsprinsippet.

En virksomhet etablerer kriseledelse når hendelsen ikke lenger kan håndteres i linjen. Kriseledelsen kan i tillegg trekke inn ytterligere ressurser for å få hjelp til å gjennomføre besluttede tiltak.

Kriseledelse er måten en virksomhet håndterer en uønsket hendelse som truer verdier som liv og helse, miljø, materielle og ikke-materielle verdier, omdømme og virksomhetens tjenester. Skillet mellom kriseledelse og daglig drift kan noen ganger være vanskelig å sette. Til daglig har alle virksomheter det vi kaller en driftsorganisasjon. I tillegg til det som er definert som daglig drift, løser ofte denne organisasjonen en del mindre, uønskede hendelser, uten at det blir definert som krisehåndtering eller kriseledelse. Det er kun dersom hendelsene er så akutte, store, komplekse eller spesielle at driftsorganisasjonen ikke har kapasitet eller kompetanse til å håndtere dem selv.

Hvem er det som tar disse avgjørelsene, og hvem sitter i kriseledelsen?

⁴ Samfunnssikkerhetsinstruksen, Justis- og beredskapsdepartementet, 2017

I følge likhetsprinsippet skal den organisasjonen man opererer med under kriser være mest mulig lik den organisasjonen man har til daglig. Ansvarsforholdene internt i virksomheter skal ikke endres i forbindelse med krisehåndtering. Det vil si i praksis at leder for virksomheten i de fleste tilfeller også vil være kriseleder, og at den ledergruppen i det daglige også er medlemmer i kriseledelse. Litt avhengig av hvordan virksomheten er organisert, kan det være naturlig å inkludere også kommunikasjonssjef og HR-sjef i denne gruppen, dersom de ikke allerede er en del av ledergruppen. Virksomhetens beredskapsplan må definere hvem som er medlemmer i kriseledelsen. Roller og funksjoner i kriseledelse og stab følger stillinger og ikke personer.

Kriseledelsens hovedoppgaver er å

- etablere et overordnet situasjonsbilde
- raskt beslutte iverksetting av tiltak
- utvikle en strategi for krisehåndtering
- bidra til koordinering mellom berørte aktører, herunder fortløpende ta stilling til om innspill/meldinger kun har betydning for egen virksomhet, eller om de inneholder informasjon som må deles med andre for å skape en helhetlig situasjonsforståelse og etablere samarbeid om krisehåndteringen
- formidle klar og tydelig informasjon internt og eksternt, og kommunisere på rett nivå til rett tid
- sørge for tilstrekkelige ressurser for å kunne håndtere krisen, herunder drøfte prioriteringer ift fordeling av knappe ressurser
- sørge for rapportering i linjen⁵

Det vil også være behov for stedfortredere i de viktigste rollene. Det er viktig at kriseledelsen fungerer også hvis den må samles i en ferieperiode, dersom ledere er borte av andre grunner eller dersom krisen er så alvorlig og langvarig at det blir behov for flere skift av personer. Disse må informeres om sin rolle på forhånd, rollen bør beskrives i planverket og de bør så langt det er mulig inkluderes i øvelser – eventuelt kan man arrangere egne øvelser for stedfortrederne.

Vi skal nå gi en oversikt over de ulike rollene i en kriseorganisasjon og deres tilhørende oppgaver.

2.2. ORGANISERING

Det er viktig at virksomhetene tilpasser rollene, både betegnelser og innhold. Vi vil i denne delen av veilederen bruke tradisjonelle rollenavn, men alle virksomheter vil ikke nødvendigvis ha behov for alle rollene - og det viktigste er at begrepene er lett forståelige for dem som skal bruke dem. Tenk på hvilke oppgaver virksomheten vil ha behov for å løse under en krise.

K-begrepene er hentet fra Forsvaret og brukes i den overordnede beredskapsplanen for Oslo kommune. Det kan lette samarbeidet mellom linjene dersom betegnelsene beholdes, men det viktigste

⁵ Veiledning til forskrift om kommunal beredskapsplikt, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2005

er at begrepene er lett forståelige og tilpasset virksomheten. Rollenes ansvarsområder skal være beskrevet i mer detaljert i tiltakskortene i beredskapsplanen.

Dette er et forslag til hvordan rollene kan betegnes, hvilke ansvarsoppgaver de kan ha og hvem som kan være ansvarlig. Merk at dette er et eksempel på en ideell organisering. Virksomheter i Oslo kommune er av ulik størrelse og har ulike forutsetninger for å bekle disse rollene. Vi forventer ikke at alle virksomheter har en person til hver funksjon, men oppfordrer til at dere ser på hvordan dere kan løse fordelingen så oppgavene blir ivaretatt.

Rollenavn	Oppgaver	Bemannes av
Kriseleder	Dette er kriseledelsens ansvarlige leder. Han/hun skal ta overordnede beslutninger, legge strategier, lede kriseledelsens møter og er overordnet talsperson dersom man ikke bestemmer noe annet.	Virksomhetens leder
K1 - Personell/ Administrasjon	Personalansvarlig, HR, administrasjon. Gir sekretariatstøtte til kriseledelsen. Oppretter pårørendesenter og/eller mottakssenter ved behov. Sørger for langsiktig bemanningsplan. Ivaretagelse av resepsjon/sentralbord med inngangskontroll og vakthold.	Avdelingssjef for personal
K2 - Info/geocelle:	Denne rollen har ansvar for informasjonsinnhenting, analyse og koordinering av data som samles inn. Den/de skal også utarbeide situasjonskart, situasjonsrapporter og andre produkter etter behov.	Avdelingssjef for økonomi
K3 - Operativ:	Operativ planlegging og koordinering Koordinerer eksterne beslutninger/tiltak Bestiller og analyserer informasjon Kontinuitetsplanlegging og gjennomføring	Avdelingssjef for delen av virksomheten som er berørt
K4 - Logistikk:	Materiell, forsyning, logistikk, transport. Denne rollen sørger også for forpleining og sikkerhet.	

K5 - Kommunikasjon	Kommunikasjonsansvarlig eksternt og internt. Ansvar for medieovervåkning, utarbeidelse av kommunikasjonsbudskap, håndterer henvendelser fra media, arrangerer eventuell pressekonferanse	Kommunikasjons-sjef
K6 - Juridisk støtte	Faglig bistand i juridiske spørsmål	Juridisk sjef
K7 -Sektor- eller fagansvar	Rådgivere eller stabsmedarbeidere fra berørte avdelinger og ansvarsområder tiltrer kriseledelsen etter behov. De har koordinerings-, kontinuitets- og informasjonsansvar for sin sektor.	Situasjonsavhengig
Loggfører/tavlefører (e)	Fører logg i DSB-CIM eller annet system, noterer på tavle under førstemøte og statusmøte	Etter egnethet
Liaison	Ved behov kan virksomheter ha en liaison i andre staber som også håndterer samme hendelse. Disse er et kontaktpunkt mellom virksomhetene og kan bidra med faglige råd og veiledning.	Situasjonsavhengig

2.2.1. BEMANNINGSPLAN

Planlegg rutiner for lengden på hver vakt og vaktskifter. Både lange og korte vakter har fordeler og ulemper. Med lange vakter vil de som er på vakt følge utviklingen av situasjonen over tid og dermed ha god oversikt over hva som er gjort og hva som skal gjøres. Ulempen er at de ansatte blir utslitt og gradvis mindre effektive. Søvn-mangel kan ha alvorlige konsekvenser for evnen til å forstå informasjon og ta gode beslutninger. Med korte vakter risikerer du å miste mye informasjon for hver gang bemanningen skiftes. Det tar tid å få oversikt over komplekse situasjoner og informasjon går tapt selv med gode rutiner for overlevering ved vaktskifter.

2.2.2. EKSEMPEL PÅ PLANLEGGING AV VAKTORDNING

Første 48 timene: 2 x 13 timer arbeidsøkter per 24 timer, 2 arbeidslag (1 time til overlevering per skift)
Neste 7 dagene: 3 x 9 timers skift arbeidsøkter 24 timer, 2 arbeidslag (1 time til overlevering per skift)
Mer enn 7 dager: 3 x 9 timers arbeidsøkter per 24 timer, 4 arbeidslag (1 time til overlevering per skift)

2.2.3. KOMPETANSEKRAV OG OPPLÆRING

Det må gis god opplæring i konseptet og trening i de forskjellige rollene. Det er viktig at alle får den samme forståelsen for konseptet før de får anledning til å bidra i virksomhetens kriseorganisasjon. Dette kan gjøres gjennom obligatoriske grunnkurs i virksomhetens beredskap og krisehåndtering. Det er viktig at en innføring i virksomhetens risikobilde inngår i grunnkurset.

Eksempler på kompetansekrav kan være:

- Ulike brukernivå i DSB-DSB-CIM
- Gjennomført opplæring i proaktiv stabsmetodikk
- Spesiell fagkompetanse eller sertifiseringer

Det bør føres en oversikt over hvilke medlemmer i kriseledelse som har gjennomført opplæring. Dette kan føres i et eget dokument i beredskapsplanen.

Det bør trenes regelmessig på varsling, loggføring og innkalling av kriseorganisasjonen i tillegg til trening for de ulike rollene. Hele kriseledelsen bør gjennomføre regelmessige øvelser.

Les mer om øvelser i Veileder – Del 5: Øvelser.

3. STABSARBEID

Kriseledelsen er nå organisert og definert. Hvordan skal den jobbe for å løse krisen på best mulig måte? Hva er suksesskriteriene for god krisehåndtering? Vi kan kalle etablering av beredskapsorganisasjonen for «å sette stab», og arbeidet som utføres «stabsarbeid».

Effektiv og god krisehåndtering forutsetter at de som leder arbeidet har korrekt informasjon og god oversikt over situasjonen. De skal ta raske beslutninger og sørge for at besluttede tiltak kommuniseres raskt til folkene som skal utføre dem, og at både media og eventuelle pårørende får den informasjonen de trenger.

For å få til dette, bør virksomheten ha

- oversikt over beredskapsplaner og tilgjengelige ressurser
- rutiner for varsling og mobilisering, internt og eksternt
- oppdaterte sjekklister for å gjøre det rette, til rett tid
- effektiv loggføring
- strukturert og kvalitetssikret informasjon
- oppdatert situasjonsbilde
- rutiner og system for god pårørendehåndtering
- plan for din krisekommunikasjon
- mulighet for effektivt å rapportere til myndigheter og samarbeidende virksomheter
- sikker lagring og behandling av data

3.1. PROAKTIV STABSMETODIKK

For å sikre en god krisehåndtering, er det viktig å være - i så stor grad som mulig - i forkant av krisen. Dersom vi har gode planverk, en godt trent og dedikert kriseledelse og stab kommer vi langt, men dersom vi ikke har gode systemer for å jobbe med å løse krisen kan vi likevel havne bakpå. Vi ønsker å være proaktive, ikke reaktive. For å få til dette kan vi bruke en metodikk for å håndtere kriser som kalles proaktiv stabsmetodikk. Denne brukes av sentral kriseledelse i Oslo kommune, og er den metodikken som anbefales brukt av alle virksomheter.

Proaktiv stabsmetodikk vil bidra til at det gjennomføres en analytisk tilnærming til hvordan ressurser skal benyttes, hvilke fokusområder som skal prioriteres og tiltak iverksettes, samt bidra til at de relevante aktørene har et felles og oppdatert situasjonsbilde. Metodikken er et ledelsesverktøy som skal gjøre den sentrale kriseledelsen i stand til å bedre kunne predikere hendelsens konsekvenspotensiale slik at ledelsens respons blir proaktiv og fremtidsrettet snarere enn reaktiv og på etterskudd av hendelsens utvikling. Utgangspunktet for den proaktive stabsmetodikken er det innledende strategiske førstemøtet.

Den operative krisehåndteringen som vises nedenfor tar utgangspunkt i denne metodikken.

3.1.1. OVERORDNEDE PROAKTIVE PRINSIPPER

Prinsippene er hentet fra Ivar Konrad Lundes bok «Praktisk krise- og beredskapsledelse» (2014, revidert 2019) og oppsummerer på en god måte tankegangen bak proaktiv krisehåndtering:

Sikker usikkerhets-prinsippet

Dette prinsippet innebærer at vi alltid skal iverksette mobilisering eller videre varsling når vi oppdager en krise, og vi er usikre på om situasjonen er såpass alvorlig at dette er nødvendig. Dette betyr også at vi kun avstår fra å mobilisere dersom vi er helt sikre på at hendelsen ikke er alvorlig nok. Er vi i tvil om det er en krise vi står overfor, så er vi i realiteten sikre på at vi skal varsle og kalle inn kriseledelsen.

Moderat overreaksjonsprinsippet

Vi bør så tidlig som mulig mobilisere ressurser i et slikt omfang at vi er sikre på at vi har nok, og vi skal gjennomføre tiltak som kan redusere konsekvensene av krisen, selv om vi ennå ikke vet om det er nødvendig. Dette innebærer at vi kaller inn nok mennesker dersom krisen ikke bare er en realitet, men har potensiale til å utvikle seg. Det krever trening å gjøre en slik vurdering på et tidlig tidspunkt, så regelen her er at man ikke skal være redd for å kalle inn. Det er mye enklere å sende overtallige folk hjem enn å kalle inn når det virkelig trengs. Det samme gjelder ressurser. Dersom vi for eksempel står overfor en situasjon der det kan være nødvendig å evakuere, er det fornuftig og så tidlig som mulig å sette i gang tiltak knyttet til dette - bestille transport, sørge for å ha et sted å evakuere til, og nok personell. Så kan man heller kansellere bestillingene dersom det likevel viser seg ikke å være nødvendig.

Første informasjonsprinsippet

Vi skal forsøke å være de første som gir informasjon til media og andre interessenter om krisen og hva vi gjør for å håndtere den. Dette gjelder selv om det som kommuniseres kan gi oss negativ publisitet. Dette er viktig for å vise at vi tar hendelsen på alvor og er i gang med å løse den. Dette kan du lese mer om i kapitlet om krisekommunikasjon

Disse prinsippene styrer krisehåndteringen vår. Vi skal nå se på hvordan vi kan gjøre dette i praksis.

3.2. KRISENS ULIKE FASER

3.2.1. VARSLING

Når en hendelse oppstår som er av betydning for virksomheten, skal kriseledelsen varsles gjennom på forhånd avtalte kanaler. Det må på forhånd besluttes hvem som skal varsles i hvilke situasjoner og det må være øvd på varsling av alle ledd i organisasjonen. De som varsler må vite hvem som skal varsles, og de som blir varslet, må vite hva dette betyr, og hva de skal foreta seg ved en varsling. To viktige elementer for å oppnå effektive varslingsrutiner er forhåndsdefinerte varslingslister og enkle kvitteringsfunksjoner.

Dette må være besluttet med bakgrunn i ROS-analyser og må beskrives i beredskapsplanen.

Tidlig varsling internt i en tidlig fase kan ha stor betydning for utfallet av håndteringen av krisen. Vi anbefaler derfor å varsle bredt så tidlig som mulig

3.2.2. ERKJENNELSE

Etter at man er varslet om en hendelse, må det tas en avgjørelse av om hendelsen er alvorlig nok til at man kaller inn deler av eller hele krisestaben. Her er det viktig å huske på det proaktive prinsippet om sikker usikkerhet - dersom du er i tvil om dette er en krise, så handler man som om det er en krise og kaller inn.

3.2.3. MOBILISERING/INNKALLING

Når man har erkjent krisen, er det viktig å kalle inn kriseledelsen. Virksomheten må ha gode rutiner for innkalling og kvittering - altså muligheten til å gi tilbakemelding på om, og eventuelt når, man kommer.

Innkallingen må inneholde informasjon som

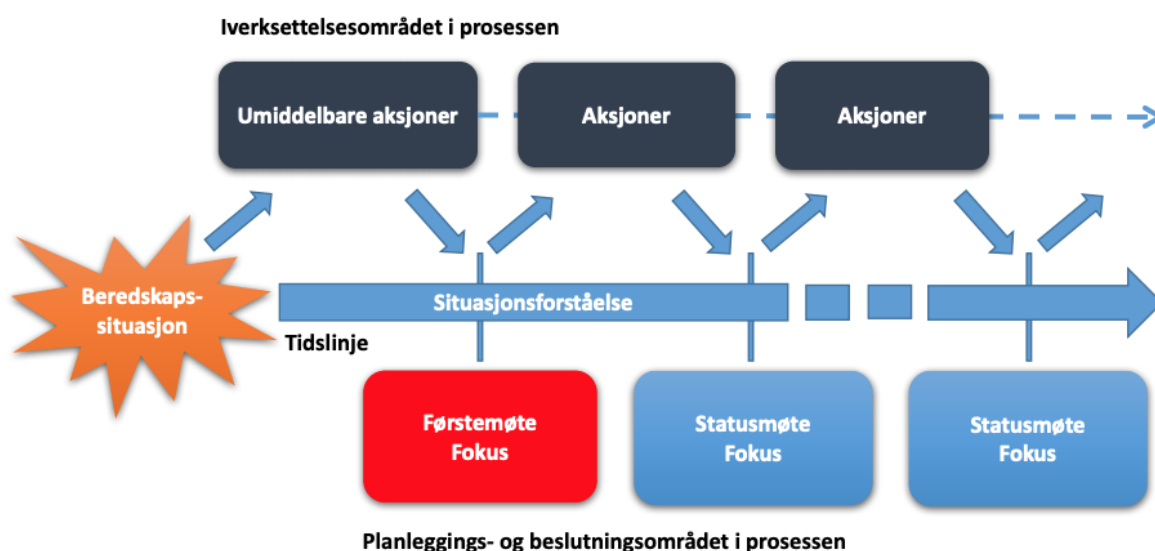
- Hva har skjedd? Vær kortfattet, men gi likevel nok detaljer til at medarbeiderne får et så riktig situasjonsbilde som mulig og en mulighet til å sette i gang umiddelbare tiltak, som for eksempel innkalling av forsterkninger til sitt fagområde.
- Når skal man møte? Gi et tidspunkt så snart som mulig, men som likevel gir medarbeiderne tid til å komme dit. Dette vil være avhengig av når hendelsen inntreffer. Er det midt på natten midt i sommer- eller juleferien, kan man ikke forvente at alle kan stille umiddelbart, mens er det en hverdag i kontortiden kan man legge en kortere frist. Dette kommer også an på hvor alvorlig krisen ser ut til å være, og hvor mye det haster å begynne å håndtere den.
- Hvor skal man møte? Som hovedregel bør man bruke virksomhetens beredskapsrom
- Hvordan skal man gi tilbakemelding? Bruker virksomheten DSB-CIM, kan man kalle inn via dette verktøyet. Innkallingen kan gå som e-post, SMS og/eller tale. Bruker man tale kan man ha forhåndsdefinerte valgmuligheter for tilbakemelding, eksempelvis tast 1 dersom man kan møte umiddelbart, tast 2 dersom man kan møte innen en time, og tast 3 dersom man ikke kan komme.

- Det bør også være rutiner for hvordan man skal forholde seg dersom man ikke kan møte. Hvem er ansvarlig for å kalle inn stedfortreder - du eller den som sender innkallingen?

3.2.4. FØRSTEMØTE

Det man kaller inn til, kalles et førstemøte. Dette holdes så snart det er mulig etter at hendelsen er oppstått og varslet om. Her bør alle kjenne agendaen på forhånd, for unngå tvil og unødig administrasjon i en situasjon der tiden er knapp og presset høyt. I løpet av dette møtet skal alle ha fullt fokus, alt annet legges til side og ingen tiltak gjennomføres. Telefon og laptop ignoreres. Det er opp til kriseleder å styre dette.

Det er kriseleder som leder møtet. Underveis skal agendaen for førstemøte fylles ut. Dette kan gjøres i DSB-CIM, på en tavle eller begge deler. Disse oppgavene må fordeles i starten av møtet.



Figur 1: Prosessbeskrivelse av proaktiv metodikk

Agenda for førstemøtet:

Situasjon

- Hva har skjedd?
- Er mennesker involvert og i hvilket omfang?
- Hva er gjort av tiltak til nå?
- Hvilke andre aktører er involvert i hendelsen?

Svarene på disse spørsmålene danner tilsammen en felles situasjonsbevissthet, noe som sikrer at alle drar i samme retning.

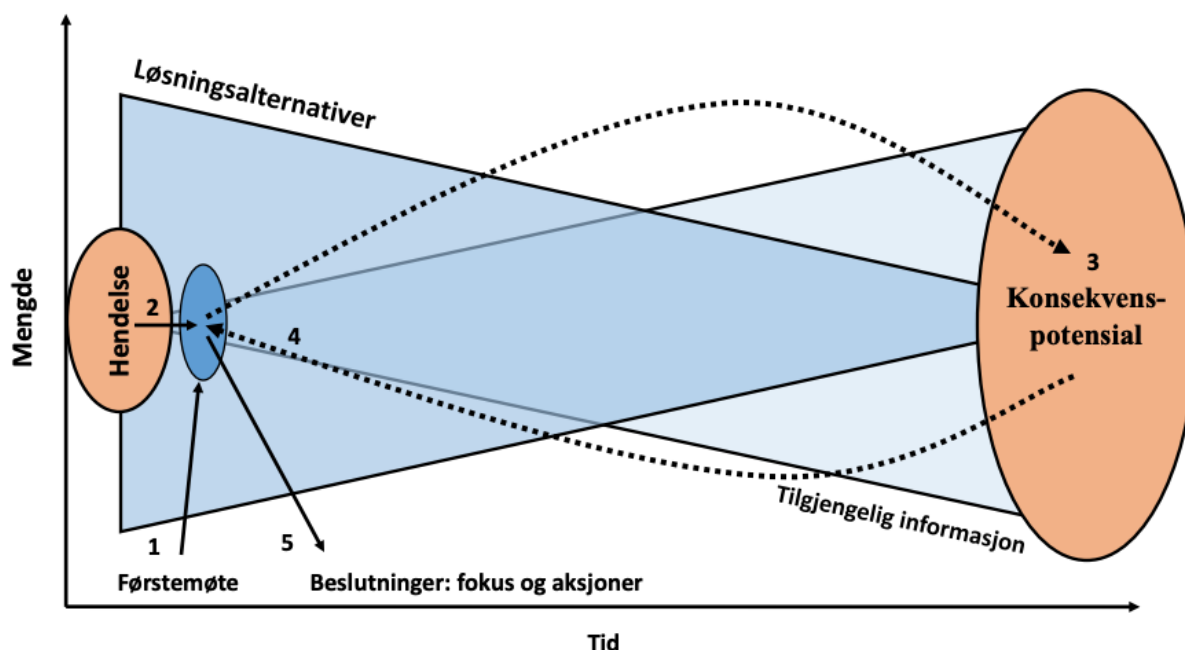
Potensiale

Hva er det verste som kan skje (worst case scenario) med tanke på:

- Mennesker: hva er det verste som kan med tanke på liv og helse, sett i lys av virksomhetens oppdrag?
- Miljø: er det noen miljømessige konsekvenser som er av betydning for vår virksomhet?
- Materiell/Økonomiske verdier: påvirker hendelsen noen av våre eiendeler, som bygninger, eller risikerer vi økonomiske tap?
- Omdømme: hva betyr denne hendelsen for vår virksomhets omdømme, dersom den får lov til å utvikle seg? Hva vil dette bety for oss?

Denne form for konsekvenstenkning er vanskelig, og krever trening. Still kontrollspørsmålet «Hva betyr dette for oss?» Det verste som kan skje ved for eksempel en brann beskrives ofte som at «en av våre bygninger brenner ned». Men hva betyr dette så for oss? Har vi leietagere der som mister leilighetene sine, er det verste som kan skje at vi må skaffe disse nye steder å bo. Det vi må gjøre, er ikke å fokusere på å slukke brannen - det gjør nødetatene, og gir oss feil fokus - men å begynne å planlegge for alternativt bosted for leietagerne.

Dersom vi umiddelbart starter med tiltak for å håndtere nåværende situasjon, mister vi muligheten til å være proaktive i forhold til en eskalerende krise. Jo mer tid som går, jo mer informasjon har vi og det blir enklere for oss å treffe med tiltakene våre, men samtidig risikerer vi å miste for mye tid. Løsningsalternativene våre blir færre. Dersom vi allerede i starten av en hendelse kan gjøre en realistisk vurdering av hvordan denne i verste fall kan utvikle seg, og hva det i så fall vil bety for oss, kan man mobilisere ressurser og iverksette tiltak mye tidligere - og heller skalere ned dersom det skulle bli nødvendig.



Figur 2: Konsekvensanalyse og en proaktiv plan øker mulighetsrommet vårt

Plan

Hva gjør vi på kort og lang sikt, og hvilke ressurser trenger vi for å unngå worst case scenario (potensialet)? Eksempler på overordnet plan kan være mediehåndtering, opprette kontakt med andre aktører, skaffe mer informasjon, evakuering av krisested.

Fokus

Hva prioriterer vi nå i første fase? Eksempel: dersom det er fare for liv og helse, rettes all innsats mot dette – frem til neste statusmøte hvor fokuset kan endre seg. Andre eksempler på fokus kan være mediehåndtering, informasjonsinnhenting, mobilisering, evakuering, normalisering. Fokus bestemmes av kriseleder.

Tiltak

Når man har avgjort fokusområde i førstemøtet, har hver enkelt person i kriseledelsen ansvar for å gjennomføre sine tiltak.

Tiltakene utledes av den overordnede planen og er konkrete handlinger som skal knyttes til en ansvarlig person. Mediehåndtering innebærer eksempelvis mobilisering av medieteam, opprettelse av kontaktnummer, utarbeidelse av uttalelse til pressen, iverksetting av medieovervåkning, forberedelse av pressekonferanse, etc. «Skaffe mer informasjon» kan være å ringe konkrete personer, evakuering av krisested krever bestilling av transport, anskaffelse av et mottakssenter, mobilisering av personer til å ta imot de evakuerte, anskaffelse av pledd/varme klær dersom det er kaldt, og så videre.

Mal for førstemøte finner du i vedlegg til denne veilederen.

3.2.5. STATUSMØTE

Etterhvert som man får oversikt over situasjonen, eller noe uforutsett skjer, innkaller beredskapsleder til statusmøte. Her deler man informasjonen som er tilgjengelig på det tidspunktet, og hver rolle må avgi en kort statusoppdatering. Hensikten med møtet er å avgjøre om man skal gå videre til neste fokusområde eller endre kurs. I dette møtet fastsetter man gjerne ved hvilke intervaller disse møtene skal foregå dersom ikke noe uforutsett krever umiddelbar oppdatering og handling. Denne syklusen følges til situasjonen er normalisert.

Møtet kan gjennomføres som følger:

1. Kriseleder varsler «Statusmøte om xx min»
2. Staben innhenter siste oppdaterte informasjon på sine tiltak/oppgaver
3. Kriseleder annonserer «Statusmøte begynner»
4. Kriseleder informerer om eventuell endring i situasjonsbildet
5. Hver stabsfunksjon gir en kort oppdatering på sine eksisterende tiltak/oppgaver
6. Kriseleder oppsummerer sin forståelse av situasjonsbildet og kunngjør eventuelt nye FOKUS (og eventuelt avslutter gamle) og fordeler nye tiltak/oppgaver til staben
7. Kriseleder annonserer «Statusmøte slutt»

3.2.6. ARBEIDSOPPGAVER

Perioden mellom møtene er til arbeid. Da tar man utgangspunkt i tiltakslisten som ble laget under førstemøtet, og jobber seg systematisk igjennom listen. Dersom man får ny informasjon, bør dette meldes til kriseleder så snart som mulig. Denne kan da vurdere om denne informasjonen er såpass viktig at det kalles inn til et nytt statusmøte basert på den informasjonen, eller om den tas opp i neste avtalte statusmøte. Vi skal se mer på hvordan vi kan organisere arbeidsoppgaver og få til en god informasjonsflyt lenger ned i veilederen.

3.2.7. NORMALISERING

Målet med all krisehåndtering er å normalisere situasjonen.

Når krisen er løst vil det være behov for en normaliseringsfase. Det bør være en god evaluering av krisen - hvordan kunne den oppstå og hva kan gjøres i fremtiden for å hindre eller minimalisere den, og krisehåndteringen - fungerte den etter planen, er det behov for å endre på noe i planverket?

3.3. ARBEIDSRUTINER OG INFORMASJONSFLYT

Hvordan bør man gå frem for sikre effektive arbeidsrutiner under en krise? Hvordan sikre god informasjonsflyt? Krisehåndtering i Oslo kommune følger, i tråd med likhetsprinsippet, linjene i organisasjonskartet. Alle avvik fra fastsatte linjer skal avtales for den gjeldende hendelsen.

Nivå 0	Tjenestestedsnivå (Kommunale kontorer, sykehjem, skoler, barnehager mv.) Nivå 0 er en uønsket hendelse som kan håndteres innenfor rammene av daglig drift på tjenestested. Med tjenestestedsnivå menes det enkelte tjenestested som skoler, barnehager, omsorgshjem som ligger under en virksomhet i Oslo kommune, eller som Oslo kommune har ansvar for.
Nivå 1	Virksomhetsnivå (Byrådsavdeling, bydel, etat og kommunale foretak) Nivå 1 er en uønsket hendelse som oppstår i en virksomhet, som ikke kan håndteres av det (de) aktuelle tjenestestedet(ene) alene. Hendelsen kan håndteres med virksomhetens egne ressurser. Hele eller deler av virksomhetens kriseledelse settes for å bistå tjenestestedet eller virksomheten.
Nivå 2	Sektorkoordinering (Byrådsavdelingsnivå) Nivå 2 er en uønsket hendelse som ikke kan håndteres av virksomhetens ressurser alene eller som berører flere virksomheter i sektoren. Hele eller deler av byrådsavdelingens kriseledelse settes for å bistå virksomheten(e). På byrådsavdelingsnivå legges det spesielt vekt på den støtte byrådsavdelingen skal gi og den koordinerende rollen overfor underliggende virksomheter.
Nivå 3	Overordnet koordinering (Sentral kriseledelse) Nivå 3 er en uønsket hendelse som ikke kan håndteres av byrådsavdelingen alene eller som berører flere virksomheter og sektorer i kommunen. Hele eller deler av Sentral kriseledelse settes. Sentral kriseledelse skal koordinere informasjon, beslutninger og ressurser i kommunen, samt støtte virksomhetene og bidra til normalisering.

Figur 3: Krisehåndteringsnivåinndeling i Oslo kommune

Figuren over viser de ulike nivåene i Oslo kommunes krisehåndtering. Nivå 0 betyr håndtering av alt som skjer og som håndteres innenfor rammene av daglig drift på tjenestestedet. På nivå 1 finner vi de første hendelsene som må håndteres av en kriseledelse - enten fordi hendelsen er for stor for tjenestestedet til å håndtere på egenhånd, eller fordi den oppstår på virksomhetsnivå.

På nivå 2 er hendelsen blitt såpass stor at den ikke kan håndteres av virksomhetens ressurser alene, eller den er sektor- eller bydelsovergripende. Kriseledelse settes på byrådsavdelingsnivå.

På nivå 3 settes den sentrale kriseledelsen. Dette skjer ved hendelser som ikke kan håndteres av den aktuelle byrådsavdelingen alene, eller som berører flere virksomheter og sektorer i kommunen. Dette skjer svært sjelden.

På nivåene 1-3 fungerer virksomhetens kriseledelse. Jfr. beredskapsprinsippene skal virksomheten alltid håndtere sin egen del av krisen, men det er ulike krav til rapportering på de ulike nivåene.

Informasjon om situasjonen og status for krisehåndteringen skal deles mellom alle involverte virksomheter og i linjen. Delt informasjon skal bidra til en felles forståelse av situasjonen. Alle virksomheter har et selvstendig ansvar for å dele korrekt informasjon og rette opp misforståelser. Hver virksomhet skal ha rutiner for deling av informasjon i sin beredskapsplan, både innen egen virksomhet, eventuelt til andre involverte virksomheter og til respektives byrådsavdeling. Alle beslutninger skal følge linjen.

Den informasjonen som deles skal

- være til hjelp for den enkelte som arbeider med håndteringen (internt)
- bidra til et solid grunnlag for god oppgaveløsning
- bidra til samhandling og koordinert innsats
- bidra til tydelig ansvarsgrensesnitt internt
- bidra til at det ikke oppstår "gråsoner" i håndtering av situasjonen

Ved en uønsket hendelse vil kriseledelsen ha behov for å:

- få inn informasjon
- lagre informasjonen
- bruke informasjonen til å skape et situasjonsbilde
- bruke situasjonsbildet til å ta beslutninger
- kommunisere beslutninger ut til andre
- informere befolkning, tjenestemottakere, andre virksomheter, linjen, egne ansatte og eksterne aktører om situasjonen

Hvordan skal virksomheten håndtere den interne og eksterne informasjonsflyten?

3.3.1. INFORMASJON INN

Ved uønskede hendelser vil informasjon komme inn til kriseledelsen i ulike format fra ulike kilder. Informasjonen kommer på e-post via postmottak, noe på personlige e-post adresser, via telefonsamtaler eller personlige møter. Det kommer rapporter og publiserte meldinger på nettsider. All denne informasjonen kommer til ulike personer til ulike tidspunkt og er grunnlaget for oppdateringer fra de ulike rollene i statusmøter. Den er også grunnlaget for en felles oppfatning av hendelsens status, noe som er avgjørende for å kunne jobbe videre med en plan og utvikling og fordeling av tiltak.

Virksomheten må etablere et system for hvor informasjonen skal samles og hvordan den skal systematiseres.

Loggføring

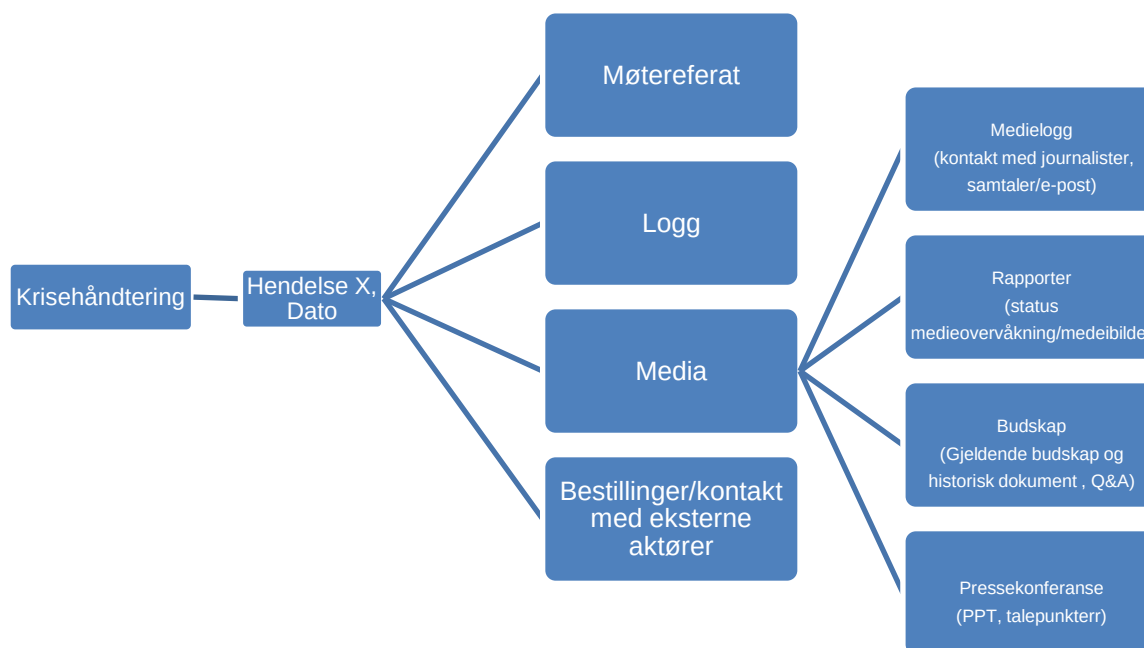
En god logg er både en kilde til informasjon underveis i krisehåndteringen, men også viktig dokumentasjon av virksomhetens krisehåndtering i ettertid.

Noen velger å la alle loggføre sitt eget arbeid, andre velger å ha faste loggførere. Det er også mulig å ha en mellomløsning som er tilpasset virksomhetens behov og de ansatte som er tilstede.

Loggføring kan skje på papir, i et Excel/Word dokument eller i DSB-CIM. Virksomhetens regler for loggføring skal beskrives i beredskapsplanen. Planen bør ta høyde for loggføring i situasjoner både med og uten strøm og internett.

Loggføring og dokumentasjon uten DSB-CIM

Dersom man ikke benytter DSB-CIM, anbefaler vi en løsning med en felles mappestruktur i Windows som alle har tilgang til. Den kan organiseres som følger:



Figur 4: Forslag til mappestruktur for krisehåndtering

Denne kan tilpasses slik det passer virksomheten og den aktuelle hendelsen som skal håndteres.

Dersom alle er ansvarlige for å loggføre eget arbeid, er det viktig at alle er klar over hvordan dette skal gjøres. Dersom virksomheten bruker DSB-CIM brukes loggfunksjonen der. Alternativt kan man benytte en mal for loggføring i Word eller Excel.

Eksempler på loggskjema ligger vedlagt denne veilederen.

Forslag til oppsett for loggføring

Beskrivelse

- Bruk denne malen dersom du ikke kan loggføre i DSB-CIM selv.
- Bruk et nytt ark for hvert loggelement!
- Skriv tydelig.
- Gi arket til loggfører.

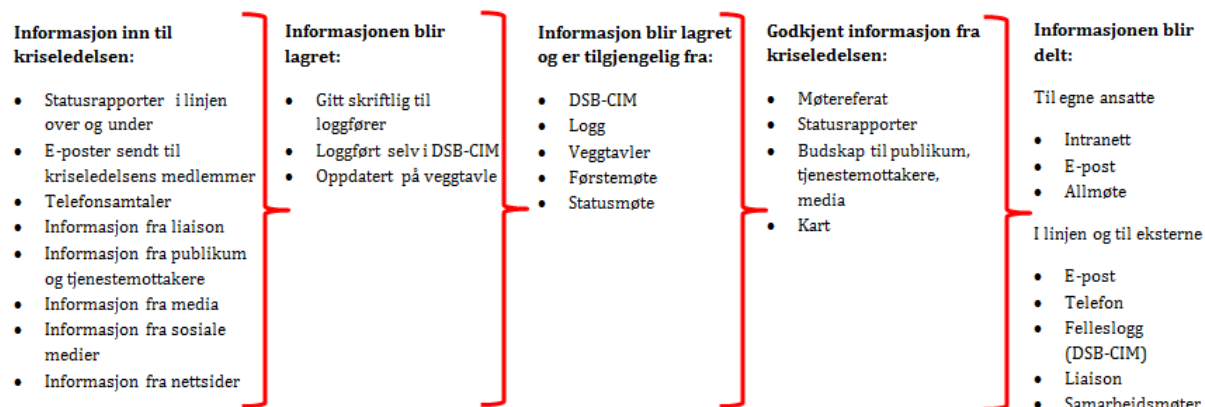
Dette skal loggføres:

- Faktainformasjon om hendelsen
- Informasjon om hva som ligger til grunn for beslutninger
- Beslutninger som tas
- Tiltak som gjennomføres og hvordan de gjennomføres
- Tiltak som planlegges

Regler for loggføring

- Det skal alltid registreres en kilde (melder) for informasjonen, selv om den melderer er deg
- Etterstrebe alltid å inkludere kontaktinformasjon
- Emnefeltet skal gjengi innholdet / formålet med loggelementet
- Skriv hele setninger og ta med kontekst slik at andre forstår
- Kritisk eller tidssensitiv informasjon skal formidles direkte til rette vedkommende via melding (SMS /e-post) eller dialog
- Loggføring bør som regel gjøres så raskt som mulig. Dersom man ikke kan loggføre umiddelbart, bør den viktigste informasjonen noteres ned for senere loggføring.

Eksempel på informasjonsflyt under håndteringen av en krise:



Situasjonsrapporter

Situasjonsrapporter brukes for å informere andre aktører eller oppover i linjen om hendelsens utvikling. Kriseleder kan etterspørre en slik rapport ved fastlagte intervaller fra enheter under seg i linjen, eller bli bedt om å produsere dem selv oppover i linjen.

Utarbeidelse av situasjonsrapporter kan også være nyttig for egen kriseledelse og benyttes som en oppsummering av situasjonen for kriseledelse, stab og egne ansatte.

Situasjonsrapporten inneholder følgende elementer:

- Situasjonsbilde (Hva har skjedd, hvor, når, hvem? Utvikling av situasjonen. Skille mellom verifisert og ikke verifisert informasjon. Beskriv nåværende kritiske utfordringer og forventet utvikling. Konsekvenser.)
- Iverksatte tiltak (Hvilke beredskapstiltak er iverksatt, instruksjoner gitt, ressurser mobilisert og tilgjengelige)
- Etablert beredskapsorganisasjon
- Mediebilde og budskap (Status mediebildet, hovedbudskap, bruk av kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsutfordringer og eventuelle behov for ressurser)
- Tiltak som vurderes iverksatt (Vurdering av behov for tiltak, behov for bistand fra overordnet nivå)
- Neste situasjonsrapport

Mal for situasjonsrapport som skal benyttes finner du som vedlegg i denne veilederen.

3.3.2. INFORMASJON UT

Virksomhetene skal kommunisere med en rekke mottakere utenfor kriseledelsen og staben. For eksempel: egne ansatte, befolkning, tjenestemottakere, media, andre kommunale virksomheter, offentlige, frivillige og private aktører. Det kan være hensiktsmessig å utarbeide kommunikasjonskart som viser hvem som er de viktigste berørte og interessenter i den aktuelle krisen. Så velger man hvordan man mest hensiktsmessig kan kommunisere med disse gruppene – hvilke kanaler bør man bruke?

Ekstern kommunikasjon

De aller fleste kriser har et potensiale for omtale i media. Det kan være en utfordring, men det kan også være en mulighet for å vise frem god krisehåndtering. Gjort riktig, kan god krisekommunikasjon bidra til å øke virksomhetens omdømme snarere enn tapt tillit. Det er viktig at virksomheten anerkjenner betydningen av god krisekommunikasjon og organiserer seg deretter. Det er også viktig å anerkjenne medias rolle og deres berettigede behov for informasjon når hendelsen berører andre enn kun dere selv.

God krisekommunikasjon kan summeres opp i tre begreper:

Hode: Forklar rasjonelt hva som har skjedd, hvor og når, og sett dette i en kontekst som viser at virksomheten har skjønt alvor og er i stand til å håndtere den.

Hjerte: Vi er opptatt av alle berørte - vis omsorg og empati og prioriter menneskers liv og helse først,

Hender: Vis hva som gjøres for å håndtere hendelsen. Hvilke tiltak er iverksatt?

Kommunikasjon, eller K5, er altså en viktig del av kriseledelsen. Den som er ansvarlig for denne funksjonen, ofte kommunikasjonssjef, sitter i beredskapsrommet sammen med resten av kriseledelsen. Dette er viktig for å få en så god oversikt som mulig over situasjonen slik at det blir enklere å utarbeide gode budskap til media. Dersom hendelsen har potensiale til å tiltrekke seg medias oppmerksomhet bør kommunikasjonsleder allerede ved innkallingen vurdere om det er behov for flere ressurser. Disse vil som regel eventuelt hentes fra virksomhetens kommunikasjonsavdeling og bør være trent i sine roller.

Prinsippene over gjelder for all budskapsformidling under en krise. Budskapene bør likevel tilpasses den enkelte målgruppen og kanalen som velges. Eksempler på kanaler for ekstern kommunikasjon:

- Sosiale medier
- Virksomhetens nettsider
- Pressemelding
- Pressekonferanse
- Intervjuer med journalister

Internkommunikasjon

Under en krise er det viktig å kommunisere godt med egne ansatte. God internkommunikasjon er viktig for å skape fellesskap, bygge tillit og engasjement. Under en krise vil virksomhetens ansatte ha et behov for å vite hva som skjer og hvordan situasjonen blir håndtert, og de bør få informasjon

samtidig eller før den blir gitt eksternt. Kanaler som kan brukes er for eksempel e-post, allmøter eller intranett, man kan også bruke linjen.

Ved spesielt alvorlige saker bør man velge allmøter, der virksomhetens leder orienterer. Her kan ansatte få mulighet til å komme med spørsmål og innspill til det som har skjedd.

Ved informasjon til egne ansatte under en krise kan det være lurt å minne om hvem som er virksomhetens talspersoner, dersom noen av dem skulle bli kontaktet av media.

4. Å BYGGE ET FUNGERENDE TEAM

4.1. INTERN SAMHANDLING

Kriser håndteres normalt av grupper sammensatt av personer fra flere fagfelt/spesialiteter som er avhengig av hverandre for å håndtere situasjonen best mulig. Aksjoner må koordineres for å oppnå en vellykket krisehåndtering. Denne typen team må være forberedt på å ta beslutninger i situasjoner med tidspress, stor arbeidsmengde, hurtig skiftende situasjonsforhold samt potensielt tvetydig og motstridende informasjon. Beslutningsfeil kan få store konsekvenser, og situasjonene innebærer ofte store psykiske og fysiske påkjenninger.

I tillegg til å ha kompetanse til å gjennomføre sine egne oppgaver, er det viktig at medlemmene i kriseledelsen klarer å samhandle med andre teammedlemmer.

Ved treninger og øvelser, er det viktig å se på styrker og svakheter i teamprosessene. Hvordan kan man trene team til å komme frem til gode beslutninger?

Vi anbefaler også her den proaktive metodikken. Gjort riktig, sørger den for kontinuerlig samhandling gjennom en felles situasjonsbevissthet. Alle forventes å bidra og til å komme med sine oppdateringer og innspill. Dette fordrer selvsagt at beredskapsleder er trent i denne metodikken.

I tillegg bør man supplere treningen med øvelser som fokuserer på

- Teamfølelse
- Teamledelse
- Felles mentale modeller
- Kommunikasjon
- Beslutningstaking og tilpasning

Vi anbefaler boken «Krise og beredskapsledelse. Teamtrening» av Jonas Eriksen (Gyldendal Damm Akademisk, 2016) for flere detaljer og gode treningsopplegg for disse områdene.

4.2. STRESSMESTRING

Håndtering av en krise kan ofte være stressende. Stress påvirker måten vi tenker, handler og føler på. Typiske stressreaksjoner i en krise kan være:

- Angst
- Handlingslammelse

- Flukt fra situasjonen
- Økt irritasjon
- Glemsomhet
- Impulsivitet

Endret tidsopplevelse er også en side av stressreaksjonene våre. Ting går i langsom film. Dette kan skape impulsivitet og øker sjansen for raske, ikke alltid helt gjennomtenkte beslutninger.

Panikkreaksjonene våre karakteriseres vanligvis av en av de tre F-ene, Fight, Flight og Freeze.

Som medlem av en kriseorganisasjon er det viktig å være klar over egne reaksjonsmønstre i forhold til egen tenkning og væremåte. Denne type erfaring utvikles best ved trening, og man kan få god effekt av øvelser også på dette feltet. De som har vært med på mange øvelser og gjerne også håndtert reelle hendelser, er de som klarer seg best i en krise.

4.3. BESLUTNINGER

En vanlig risiko under krisehåndtering er at man trekker slutninger for raskt og for intuitivt, og at man får en redusert situasjonsbevissthet som følge av stress. Utfordringen kommer når man møter en situasjon som ligger utenfor det man har forutsett, og som kanskje beveger seg mellom to tenkte scenarioer. Idealet er å handle hensiktsmessig i en situasjon som er ukjent, stressende og der det ikke finnes en fasit. Gjenkjennelse kan bygges inn gjennom at måten man tar beslutninger på er lik under trening som i «virkeligheten».

Enkelt forklart har hjernen to systemer for tankeprosesser. Den ene er den raske, intuitive og følelsesdrevne, der vi har våre daglige vaner og rutiner. Den virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljekontroll.

Den andre er den reflekterende, langsomme, rasjonelle og logiske, der vi resonnerer og er analytiske. Denne er mer slitsom for hjernen å håndtere.

Det vi ønsker å få til under krisehåndtering er det vi kan kalle «skilled intuition». Da er man såpass trent at man kan ta raske avgjørelser og beslutninger på en analytisk bakgrunn.

4.4. SUKSESSKRITERIER FOR ET GODT TEAM

En krise er som vi har sett som regel helt annerledes enn det arbeidet vi gjør til vanlig. Oppgavene er annerledes, vi jobber sammen med noen vi kanskje ikke er vant til å jobbe sammen med og omstendighetene er annerledes – det er et helt annet tidspress, vi sitter i et annet rom, og vi kan få fysiske og psykiske stressreaksjoner.

Forskning viser at det er viktig med følgende faktorer for å sikre et team som er så bra som mulig:

- Relasjonsbygging: teamet skal helst fungere fra start, medlemmene bør kjenne hverandre godt og ha god erfaring fra øvelser
- Trygghet: de må være godt kjent med planverk og sine egne roller og tiltak

- Fleksibel strategi: valg må tas kontinuerlig, strategien må bli til underveis. En krise kan ha et så raskt forløp at det er viktig å stole på egen beslutningsevne. «Kriseledelse er planlagt improvisasjon»⁶
- Utvikling av medarbeidere: ha fokus på å gjøre folk bedre, en positiv forsterkning av det som fungerer – bli tryggere på det man kan

5. LOKALER, UTSTYR OG TEKNISKE KRAV⁷

En kriseledelse trenger et sted å møtes, fortrinnsvis i virksomhetens egne lokaler. Under en krise bør kriseledelsen skjermes fra resten av organisasjonen. Det er såpass mye trykk, tidspress og mye informasjon i omløp at dersom kriseledelsen skal ha mulighet til å få kontroll, bør den få jobbe uforstyrret. De trenger også verktøy spesielt innrettet for å understøtte dette arbeidet, og en gjennomtenkt teknisk infrastruktur som fremmer effektiv informasjonsdeling og kommunikasjon.

Det er sjelden anledning til å bygge beredskapsfasiliteter fra bunnen av, men man kommer langt med et vanlig møterom. Det bør være av en viss størrelse tilpasset kriseorganisasjonen.

5.1. TEKNISK UTSTYR OG KRAV

5.1.1. LYD

I et beredskapsrom bør det være lagt opp til å kunne presentere lyd med god kvalitet gjennom et lydanlegg eller høyttalere. Det vil også være aktuelt å kunne koble opp mikrofon(er) for bruk i forbindelse med telefonkonferanser, eller for eventuelt å gjøre opptak av dialoger i rommet.

5.1.2. BILDE

Skjerm eller prosjektor og lerret er begge gode løsninger. Ta utgangspunkt i det som allerede finnes. Dersom dere skal investere i nytt, kan dere vurdere mulighetene opp mot deres behov: Prosjektor har tradisjonelt vært mye brukt i beredskapsrom, men etter hvert har flatskjermer blitt mer og mer vanlig. En av fordelene med skjermer er at dere slipper støyen og varmeutviklingen til en prosjektor. En annen fordel er at øyet blir mindre slitent over tid når man ser på en flatskjerm, sammenlignet med bruk av prosjektor og lerret. Skal dere velge en ny prosjektor, er det lurt å velge en som er lyssterk og stillegående. Den bør ha mulighet for å koble til D-Sub, DVI, HDMI og USB.

5.1.3. RADIO OG TV FOR NYHETER

Under en krise vil det ofte være behov for å holde seg oppdatert på det som skjer gjennom nyhetsbildet. Det kan være lurt å vurdere å ha mulighet til å følge nyhetssendinger på radio og/eller TV via nettbaserte sendinger eller ordinære kringkastingsløsninger. Dette bør testes godt på forhånd, og det bør være en bruksanvisning for de ulike løsningene lett tilgjengelig i rommet. Det bør også beskrives hvem som forvalter de ulike abonnementene.

5.1.4. VIDEOKONFERANSEUTSTYR

⁶ Synnøve Nesse, <https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>

⁷ Hentet fra e-boken «Slik skaper du et beredskapsrom», One Voice

Det kan ofte være aktuelt å gjennomføre møter over videokonferanse med andre interne og eksterne aktører. Det finnes en rekke løsninger på markedet. Man kan enten benytte en løsning som finnes på den enkeltes PC, noe som øker kapasiteten men som kan være av lavere kvalitet, eller benytte en løsning som krever eget utstyr. De har gjerne høyere kvalitet, men det er begrensinger på hvor mange parallelle videokonferanser som kan gjennomføres.

Uansett løsning er det lurt å vurdere om det skal gjøres opptak av den enkelte videokonferanse, og hvordan disse eventuelt skal lagres i etterkant.

5.1.5. ANNET PRESENTASJONSMATERIELL

Flippover eller whiteboard er vanlig inventar i mange møterom, og begge kan være greit å ha tilgjengelige i beredskapsrommet. Sørg for å ha mange nok tusjer og svamper.

5.1.6. NETTVERK OG NETTVERKSKOMPONENTER

Det er ikke så viktig om løsningene er kablet eller trådløse. Det kan likevel være greit å være klar over noen fordeler og ulemper: Kablet nettverk er mest driftssikkert og gir størst hastighet, og er sikrere med tanke på avlytting. Trådløse nettverk er imidlertid mer fleksible for brukerne. Dersom trådløst benyttes, gjør en vurdering av hvor mange som skal bruke nettverket, slik at det dimensjoneres riktig.

Det kreves forskjellige typer nettverkskomponenter som svitsjer, rutere, koblingspaneler og lignende for at et datanettverk skal fungere. Vurder behovet for å ha denne typen ekstraustyr ferdig konfigurert og tilgjengelig, i tilfelle noe skulle svikte. Det er ellers en god regel å ha en «pool» av nettverkskabler og annet nettverksrelatert tilleggsutstyr tilgjengelig. Dersom det er ønskelig å vise bilder, film eller samtaler fra telefoniløsningen på det audiovisuelle utstyret, det være seg lerret eller skjerm, må det vurderes hvilken infrastruktur, kabler eller nettverk som er nødvendig for å få til dette.

5.1.7. PCER

I de tilfellene der man har egne beredskapsrom, har stasjonære PC er så langt vært det vanligste. Bruker man derimot et vanlig møterom, er det mest sannsynlig sin egne laptop man bruker under håndteringen av krisen. Den største ulempen med å bruke den enkelte ansattes egen PC er at man ikke har kontroll på status på fysisk tilstand, installerte programmer etc. Tenk også gjennom hvordan backup-rutinene vil fungere i en slik situasjon.

5.1.8. UTSKRIFT, KOPIERING OG SCANNING

Det vil ofte være behov for utskrifter på et eller annet tidspunkt. Sørg derfor for at det er muligheter for å skrive ut, kopiere og scanne dokumenter. Dagens kopimaskiner fungerer gjerne både som printer og kopimaskin, og har ofte mulighet for scanning inkludert.

Forhold å vurdere:

- Kopieringsmaskin med skanner og printer i ett?
- Sorthvit/farge
- Kapasitet, antall ark i minuttet
- Størrelse (A4, A3, plott etc.)
- Tilkobling, kablet og/eller trådløs

Et alternativ til scanner-funksjonen er å bruke smarttelefon til å ta bilde av aktuelle dokumenter. På dem kan man laste ned apper som kan konvertere til PDF, som kan sendes eller legges på et filområde.

5.1.9. TELEFONI

IP-telefoni overtar mer og mer etter analoge telefoner. Fordelen med mobil og IP-telefoni er at de er rimeligere i bruk og gir muligheter for mer interaktivitet. En ulempe er at det kan bli mer forstyrrelser i samtaler på nett, og mobilbruk er sårbart for dårlig dekning. Analoge telefoner krever heller ikke tilførsel av strøm.

5.1.10. ANNEN KOMMUNIKASJON

VHF og satellittsamband

En satellittelefon er en bærbar telefon som kommuniserer direkte med kommunikasjonssatellitter som går i bane rundt jorda. Avhengig av systemet som brukes, kan en satellittelefon ha ulik dekning fra en begrenset region til over hele verden. Satellittelefoner er mye brukt av folk som bor i avsidesliggende steder eller steder som ellers mangler pålitelige kommunikasjonssystemer, eller som nødsamband.

I enkelte bransjer (maritim sektor, fly, politi, brannvesen, røde kors m.fl.) er bruk av VHF-kommunikasjon svært utbredt. Det er viktig å merke seg at dersom man etablerer satellittsamband, må det i de aller fleste tilfeller være påkoblet en utendørs satellittantenne for å bruke satellittsambandet innendørs.

Nødnett

Nødnett er et nytt digitalt samband for politi, brannvesen, helsetjenesten og andre viktige samfunnsfunksjoner. I september 2015 ble utbyggingen av landsdekkende Nødnett ferdigstilt, og med nødnett får aktørene et robust, avlytningssikret kommunikasjonsnett med god dekning og talekvalitet. Alle som skal bruke Nødnett må ha egne, godkjente Nødnettradioer. Disse settes opp slik at mange kan snakke sammen i talegrupper der alle får de samme meldingene. Ingen andre enn de som er gitt tilgang til den enkelte talegruppen skal kunne høre hva som blir sagt. Talegruppene kan settes sammen etter behov slik at politi, helse og brann kan jobbe sammen, eksempelvis ved en større ulykke. Radioene kan også sende og motta tekstmeldinger og brukes til å utveksle mindre datamengder. Direktoratet for nødkommunikasjon (DNK) er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og har ansvar for drift og utbygging av Nødnett.

5.1.11. STRØMTILFØRSEL

Sjekk antall strømmottak i møterommet og vurder om det er behov for å legge inn flere. Skulle strømmen bli borte er det viktig at man har en alternativ strømkilde slik at man kan holde beredskapsrommet operativt til normal strømtilførsel er på plass igjen. Det mest vanlige er en batteri-backup for de mest kritiske komponentene.

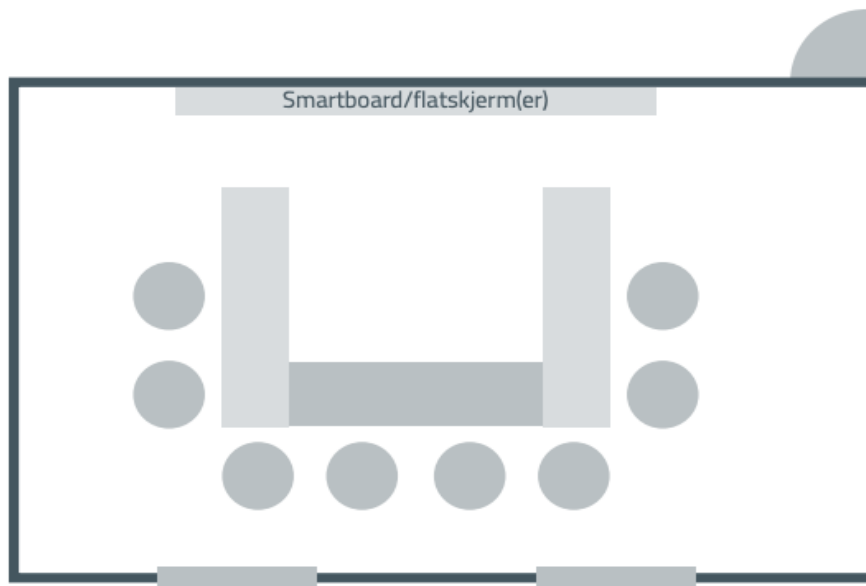
5.2. BRUK OG INNREDNING

Generelt er det viktig at alle som bruker rommet til daglig er klar over prioriteringen dersom en beredskapssituasjon skulle oppstå. Det innebærer at rommet til enhver tid bør etterlates så det er klart til bruk.

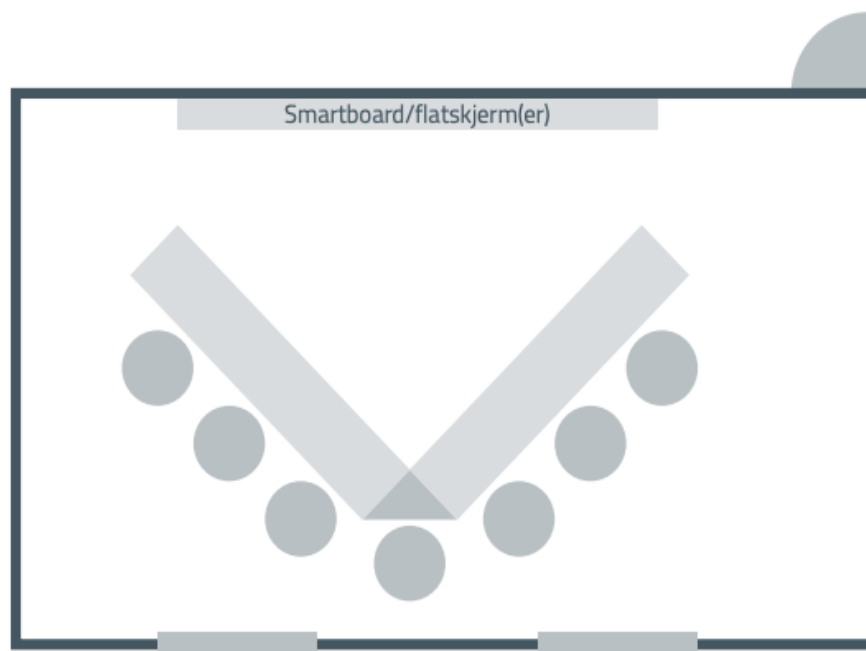
Vurder hvordan møteromsinnredningen er i dag. Er det satt opp på en slik måte at det også vil være egnet i en krisesituasjon? Hvis ikke, hvilke grep kan tas for å bedre dette?

I de tilfellene der det er mulig, anbefales en bueform eller v-form på bord foran vegg monterte flatskjermer eller prosjektorlerreter.

Eksempel 1:



Eksempel 2:



5.2.1. BELYSNING:

Sannsynligvis er belysningen i rommet dere bruker til vanlig tilfredsstillende, det vil si at det er egnet både for visning av bilder og film samtidig som det er mulighet for godt arbeidslys. Sjekk ut at reflekser i skjermer og andre projeksjonsflater ikke er forstyrrende.

5.2.2. SIKRING MOT INNSYN

Har det eksisterende møterommet vinduer som i dag ikke har noen form for skjerming, bør man vurdere å skaffe dette. Alternativ kan være: • Frosting eller foliering av vinduer • Persiennier og markiser

5.2.3. INNEKLIMA OG VENTILASJON

Hvordan vil kvaliteten på inn klimaet være når møterommet brukes over lengre tid?

Forhold å vurdere:

- Eventuelt klimaanlegg
- Ventilasjon - lufttilførsel og avtrekk
- Romtemperatur
- Fuktighet

5.3. ØVRIGE FORHOLD

5.3.1. MAT OG DRIKKE

Det er umulig å vite hvor lenge en krise vil vedvare, og det må planlegges for løsninger som sikrer de involverte enkel adgang til mat og drikke. Både for å redusere støy og for å holde beredskapsrommet fritt for matrester, lukt og avfall må matservering og tilberedning foregå andre steder. Det er fint hvis det er en kjøkkenbenk med utslagsvask i nærheten, det samme med kjøleskap og oppvaskmaskin. Kaffetrakter og/eller kaffeautomater, snacksautomater etc. kan også gjerne være i nærheten.

5.3.2. SANITÆR

Toalett og garderobe/dusj bør være i nærheten av beredskapsrommet.

5.3.3. EVAKUERINGSVEIER OG TRANSPORT

Ha oversikt over rømningsveier, og transportmidler som kan benyttes hvis evakuering må gjennomføres.

5.3.4. HVILE

For de virksomhetene som må være forberedt på å bemanne sitt beredskapsrom over lang tid, kan det være relevant å vurdere behovet for fasiliteter for hvile. Dette kommer an på avstand til bopel og/eller andre hvilefasiliteter som hotell el lign, samt hvor raskt man kan bemanne opp eller fylle på med flere ressurser.

5.3.5. FØRSTEHJELPSUTSTYR

En førstehjelpskoffert, som alltid holdes komplett, bør være sentralt plassert i beredskapsrommet.

En defibrillator, også kalt hjertestarter, er et medisinsk-teknisk hjelpemiddel for å avlevere strøm til pasienter med hjertestans eller med rytmeforstyrrelser i hjertet (arytmi). Har man en slik i virksomheten, bør den oppbevares på et sted som er lett tilgjengelig og synlig merket. Alle bør være

kjent med hvordan denne oppbevares.

5.4. ANNET UTSTYR

- Reserverlamper til projektor
- Mobilt alternativ for bildefremvisning
- Toner-refill og papir til kopimaskin
- Kart

Kommer man i en situasjon som gjør at man må evakuere beredskapsrommet, bør man tenke gjennom hvilket utstyr man trenger å ta med seg og hvordan dette skal gjøres.

5.5. ALTERNATIV LOKASJON

Dersom beredskapsrommet av ulike grunner ikke kan benyttes, er det viktig å ha en alternativ lokasjon å møtes på. Denne bør være av en viss avstand til der virksomheten holder til i det daglige. Dette kan for eksempel være en annens virksomhets beredskapsrom og må spesifiseres i beredskapsplanen.

6. MALER

6.1. MAL FOR SITUASJONSRAPPORT

Kapittelnavn	Kommentar
Navn	Virksomhetens navn – Situasjonsrapport Nr. X
Dato / tidspunkt	
Rapportens status	Rapporten er godkjent
Gyldig fra	
Utarbeidet av	Virksomhet
Situasjonsbilde	Hva har skjedd, hvor, når, hvem. Utvikling av situasjonen. Skille mellom verifisert informasjon. Beskriv nåværende kritiske utfordringer og forventet utvikling. Konsekvenser.
Tiltak som er iverksatt	Hvilke beredskapstiltak er iverksatt, instruksjoner gitt, ressurser mobilisert og tilgjengelige.
Etablert beredskapsorganisasjon	
Mediebilde og budskap	Status mediebildet, hovedbudskap, bruk av kommunikasjonskanaler, kommunikasjonsutfordringer og behov for ressurser
Tiltak som vurderes iverksatt	Vurdering av behov for tiltak, behov for bistand fra overordnet nivå
Neste situasjonsrapport	
Eventuelle vedlegg	

6.2. LOGGSKJEMA

Dato DD.MM.ÅR	Klokkeslett	Navn på melder Hvor kommer informasjonen fra?	Hvilken virksomhet tilhører melder?	E-post	Telefonnummer
Emne					
Beskrivelse					
Detaljene er bekreftet av:		Kan informasjonen frigis til pårørende eller media? (P /M / Nei)	Vedlegg, stiftes fast til arket Tittel føres på her:		Utløser denne informasjonen en oppgave som skal løses av andre?

6.3. MAL FOR BEMANNINGSPLAN

Bemanning/funksjoner	Dag 1 – Skift 1	Dag 1 – Skift 2	Dag 2 – Skift 1	Dag 2 – Skift 2
Virksomhetsleder				
Kriseleder				
Administrasjon (Personell/HR)				
GIS og kart				
Operasjon (logg, situasjonsbilde, rapportering, tavleføring)				
Krisekommunikasjon				
Fagansvar				
Liaison				
Prioriterte oppgaver				
Øvrig				
Personer som hviler				
Personer som kan kalles inn dersom situasjonen forverres				

6.4. FORSLAG TIL MAL FOR FØRSTEMØTE

Denne malen kan tilpasses virksomheten. Det viktigste er at førstemøtet bidrar til en felles situasjonsforståelse og en god plan for videre håndtering av hendelsen.

Mal for førstemøte		
Før møtet	Under møtet	Etter møtet
Mobiliser tidlig Forbered møtet Tydelig møtestart	Sikre progresjon i møtet Gjennomfør omgående aksjoner Fullfør møtet	Konklusjon om Fokusområde Tydelig møteslutt Følg opp tiltakene
Agendapunkt	Forklaring på forventet situasjon og utfylling av tavle	
Oppstart	Til referatet: • Dato for møtet • Når startet møtet • Hvem deltar på møtet	
Situasjon: Hva har skjedd?	Fyll ut <u>fakta-tavle</u> på veggen • Hva har hendt? • Hva vet vi? • Husk å oppgi kilden til informasjonen • Involverte mennesker i hendelsen • Hvilke tiltak er iverksatt?	
Hvem skal vi koordinere og samhandle med?	Hvilke oppgaver er det andre som har ansvar for?	
Hva er verstefallspotensialet?	• Hvor alvorlig er hendelsen? • Hvordan kan hendelsen utvikle seg? ○ Er det eksterne forhold som kan påvirke utviklingen av hendelsen? ○ Vil situasjonen eskalere? • Hvilke konsekvenser har hendelsen for? ○ Mennesker ○ Miljø ○ Materielle og ikke materielle verdier ○ Omdømme ○ Tenk også på tjenesteproduksjon; virksomhetens drift/oppdrag	
Hva må vi foreta oss for å redusere verstefallspotensialet?	• Hva er vår rolle? • Hva er det som er våre oppgaver? • Hvilke utfordringer kommer umiddelbart? • Hvilke strategiske utfordringer kommer på lengre sikt? • Hvilke konsekvenser får hendelsen for vår tjenesteytelse (normal, redusert, stans)? • Hvilke av våre tjenester er kritiske? • Hvem er de sårbare gruppene?	

	• Andre forhold? • Hva er med oss (lokaler, bemanning, osv.)?
Fokus	Hva er vårt fokus nå?
Hva gjør vi?	Fyll ut <u>tiltaksliste</u> på veggen • Hva skal vi gjøre i prioritert rekkefølge? • Hvem skal gjøre det? • Hva trenger vi av interne og eksterne ressurser? • Husk varsling internt og eksternt.
Plan for videre arbeid og ansvarsfordeling	• Tidspunkt for neste møte • Tidspunkt for avsluttet møte føres i referatet

ANBEFALT LITTERATUR

- Ivar Konrad Lunde, «Praktisk krise- og beredskapsledelse», Universitetsforlaget (2014, revidert utgave 2019)
- Daniel Kahneman, «Tenke, fort og langsomt», Pax forlag (2012)
- Jonas Eriksen, «Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening», Cappelen Damm (2017)