

Master's Thesis

## **Gjennomføring av en funksjonell krisekommunikasjonsøvelse**

Metoderapport sammen med  
beskrivelsen av den praktiske og reelt gjennomførte  
krisekommunikasjonsøvelsen,  
dreieboken og underlagsmateriell

Eli Anne Tvergrov

*MMP313 Project Based Mater Thesis  
(Risk Communication and Issue Management)  
2019*



VOLDA UNIVERSITY  
COLLEGE

## Abstract

Taking part in a crisis communication exercise gives strategic leaders the opportunity to test their decision-making abilities under emergencies and crises. Organisations exercise in order to strengthen their crisis management capability, to identify possible improvements to plans, and to develop necessary skills. But leaders and organisations rarely exercise with a focus on crisis communication. Exercises specifically focusing on crisis communication function can provide arenas and opportunities for learning and knowledge sharing, and thus enhancing, the organisation's communications skills.

Exercise is important for developing decision-making and strategic planning processes within organisations or units. I would argue that it is possible to improve the planning and conduct of the crisis communication exercises, leading to more relevant and useful results, with greater benefit for the participants and to the organisation as a whole. The key is the contributions from proficient and engaged communicators from the organisation's own communication team.

The target audience for the paper is anyone involved in crisis management exercises, from strategic planners and decision-makers to practitioners. This paper gives practical recommendations for successful crisis communication exercises and learning points are extracted and analysed and suggestion to improvement is presented.

Since experiences from exercise planning and exercise is rarely published publicly, this empirical contribution adds value to existing literature within the field.

## Sammendrag

Å ta del i en krisekommunikasjonsøvelse gir strategisk ledelse en mulighet til å teste sine beslutningsprosesser. Organisasjoner trener for å styrke sin krisehåndteringsevne, utvikle nødvendige ferdigheter og for å identifisere mulige forbedringer. Men sjeldent gjennomføres kriseberedskapsøvelser med krisekommunikasjonen som funksjonelt hovedfokus. Det vil si en øvelse der krisekommunikasjonen testes for å skape arena for læring og kunnskapsdeling i organisasjonens kommunikasjonsferdigheter.

Planlegging og gjennomføring av krisekommunikasjonsøvelser kan forbedres dersom kyndige og erfarne fagfolk fra organisasjonens eget kommunikasjonsteam aktivt bidrar til å skape gode øvelser. Mitt bidrag, i den sammenheng, er beskrivelsen av en funksjonell krisekommunikasjonsøvelse satt opp mot teori, og den praktiske gjennomføringen av krisekommunikasjonsøvelsen reelt hos en kriseledelse.

Å øve er viktig for å utvikle beslutningsprosesser og strategiske prosesser. Jeg henvender meg med denne oppgaven til alle som er involvert i krisehåndteringsøvelser, fra strategiske planleggere og beslutningstakere til utøvere. Jeg gir også praktiske anbefalinger for vellykkede krisekommunikasjonsøvelser der læringspunkter er trukket ut og analysert og anbefalinger til forbedring blir presentert.

Fordi erfaringer fra øvelsesplanlegging og utførelse sjeldent publiseres offentlig, vil mitt bidrag utgjøre en merverdi til den eksisterende litteraturen på fagområdet krisekommunikasjon.

## **BIND 1.**

# **METODERAPPORT FOR KRISEKOMMUNIKASJONSØVELSE**

**Refleksjoner rundt gjennomføringen  
av en funksjonell  
krisekommunikasjonsøvelse**



***Bind 1. Metoderapport for krisekommunikasjonsøvelse (dette dokument)***

*Bind 2. (vedlegg) Beskrivelse av 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse (praktisk gjennomføring),*

*Bind 3. (vedlegg) Dreiebok for funksjonell krisekommunikasjonsøvelse*

*Bind 4. (vedlegg) Underlagsmaterieell til 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse og dreiebok*

**Høgskulen i Volda 2019  
Master in Media Practices**

Antall ord: 15 965

## **ABSTRACT**

Taking part in a crisis communication exercise gives strategic leaders the opportunity to test their decision-making abilities under emergencies and crises. Organisations exercise in order to strengthen their crisis management capability, to identify possible improvements to plans, and to develop necessary skills. But leaders and organisations rarely exercise with a focus on crisis communication. Exercises specifically focusing on crisis communication function can provide arenas and opportunities for learning and knowledge sharing, and thus enhancing, the organisation's communications skills.

Exercise is important for developing decision-making and strategic planning processes within organisations or units. I would argue that it is possible to improve the planning and conduct of the crisis communication exercises, leading to more relevant and useful results, with greater benefit for the participants and to the organisation as a whole. The key is the contributions from proficient and engaged communicators from the organisation's own communication team.

The target audience for the paper is anyone involved in crisis management exercises, from strategic planners and decision-makers to practitioners. This paper gives practical recommendations for successful crisis communication exercises and learning points are extracted and analysed and suggestion to improvement is presented.

Since experiences from exercise planning and exercise is rarely published publicly, this empirical contribution adds value to existing literature within the field.

## SAMMENDRAG

Å ta del i en krisekommunikasjonsøvelse gir strategisk ledelse en mulighet til å teste sine beslutningsprosesser. Organisasjoner trener for å styrke sin krisehåndteringsevne, utvikle nødvendige ferdigheter og for å identifisere mulige forbedringer. Men sjeldent gjennomføres kriseberedskapsøvelser med krisekommunikasjonen som funksjonelt hovedfokus. Det vil si en øvelse der krisekommunikasjonen testes for å skape arena for læring og kunnskapsdeling i organisasjonens kommunikasjonsferdigheter.

Planlegging og gjennomføring av krisekommunikasjonsøvelser kan forbedres dersom kyndige og erfarne fagfolk fra organisasjonens eget kommunikasjonsteam aktivt bidrar til å skape gode øvelser. Mitt bidrag, i den sammenheng, er beskrivelsen av en funksjonell krisekommunikasjonsøvelse satt opp mot teori, og den praktiske gjennomføringen av krisekommunikasjonsøvelsen reelt hos en kriseledelse.

Å øve er viktig for å utvikle beslutningsprosesser og strategiske prosesser. Jeg henvender meg med denne oppgaven til alle som er involvert i krisehåndteringsøvelser, fra strategiske planleggere og beslutningstakere til utøvere. Jeg gir også praktiske anbefalinger for vellykkede krisekommunikasjonsøvelser der læringspunkter er trukket ut og analysert og anbefalinger til forbedring blir presentert.

Fordi erfaringer fra øvelsesplanlegging og utførelse sjeldent publiseres offentlig, vil mitt bidrag utgjøre en merverdi til den eksisterende litteraturen på fagområdet krisekommunikasjon.

## FORORD

Fra studiestart i 2017 har jeg hatt målet om å først beskrive og senere gjennomføre en funksjonell krisekommunikasjonsøvelse innen studieslutt i 2019. Dette er nå fullført.

Når det gjelder metode-delen takker jeg spesielt Burcu Peksevgen for hennes råd på metode og teori underveis. Så takker jeg alle dere som også studerer og som har funnet det interessant å utveksle ideer om litteratur og nyttig teori. Alf Christian Grøtteland og Aleksander Heggdal ga hver for seg de puslepillbitene jeg manglet, da jeg stod fast i bruken av metode og struktur. Så takker jeg for den politifaglige støtten fra operasjonssentralen som ga meg forståelsen for det som utspiller seg hos instanser når en hendelse oppstår ute på fjorden eller på havet i motsetning til på land. Og jeg får aldri takke dere nok, dere som siste døgnet før innlevering ofret fridagen og leste korrektur.

Takk går også til de tre som aller mest har vist forståelse for at det å gjennomføre det som nå foreligger tar tid, krefter og fokus. Takk for tida jeg fikk aleine gravd ned i akademisk fordypning, og for at dere leverte inn god mat, drikke og motiverende ord til praktikerens underveis.

Kandidat 863

Høgskulen i Volda, mai 2019

**INNHALDSFORTEGNELSE BIND 1**

Abstract .....	ii
Sammendrag.....	iii
Forord .....	iv
Innholdsfortegnelse BIND 1 .....	v
Innledning.....	1
Litteraturgrunnlag .....	2
Avgrensinger.....	4
Problemstilling .....	5
Innhold og struktur.....	5
Begrepsbruk .....	6
Metode og utvalg.....	8
Teori .....	12
Fire hovedprinsipp legges til grunn .....	13
Bruk av scenario i planlegging og trening .....	14
Å være del av kriseledelse .....	14
Historiefortelling og prosesskommunikasjon .....	15
Interessentanalyse og kommunikasjonskart.....	16
Plan for krisekommunikasjon .....	17
Psykologisk kontrakt, interessenters behov og følelser .....	18
Ferdighetsutvikling, taus kunnskap og refleksjon .....	19
Mestring og praktisk erfaring .....	21
Refleksjon i organisasjonen .....	21
Resultat versus teori - Hvordan bygge krisekommunikasjonsøvelse? .....	22
Trinn 1) Innledende planlegging (risiko- og problemidentifikasjon) .....	22
Trinn 2) Forberede kriseledelse (medietrening og kommunikasjonsteknikk) .....	24
Trinn 3) Forberede spillstab (rollespill og oppgaveløsning).....	26
Trinn 4) Dreieboken (historien som spilles) .....	29
Trinn 5) Gjennomføre dagsøvelse (krisekommunikasjonsøvelse) .....	31
Trinn 6) Etterspillet (evaluering og oppdatering av planverk) .....	33
Drøfting, konklusjon og anbefalinger videre .....	36
Hva har jeg lært.....	38
Anbefalinger for videre forskning .....	39
Litteratur og andre kilder.....	40
Vedlegg til BIND 1 - Den praktisk eksamensproduksjonen: .....	43
• BIND 2. Beskrivelse av 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse (gjennomføring).....	43
• BIND 3. Dreiebok for krisekommunikasjonsøvelse .....	43
• BIND 4. Underlagsmaterieell til 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse og dreiebok	43

## **Oversikt tabeller**

Tabell 1: Oversikt på noe av de personlige erfaringsgrunnlag som øvelsen bygger på.....	12
Tabell 2: Anbefalt opplegg med sekvenser i medietrening.....	24
Tabell 3: Tre moment å observere under intervju som det kan gis konstruktiv feedback på...	26
Tabell 4: Eksempel hentet fra Dreieboken.....	30
Tabell 5: Anbefalt struktur for et første evalueringsnotat.....	34

## **Oversikt figurer**

Figur 1: Perspektiv på krisekommunikasjon i øvelse i endring, 2009 versus 2019.....	2
Figur 2: Interessentkart, Rhenmans rose (referert i Strand & Freeman, 2015 s. 71). ....	7
Figur 3: Kommunikasjonskart, etter Simonsen (2007, s. 192-205). ....	17
Figur 4: Ferdighetstrinnene etter Dreyfusmodellen (Dreyfus & Dreyfus, 1980) m/tillegg fra Benner (1995).....	19
Figur 5: Illustrasjon av arkfaner fra en dreiebok.....	29
Figur 6: Perspektiv for krisekommunikasjon 2019.....	37
Figur 7: Ferdighetsutvikling i medietrening og krisekommunikasjon for de deltar. ....	39



## INNLEDNING

Dette er beskrivelsen av en *funksjonell krisekommunikasjonsøvelse*, med det kvalitetssikrede materiellet og verktøyene som skal til for en god gjennomføring. Øvelsen er skreddersydd for et spesifikt selskap, men utformet slik at den kan tilpasses andre. Den ledes av en ekstern øvingsleder med kommunikasjonsfaglig bakgrunn. Fullføring av trinnene i denne øvelsen øker ferdighetene både individuelt og kollektivt i risiko- og kriseledelse.

Min interesse for temaet ligger i erfaring, fagekspertise og ferdigheter utviklet over tid. I beredskapsøvelser har jeg møtt med forventninger om å få lov å trene god kommunikasjon. Gang etter gang har jeg blitt skuffet, fordi det bare ble lagt opp til mediespill, håndtering av spilljournalister og en fiktiv pressekonferanse. I evalueringen etter har skuffelsen blitt enda større fordi kvalitetsmålet blir satt utelukkende på mediehåndteringen og om pressekonferansen ble bra. En slik tilnærming holder ikke lenger etter mitt syn, om målet er å gi strategisk ledelse gode verktøy for å møte kriser og katastrofer.

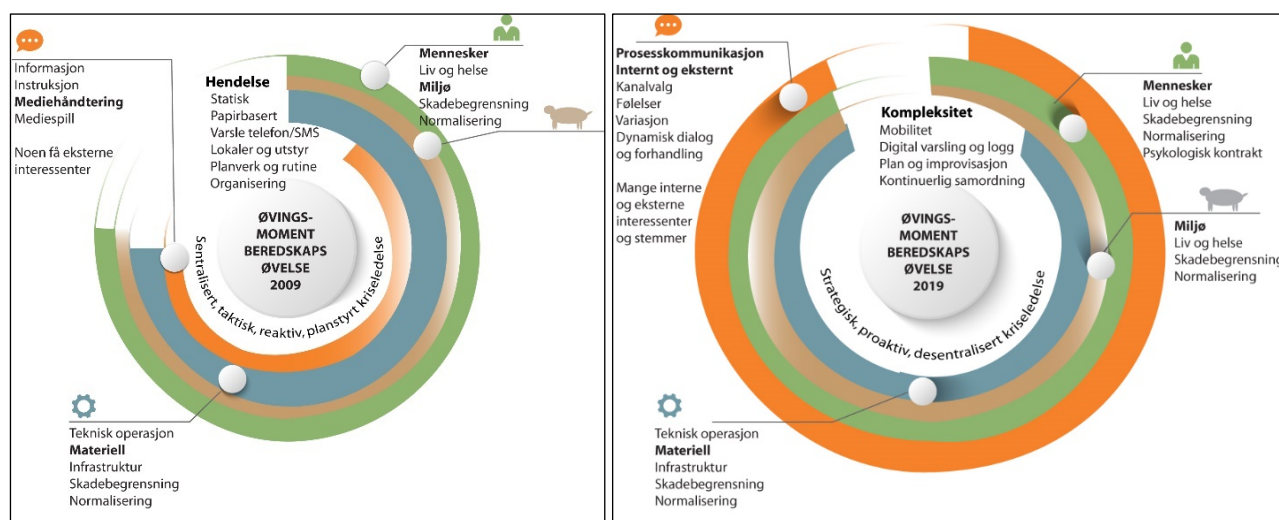
Moderne og gode beredskapsøvelser må bygges slik at de gir økt forståelse for den komplekse og sammenvevde helheten av kommunikasjonsutfordringer som ligger i krisens natur.

Krisekommunikasjon handler om mer enn kontakt med media. Kyndige fagfolk som tilhører kommunikasjonsteam i organisasjonen bør ikke la det være *passivt* opp til operativ og teknisk beredskapskompetanse, eller eksterne rådgivere å utforme øvingsmål og kvalitetsindikatorer i kommunikasjonssporet. En øvelse kan gjerne inneholde mediehåndtering, men den må i like stort monn teste håndteringen av flere interessenter i interne og eksterne omgivelser. Den som har kommunikasjon som fag må bidra *aktivt* og engasjere seg for å få til kvalitetsheving, påvirke øvelsesinnhold og øvingsmål knyttet til det kommunikasjonsfaglige, spesielt opp mot strategisk kriseledelse.

Målgruppen for det jeg beskriver er de som involveres i beredskapsøvelser fra strategiske planleggere og beslutningstakere til praktiske utøvere. Så retter jeg meg til organisasjoner og selskaper som kommer i situasjoner der de vil få behov for bistand, eller får pålegg fra det offentlige gjennom hendelsesforløpet til kriser og katastrofer som kan ramme dem. Budskapet til de er at kommunikasjonsutfordringene ikke lenger er slik de var for bare ti år siden.

Før kunne det være godt nok å *informere* i noen utvalgte kanaler om en hendelse som rammet. Nå er *prosesskommunikasjon* et strategisk virkemiddel der kommunikasjon med iverksatte tiltak omslutter kriser med komplekse forløp og utvikling (Johansen, 2017, s. 109; Pang, Jin & Cameron, 2012, s. 541). I prosessen må man frigi seg fra låste planer og systemer, og innta en tilnærming med løst koblede system (desentralisering og nærhet), rom for improvisasjon, kreativitet og variasjon i kommunikasjonstiltakene. Situasjonen må analyseres ut fra varierte perspektiver gjennom hele den kompleksiteten som en alvorlig hendelse utgjør (Falkheimer og Heide, 2012, s. 522; Engen et al., 2016, s. 350-352; Veil s. 133-140). Dette er også min erfaring gjennom flere små og store kriser og alvorlige hendelser håndtert for mine arbeidsgivere siste 20 åra. Oppsummert er dette forklart via perspektivmodellene under:

Figur 1: Perspektiv på krisekommunikasjon i øvelse i endring, 2009 versus 2019.



Inspirert spesielt av artiklene til Falkheimer og Heide, 2012, Johansen, 2017 og Pang et al. 2012.

## Litteraturredgrunnlag

Søk er gjennomført systematisk via biblioteket til Høgskulen i Volda (Bibsys ORIA). Søk er utført fra medio september 2018 til mars 2019. Fra søkene er det hentet faglitteratur og artikler fra tidsskrifter, i hovedsak rundt temagruppene krisekommunikasjon, kriseøvelse, ferdighetsutvikling og katastrofepsykologi. Søk ble avgrensa primært fra 2008 til 2019 og på grunn av språkkunnskaper begrenset til engelsk, svensk, dansk og norsk. Litteratur er også hentet via kilder via pensum, samt bøker knyttet til oppgaveskriving/metode utenom pensum.

Sammenlignet med mengden av akademisk litteratur fra faktiske kriser, fant jeg lite tilgjengelig forskning på effekten av hvordan en øvelse er utformet og en organisasjons evne til å lære av

øvelser slik at de håndterer kriser bedre. Dette samsvarer med funn fra Grunnan og Fridheim (2017, s. 82). For over ti år siden beskrev Moats et al. (2008, s. 415) i amerikansk kontekst at det finnes/er lite standarder for design, utvikling og evaluering utenom noen få offentlige anbefalinger for oppbygging og bruk av scenariobaserte øvelser. Kvalitativ forskning på deltakere i kriseøvelser og hva som gjør scenario effektive eller ineffektive beskrev de som omtrent fraværende (s. 417). Mye av det samme blir beskrevet knappe ti år senere av Grunnan og Fridheim (2017). De beskriver at erfaringer fra øvelsesplanlegging samt utførelse sjelden publiseres (s. 80) og svært lite der erfaringer er trukket ut fra mer strukturerte analyser av flere kriseøvelser (s. 83). En internasjonal systematisk gjennomgang fra 2017 innen helse viste at det fantes lite bevisbasert veiledning tilgjengelig om hvordan man best mulig kan utvikle kapasitet i staben for å utføre akutt risikokommunikasjon (Miller et al., 2017, s. 612). På bakgrunn av mine søk i faglitteraturen og artikler (lite å finne) er det ikke grunn til å tro at situasjonen er mye endret nå, to år senere.

I søk etter litteratur om dreiebøker fant jeg ikke grundige eksempler på struktur/utforming i nordiske søk. Internasjonalt fant jeg etter hvert en delvis beskrivelse av strukturoppbygging for dreiebok presentert som en *ny metode* av Limousin, Tixier, Bony-Dandrieux, Chapurlat & Sauvagnargues (2016). Dette fant jeg underlig, da jeg har kjent denne strukturen siden jeg deltok i fullskalaøvelsesdelen av Øvelse Tyr 2008 (Holand & Sønderland, 2009). På grunn av språkvansker har jeg ikke klart å finne ut av grunngivelsen de franske forskerne har for å vise til metoden som ny. Men jeg er enig med dem i at strukturen/utformingen er god. Jeg har brukt den i min stadige videreutvikling av krisekommunikasjonsøvelser helt siden 2009.

Ut fra begrensningene i forskning og fordi erfaringer fra øvelsesplanlegging og utførelse generelt sjeldent publiseres offentlig mener jeg at mitt praktiske bidrag gir merverdi til all eksisterende litteratur på fagområdet kriseberedskap og krisekommunikasjon.

## **Avgrensinger**

Krise kan i forskning kobles til en rekke fagdisipliner som ledelse, sosiologi, kommunikasjon, psykologi, organisasjonsutvikling, og diverse tekniske fag. Hvor man har bakgrunn fra påvirker måten en ser og definerer kriser. Jeg finner det nyttig å se ut over kommunikasjonsfaglige grenser for å få utvidet innsikt og se andre innfallsvinkler (McKendree, 2011, s. 185).

Med kommunikasjonsfaglig tilnærming har jeg ikke kompetanse til å analysere innover didaktisk og pedagogisk eller i det behavioristiske, kognitive eller sosiokulturelle perspektivet på læring. Men det kognitive perspektivet er der i krise, det vil si det som foregår av mentale prosesser som persepsjon, hukommelse, tenking og problemløsning i pressede situasjoner. Ut fra dette har jeg funnet kvalifisert veiledning interessant og har støttet meg til det jeg har lest om dette hos Lauvås og Handal, men har ikke gått i dybden på tematikken (2015, s. 17-19). Tolkning av fysisk/psykisk reaksjon hos respondentene berøres heller ikke. Jeg går ikke inn på psykososiale i stresshåndtering med analyse av f.eks. konkrete følelser som informanter beskriver. Prestasjonsevne berøres heller ikke som ved f.eks. en mer idrettsfaglig tilnærming. Men tilbakemeldingen om prestasjoner fra respondentene i spørreundersøkelsen som er gjennomført gir en indikasjon om øvelsens kvalitet.

Jeg finner at stress og sinnstilstand påvirker avgjørelser, prestasjon og nøyaktighet (Aarset, 2010, s. 211-213; Pfaff & McNeese, 2010). Her er transaksjonsmodellen til Lazarus interessant (2006). Han forklarer stress i sammenheng med arbeid og oppgaveprestasjon og der er stress forholdet mellom de oppfattede kravene i situasjonen en står i og mulighetene en har til å respondere. Det oppleves stress når kravene blir større enn muligheten til å respondere. Stress kan både være muligheter og trusler, altså noe positivt og negativt. Opplevelsen av mulighet kan f.eks. skjerpe oppmerksomhet og motivasjon, og dermed ytelse eller prestasjon (s. 240). I stressede situasjoner/krise, kan det utvikles *selektiv og forsterkende persepsjon* hvor eksperter bruker tilgjengelig informasjon til å stille for smale diagnoser på situasjonen (Aarset, 2010, s. 256). Jeg har likevel ikke gått noe inn på det som ligger i fagfeltet kognitiv psykologi eller stress målt opp mot prestasjonskvalitet i øvelsen.

## PROBLEMSTILLING

Problemstillingen er utforskende/eksplorativ og er ment som en kontinuerlig læringsprosess hvor både deltakere gjennom praktisk øvelse, og de som leser beskrivelsen får økt kunnskap og grunnlag for god ferdighetsutvikling og egen videreutvikling. (Østbye, Helland, Knapskog, Larsen & Moe, 2013, s. 237 og 267).

Dermed er forskningsspørsmålet: *Hva er en god leveranse fra en øvingsleder til et selskap som vil teste kriseberedskapsplanverket sitt og øve spesielt på god krisekommunikasjon med mål om å øke kommunikasjonsferdighetene både individuelt og kollektivt i risiko- og kriseledelse?*

Dette besvares med å beskrive en *funksjonell krisekommunikasjonsøvelse* og det kvalitetssikrede materiellet og verktøyene som skal til for en god gjennomføring. Jeg setter dette også opp mot relevant teori innen hovedsakelig krisekommunikasjon, kriseledelse, noe krisepsykiatri, refleksjon og ferdighetsutvikling. Dette er mitt bidrag til forbedring av kriseberedskapsøvelser og krisekommunikasjonsøvelser.

## Innhold og struktur

Oppgaven er delt opp i fire bind:

- *Bind 1) Metoderapport for krisekommunikasjonsøvelse* som du nå leser, presenterer begrepsbruk, teori og metode.
- *Bind 2) Beskrivelse av 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse, praktisk gjennomføring* som første vedlegg beskrives med seks systematiserte trinn. Det starter med tilrettelegging og forberedelser under planlegging, går via praktisk erfaringsinnhenting, til handling gjennom øvelse og avrunding med evaluering og noen råd til den som har øvd til veien videre. Dette er et praktisk rettet dokument og mindre akademisk oppbygd. Det skal være enkelt å lese med få kildehenvisninger og parenteser som bryter opp tekst. Aktuell litteratur er samlet i bokser som anbefalt videre lesing.
- *Bind 3) Dreiebok for krisekommunikasjonsøvelse* som det andre vedlegget beskriver scenarioet som øves, satt opp med regneark. Den er ført i et språk uten litteraturhenvisninger og er slik praktisk rettet spesielt til rollespillere.

- *I Bind 4. Underlagsmaterieell (til 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse og til dreiebok)* som det tredje vedlegg er et dokument som inneholder alle utdelte foiler, håndbøker, oversikt på presentasjoner som er vist og fiktive presseoppslag, e-poster etc. som hører til øvelsen. Alt dette er samlet i ett bind for å ta ned volumet på antall vedlegg.

## BEGREPSBRUK

Det er mange måter å definere krise som begrep og kategorisere kriselitteratur innen ulike fagdisipliner (McKendree, 2011, s. 185; Lalonde & Roux-Dufort, 2013, s. 23-25). Jeg finner støtte i definisjonene fra Andersen og Spitzberg (2010) samt Falkheimer og Heide (2012):

- Risiko(er) henger sammen med enten menneskeskapte eller naturskapte faktorer. I økt grad viskes skillet mellom disse ut, og de kan begge skape kriser og katastrofer:
  - Katastrofene slår ut organisasjonen(e) og/eller mange personer/systemer på en gang. De overstiger evnen og ressursene til å mestre utover det som f.eks. de involverte/bedriften eller lokalsamfunnet kan håndtere. Moats, Chermack & Dooley (2008) forklarer i tillegg at dette i en videre organisatorisk kontekst kan inkludere tap av personell, økonomiske tap, tap av eiendom og uopprettelig skade på organisasjonens kultur (s. 399).
  - Kriser er vanligvis ulykker/hendelser som skjer med færre involverte og der bare noen enkeltsystemer rammes. Krisen forstyrrer den normale orden. De kan være dramatisk og traumatiserende nok, men kan håndteres av de involverte og de som eier systemet på egenhånd. Johansen (2017, s. 112) forklarer at trusler mot organisasjoner, omdømmet, legitimitet og levedyktighet inngår. Krisen er i alle fall et faktum når media kobler seg på. Selv om man ikke selv mener det er krise, så blir det det når interessenter definerer og er tydelig på at de anser hendelsen som en krise (Coombs; 2012, s. 99-115; Fediuk, Coombs & Botero, 2012, s. 638; Johansen (2017).

Som Andersen og Spitzberg beskriver (2010, s. 212):

Risiko- og krisekommunikasjon kan overlappe hverandre.

- Risikokommunikasjonen viser til budskap i forkant av en eventuell krise. Dette er budskap rundt det å unngå, forebygge, utvise forsiktighet eller blir advart for hendelser som kan oppstå.
- Krisekommunikasjon består av budskapene innenfor og rett etter en hendelse til formål å avgrense skadevirkninger.

Kriseledelse kan defineres som summen av:

- "Risikoledelse (Risk Management) – vi skal vite hva vi vil og vi skal vite hva som kan gå galt, slik at vi med åpne øyne kan vurdere om vi virkelig ønsker å gjennomføre våre planer, eller om vi bør gjøre noe proaktivt for å redusere den risikoen vi vurderer å utsette oss selv og andre for.
- "Problemhåndtering (Issues Management) – vi må være bevisst på at noe kan gå galt for å kunne oppdage signalene om en vordende krise tidsnok. Da kan vi med de riktige tiltak forhindre at den inntreffer eller i det minste redusere konsekvensene av krisen hvis den likevel skulle inntreffe.
- "Krisehåndtering (Crisis Management) – vi skal både fysisk og mentalt være forberedt på en krise, slik at vi så tidlig som mulig kan gjenvinne kontrollen. I dette ligger også kombinasjonen av risiko- og krisekommunikasjonen til en bedrift". (Aarset (2010, s. 18-19).

Der kommunikasjon omtales, er det tenkt katastrofe og krise, i omtale brukes i hovedsak krise.

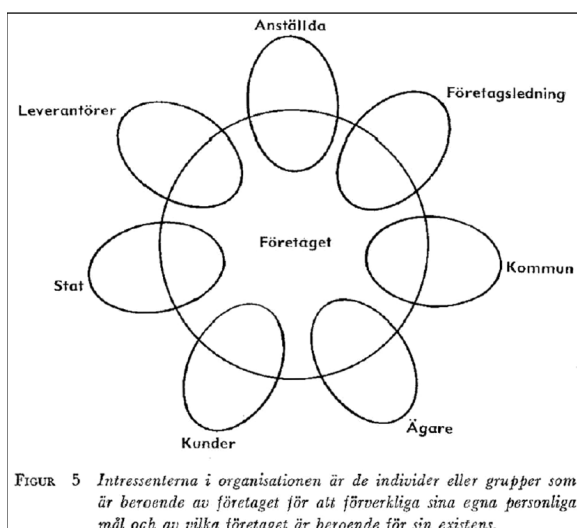
Den mest brukte definisjonen på *interessenter* i ledelsesteorien er fra amerikanske Robert Edward Freeman i 1984:

"Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Freeman, referert i Strand & Freeman, 2015, s. 67).

Men allerede i 1968, med utspring fra egne verk hjemme i Sverige fra 1964, definerte Eric Rhenman interessenter oversatt til engelsk som:

"The stakeholders in an organization are the individuals or groups dependent on the company for the realization of their personal goals and on whom the company is dependent for its existence (1968, p. 36)" (Rhenman, referert i Strand & Freeman, 2015, s. 70).

Figur 2: Interessentkart, Rhenmans rose (referert i Strand & Freeman, 2015 s. 71).



Begrepet har dermed skandinaviske røtter, og i 2015 bekrefter Freeman at Rhenman har bidratt betydelig sammen med flere andre skandinaver til definisjonen som i dag ligger i interessentkonseptet (Strand & Freeman, 2015).

Det er også fra Skandinavia vi har fått det aller første akademiske *interessentkartet*, publisert av Rhenman så tidlig som i 1964 (s. 70). I det originale interessentkartet viste Rhenman at et selskap og dets interessenter har overlappende interesser (se figur 2) og det må ses på løsninger for samarbeid (s. 73). I nordisk utvikling blir det vist til at interessentkonseptet har oppstått i tett kontakt mellom det praktiske og det akademiske, lenge før temaet ble gjengs i internasjonal akademisk litteratur (s. 75). I Skandinavia har en så gått veien fra *interessentstyring* til analyser av *engasjementet til interessenter* med mål om å oppnå en *fordel gjennom samarbeid* (s. 80). Å ha et bevisst forhold til interessentene er naturlig i skandinaviske selskap som har plassert seg høyt oppe på eksempelvis Dow Jones bærekraftindeks (Strand & Freeman, 2015, s. 82).

*Interessentkart* eller *kommunikasjonskart* mener jeg er svært gode støtteverktøy i krisekommunikasjon. Du blir bevisst og klarer å prioritere hvem det skal kommuniseres med, om hva, og hvordan.

## **METODE OG UTVALG**

Metoden som er valgt skal gi andre innsyn i forskningsprosessen, hindre at informasjon blir misbrukt og unngå at det oppstår misforståelser eller feilslutninger (Østbye et al. 2013, 31-34). Jeg har valgt en empirisk orientering og åpen systemtilnærming i min interpretivistiske forskning. Problemstillingen er deskriptiv med en utforskende tilnærming (Denscombe (2017, s. 113) der de kvalitative dataene antas å være vanskelige å generalisere (s. 63). Funnene er ut fra dette tenkt som del av en kontinuerlig læringsprosess. De er også subjektive, da de har et formål, et tiltenkt publikum (lesere) og jeg har selektert i mine beskrivelser ut fra hvilke erfaringer jeg har fra før. Leser og deltaker blir invitert til å lære ved å lese beskrivelsene som gis og/eller foreta en eksplorativ praktisk gjennomføring (Dalland 2017, s. 60-61) av det som er beskrevet på egenhånd (Østbye et al., 2013, s. 267). Jeg har samlet faktuelle bevis og informasjon for å gi andre en helhetlig oppfatning av emnet slik at de selv kan bygge øvelser.

For å teste problemstillingen beskrives krisekommunikasjonsøvelsen som fenomen. Jeg ser på hvordan samhandling og kommunikasjon skjer blant de som øver (Denscombe, 2017, s. 113).



Som forsker ønsker jeg å gjennomføre forskningen min så objektivt som mulig. Den funksjonelle krisekommunikasjonsøvelsen er en enkelt anledning som gir innsikt. Jeg beskriver hva som skjer via nøkkelementer som berøres og utforskes (s. 55-57). Min tilnærming til metode i forskning hviler på Denscombe (2010,2017) samt Kvale og Brinkmann (2017) som har forklart noe om friheten en forsker har. Dalland (2017) har hjulpet meg med å forstå hvordan jeg skulle bygge selve oppgaveskrivingen. Som forsker er jeg mest pragmatisk i min tilnærming (Denscombe, 2010, s. 128) og slik var det naturlig å gjennomføre forskningen med en miks av metoder for å få ut gode svar (Denscombe 2017, s. 172-176).

Kjernen er gjennomføringen av den funksjonelle krisekommunikasjonsøvelsen og som metodikk kan den forklares som en sanntidsøvelse med økt realisme i spill og der stress benyttes aktivt. (Engen et al. 2016, s. 364).

Øvelser kan deles i fire typer:

1. "Diskusjonsøvelser - der deltakerne sitter sammen og diskuterer en problemstilling eller et scenario. Øvelsen karakteriseres av at øvingsdeltakerne sammen går gjennom hvordan de vil/kan løse eller håndtere ulike typer problemer/utfordringer eller oppgaver. Scenarioet eller problemstillinger bør være utformet slik at det utfordrer deltakernes håndteringsevne.
2. "Spilløvelser - der en tester ut krisehåndteringsevnen hos et antall myndigheter/aktører ut i fra gitte prinsipper, føringer og/eller retningslinjer for krisehåndtering.
3. "Funksjonsøvelser - der en tester en eller flere funksjoner hos en aktør. Den gjennomføres vanligvis gjennom noen timer eller høyst en dag. Funksjonsøvelsen kjennetegnes av at deltakerne praktisk gjennomfører funksjoner som er beskrevet i beredskaps- og planverket.
4. "Fullskalaøvelser - med flere aktører på ulike nivåer fra ulike sektorer og der det øves både taktisk og operativt – av og til også strategisk" (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016-2017, s. 142).

*Scenariotrening* gir en kontekst der man kan få erfare og interagere med en mulig fremtid (Moats et al., 2008, s. 402). Å øve med scenario i funksjonell øvelse er spesielt bra når det kommer til kommunikasjon, fordi man får testet følelsen av tidspress realistisk (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 88). Forskning viser at flere får vansker når de går fra fiktiv virkelighet i skrivebordøvelse til det å prestere i en realistiske funksjonell øvelse. Endringen kan være markant, blant annet fordi man kommer så mye nærmere hvordan en fysisk reagerer og ens

egen faktiske mestringsevne under press (Freimuth et al., 2008, s. 35). Å øve i full skala ble ikke vurdert, da det er svært ressurskrevende (Denscombe, 2010, s. 53).

*Dreieboken* (storyboard) kan forklares som en film uten krav til kameravinkler eller lyssetting, men der scriptet fremstilles med persongalleri og dramaturgisk oppbygning. Scenarioet gir en kontekst som hjelper de som øver til å reflektere over sine handlinger (Freimuth et al., 2008, s. 37). Historien som rulles ut bygges rundt en sannsynlig ulykke og kjedereaksjoner som oppstår ved reelle hendelser tilknyttet driften i selskapet som øves (Moats et.al. 2008, s. 404). På denne måten avdekkes områder med risiko og sårbarheter som kan ramme. De som øver blir kjent med kommunikasjonsutfordringer som ved feil håndtering kan utvikle seg til krise i kommunikasjonen. Ut over å bygge på egne erfaringer i praktisering av dreiebøker er kontroll på at den bygges fornuftig denne gangen kvalitetssjekket opp mot beskrivelsene til i hovedsak Moats et al. (2008) og Limousin et.al. (2016).

Når det gjelder *utvalg* er øvelsen bygd for et morselskap som har datterselskap. Kriseledelsen på seks personer (toppleidelse med utvidelse på funksjoner og denne gangen på personal og kommunikasjon) i morselskapet utgjør et avgrenset antall respondenter. Ut fra dette igjen er det lagt inn en *spørreskjemaundersøkelse*, der skjema ble fylt ut rett før den funksjonelle øvelsen, umiddelbart i etterkant og så med oppfølging et par måneder senere (Bind 4, s. 32-35). Spørsmålene i forkant ble uformet i hovedsak med en semantisk differensialskala (Denscombe, 2017, s. 196) med variablene *følelse*, *prestasjon* og *fysisk tilnærming* til det å øve. Rett etter øvelse ble det lagt til variabler om *mentale og fysiske krav*, *tidskrav*, *prestasjonskrav*, vurdering av *egen innsats* eventuell *frustrasjon* samt *en åpen refleksjon* rundt spørsmål om oppfattelsen av selve øvelsen. Spørsmålene etter to måneder hadde med variabler om *ferdighetsutvikling* individuelt og kollektivt.

Utformingen av skjema er basert på egne erfaringer før og under øvelser samt innholdet fra kapitlet om hjelpers psykologiske reaksjoner under og etter katastrofer av Dyregrov (2018, s. 227-258). Videre er det hentet inspirasjon fra Jakhellin (2013) samt Balke og Sagstuen (2017) for utforming av spørsmål om stress og prestasjon. Så er det hele koblet med beskrivelsene av lederegenskaper i ulike faser i en krise, refleksjon og læring (Lalonde, Roux & Dufort 2013, s. 29). Til slutt er kvalitet på spørsmålene også sjekket opp mot Bang og Midelfart som beskriver kartlegging av en ledergruppes fungering (2012, s. 167-170). Svarene fra

spørreundersøkelsen er satt opp i tabeller med fargekoding (Bind 2, tabell 12, 14 og 15). Jo mørkere farge – jo flere har svart det samme<sup>1</sup>.

Arbeidet med oppgaven er utført i tråd med god forskningsetikk (Denscombe, 2010, s. 59-80). Gjennomføring utføres også etter prinsippene for informert samtykke og konfidensialitet (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 104-108). Alle navn på deltagere er anonymisert ved bruk av pseudonym. Det som går på identifikasjon og omdømme for selskapet og for de ansatte som deltar er behandlet med respekt. De som deltok har jeg opplevd som åpne, ærlige og svært positive til prosjektet.

Som forsker tjener jeg ikke økonomisk på å yte kompetanseoverføringen (Denscombe, 2010, s. 82). Det hele er lest gjennom av en ansvarlig i selskapet og er godkjent. Det er avtalt at filmer fra medietreningen ikke offentliggjøres. Som medlem av Norsk Kommunikasjonsforening er jeg forpliktet å tilse min egen integritet, skikkethet og konfidensialitet i oppdrag jeg gjennomfører for oppdragsgivere (Norsk kommunikasjonsforening, 2018). Tilsvarende gjelder også gjennom etiske koblinger mellom meg som person, yrkesutøvelse og min arbeidsgiver.

Øvelsen som modell er å se på som en innledende undersøkelse. Den er skapt for å samle informasjon til å gå videre i min forskningsprosess i utforming av dreiebøker skreddersydd for krisekommunikasjon. Reliabilitet ivaretas gjennom det som beskrives i de neste kapitlene og vedlegg. Jeg har fått undersøkt det som jeg hadde til hensikt å undersøke. Funnene mener jeg er troverdige og til å stole på. Det kommer blant annet til uttrykk gjennom tilbakemeldingene fra respondentene to måneder etter øvelsen. De beskriver økte ferdigheter innen krisekommunikasjon (Bind 2, tabell 15). I metodetilnærmingen har jeg vært bevisst at jeg kun korrigerer objektivt for å styre øvelsen, ikke for å endre beslutningene som kriseledelsen tar (Denscombe, 2017, s. 73). Medietreningen slik verktøyet her fremstår er for øvrig på forhånd utførlig testet gjennom fem kurs alle med 8-10 deltakere siste to åra<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> I tidlig analyse var det lagt inn mulighet for å skille svarene fra hverandre gjennom bokstavkoding. Kodene er nå tatt ut ved innlevering og erstattet med antall som har svart innenfor de seks alternativene for å sikre anonymisering.

<sup>2</sup> Medietreningen har fått gode tilbakemeldinger fra fagledelse i Røde Kors lokalt, operativ innsatsledelse og påtalemessig etterforskningsledelse i politiet siste to åra.

Så informeres det at i underlaget for mine vurderinger og synspunkt, min *forforståelse*, ligger både i mitt private og profesjonelle erfaringsgrunnlag (Dalland, 2017, s. 58). Av de mest aktuelle hendelsene som jeg aktivt bruker underveis nevner jeg:

Tabell 1: Oversikt på noe av de personlige erfaringsgrunnlag som øvelsen bygger på

Årstall	Hendelse (+ kilde)	Type
2019	<b>Redningsaksjoner/leteaksjoner</b> etter savna med ulik utgang i Møre og Romsdal i tidsrommet august 2013 til mai 2019.	Medie- og pårørende håndtering for politiet.
2019	<b>Evakuering av Viking Sky og Hagland Captain</b> på Hustadvika mars 2019. (NRK, 2019)	Krisekommunikasjon via politiets operasjonssentral.
2018	<b>Øvelse Trident Juncture og øvelse Nordlys/Gemini</b> (Justis- og beredskapsdept. 2016-2017, s. 139).	Ass. P5 i øvelse
2017	<b>Sykkel-VM</b> i Bergen 2017. (Bergensavisen - Knudsen, 2017).	Politiets krisekommunikasjon (Politimesternes stab (P5))
2013	<b>Drapene på Årdalsekspresen.</b> (NRK - Solheim & Wergeland, 2015; Justis- og beredskapsdept. 2016-2017, s. 144).	Krisekommunikasjon Politimesternes stab (P5)
2013	<b>Aksla-drapet.</b> Ung kvinne blir funnet drept. (VG, 2014).	Krisekommunikasjon. Politimesternes stab (P5)
2012	<b>Brannen på Hurtigruta Nordlys</b> (Sunnmørsposten - Rosbach, 2012; Justis- og beredskapsdept. 2016-2017, s. 144).	Krisekommunikasjon Ålesund kommune. Rådmannens stab.
2009	<b>Massevaksinasjon</b> på Color Line Stadion under svineinfluensa-pandemi. (Sunnmørsposten - Mortensen, 2009).	Krisekommunikasjon Ålesund (Giske og Sula kommune). Rådmannens stab.
2008	<b>Fjelltunulykken</b> i Ålesund. Ei fjellblokk glir ut og en boligblokk rammes, flere omkomne. (Sunnmørsposten - Buvik, 2008; Engen et al. 2016, s. 367; Nyttiuka - Heggstad 2018)	Krisekommunikasjon Ålesund kommune. Rådmannens stab.
2008	<b>Øvelse TYR</b> (Justis- og beredskapsdept. 2016-2017, s. 139).	Spillstab – rollespiller hos Fylkesmannen
1971	<b>Molaupsulykka.</b> Snøskred i Hjørundfjord med sju omkomne. (Hjørundfjordportalen, Tvergrov, 2012).	Pårørende håndtering (privat).

Det som beskrives gjelder på tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. Om emnet endres etter forskningen, forblir min beskrivelse et bilde av situasjonen under observasjonstiden (Denscombe, 2017, s. 173).

## TEORI

En må forberede seg for det uventede og også de store hendelser ("*Sorte svaner*") som kommer helt overraskende (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016-2017, s. 28 og s. 132). Å ikke øve risikokommunikasjon kan gi organisasjonen en falsk oppfatning av sikkerhet, der de som skal kommunisere i krisen ikke er forberedt (Freimuth, Hilyard, Barge & Sokler, 2008, s. 43) og hendelser kommer gjerne når de som vanligvis har diverse krisefunksjoner i toppledelse ikke er tilgjengelige (Nikolaev, 2012, s. 271). Derfor er det viktig med kollektivt forbedrede kommunikasjonsferdigheter (Coombs, 2012, s. 101-103). I krise kan organisatoriske problemer, kommunikasjonsvansker, manglende planlegging, manglende delegering av ansvar og

feilbedømming av situasjonen være faktorer som forverrer en alt alvorlig situasjon for de som skal hjelpe i førstelinje spesielt (Dyregrov, 2017, s. 239). Men samme følelser erfares også for en andrelinje og tredjelinje (taktisk og strategisk). Øving og god planlegging medvirker til at når krisen kommer vil hjelpere intuitivt forstå tildelt rolle, ansvar og situasjonen de står i. Slik økes også sjansen til å komme tilbake til daglig drift og ordinært arbeid etter krisen med minst mulig skade (s. 250).

### **Fire hovedprinsipp legges til grunn**

I det offentlige reguleres beredskapsøvelser med strukturer på oppbygging gjennom lov, forskrift og også eksempelvis Politiets beredskapssystem (Politidirektoratet, 2011), veiledere fra Hovedredningssentralen innen beredskap (2019) og veiledere fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap [DSB] (2019). Mye er også styrt gjennom lovverk og forskrifter (Justis- og beredskapsdept, 2016-2017, s. 25). Oppsummert er den offentlige anbefalingen at utgangspunktet for beredskap, øving og krisekommunikasjon bør *for alle* legges i de velprøvde *hovedprinsippene* som offentlig beredskapsarbeid bygger på:

- "Samvirkeprinsippet – myndighet, virksomhet eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.
- Ansvarsprinsippet - den som har ansvaret i en normalsituasjon har også ansvar for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.
- Likhetsprinsippet - den organisasjon man opererer med i kriser i utgangspunktet skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.
- Nærhetsprinsippet - kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå" (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016-2017, s. 20).

Virksomheter blir anmodet om at de må handle ut i fra hvordan ens egne handlinger kan påvirke andre i samfunnet. Det hviler slik et ansvar både på enkeltindivider og private virksomheter for øvrig i samfunnet å unngå kriser og katastrofer (s. 6). Men ut fra de søk jeg har utført i litteratur som er tilgjengelig, står det fint lite om hvordan øving bør utformes, finne sted eller om kvalitetskrav. Samvirke vil imidlertid oppstå ved større hendelser mellom objektet (virksomheten/bedriften mv.) og involverte nødetater og andre samfunnssikkerhetsfunksjoner. Derfor bær en i risikoleidelse gjøre seg kjent med det som ligger i prinsippene over, samt prinsippene for organisering av redningstjenesten som er bestemt ved kongelig resolusjon med instruks og mandater i *Organisasjonsplan for redningstjenesten* (2015, § 1-4).

## Bruk av scenario i planlegging og trening

Det som er beskrevet om krisehåndtering av Engen et al., 2016 (s. 300-332) ga meg støtte til å bygge et scenario og en læringsarena med et begrenset antall øvingsmoment men med stor grad av realisme (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 87). Scenarioplanlegging og scenariotrening ble i 2008 beskrevet som to banebrytende metoder til øving opp mot å gi ledelse mer kunnskap og ferdigheter i kriseledelse, inkludert en mer strategisk tilnærming i hele organisasjonen til det å øve (Moats et al., 2008, s. 415-416). Dette er også godt gjeldende i 2019 i nordisk kontekst (Johansen, 2017). Bruk av scenario gjør at en kan foreta vanskelige beslutninger i krevende situasjoner under det som for de fleste (spesielt utrente) vil oppleve som et ekstremt tidspress. Samtidig kan en teste evnen til improvisasjon (Falkheimer & Heide, 2012, s. 520). Funn hos 17 risikokommunikatører i Georgia (USA) viste svikt for flertallet i stresset og den realistiske tidsfaktoren i funksjonell øvelse, etter at de først hadde lagt bak seg vellykket øving på det samme i skrivebordøvelse (Freimuth et al., 2008). Derfor er det bevisst lagt opp noe stress og litt kamp med mestringsfølelsen for å kunne forberedes til situasjonen er skarp. De som har fått øve stress og kaos, står bedre gjennom sjokkfasen en kan utsettes for som hjelper i akuttfasen av krisen (Dyregrov, 2018, s. 17).

## Å være del av kriseledelse

I en god kriseledelse er det både rom og det finnes mot til å gi konstruktive korrektiv til lederen og det er rom for kritiske spørsmål (Aarset, 2010, s. 238) med mål om å hindre tunnelsyn, beslutningsvegving og dysfunksjonalitet (Moats et al., 2008, s. 411-412). Om kriseledelsen som gruppe fungerer, er det rom for at andre tør å overta (Aarset, 2010, s. 79-83). Gode øvelser blottlegger hvem som ikke er egnet til å forvalte kommunikasjonsoppgavene. Da blir det mulig, om det er ønskelig, å endre eller sette inn mer støtte før krisen er en realitet (Coombs, 2012, s. 113-114). Og setter man sammen kriseledelsen optimalt som en *tverrfunksjonell gruppe*, så kommer de ikke bare sammen i krisesituasjoner, men de har krise og beredskap som del av sin bevissthet og tankesett nært knyttet til daglige oppgaver året rundt (ref. samvirkeprinsippet):

- "*Tar ansvaret* for å få laget og holde ajour en katastrofeplan og delplanverk.
- "*Tar avgjørelsene* på når katastrofeplanen skal settes i verk.
- "*Bestemmer* hva som skal gjøres med forhold som ikke er behandlet i katastrofeplanen" (Aarset, 2010, s. 270).

Kriseledelsen bør være heterogent sammensatt. Slik skapes det rom til å forstå og motta flere nyanser fra informasjonen som omgir organisasjonen (Bang & Midelfart, 2012, s. 122; Falkheimer & Heide, 2012, s. 522). Her tas også med *synkront samvirke* som Berlin og Carlström (2011, s. 162-169) beskriver som den beste samvirkeformen på et ulykkessted. Dette kan overføres til hvordan gode kriseteam kan samvirke om de rette betingelsene er tilstede (ikke i alle typer kriser). I synkront samvirke fokuserer du eller din gruppe ikke bare på egne oppgaver, men situasjonen som helhet. Synkront samvirke fremmer fleksibilitet og evne til omstilling på en slik måte at innsatsen legges til der den er viktigst. I ledelsesteorien beskrives effektive ledergrupper gjennom at de strukturerer arbeidet sitt, samler og analyserer relevant informasjon og veier beslutningsalternativer samt benytter en beslutningsprosedyre som passer situasjonen. De evner å gjennomføre, evaluere beslutningsprosessen og se konsekvenser av beslutning (Bang og Midelfart, 2012, s. 134-136). Effektive ledere har også evnen til å improvisere med basis i planverket (Falkheimer & Heide, 2012, s. 519-523).

### **Historiefortelling og prosesskommunikasjon**

God budskapsformidling handler om å uttrykke seg enkelt i et tydelig og klart språk. Best skjer dette om en holder seg til en forventet rekkefølge og få poeng i budskapet. Ut fra dette introduseres god historiefortelling i krisekommunikasjon, inspirert av Propp (1968). Da bygges det etter faste funksjoner, roller, plott, handlingsforløp og mønster i det som kommuniseres.

Formidling vil da handle om, oppsummert etter Propp:

- Roller – være tydelig. Hvem og hva?
- Tid og lokasjon – forklare enkelt. Når og hvor?
- Problem, konflikt/kamp – si noe mer om hva har hendt. Prosess?
- Viktig begivenhet eller hendelse som dukker opp. Hva skjer nå?
- Løsning (!). Hva skjer videre?

Dermed kan også rekkefølgen på presentert budskap gjentas fra gang til gang i prosess:

- "Hva har skjedd (hvem hva, hvor, når)?"
- Hva har dere gjort?
- Hva er situasjonen nå
- Hva kommer til å skje videre?" (Politidirektoratet, 2018).

Åpenhet betyr i dag å være etterrettelig overfor alle interessenter i en hendelse (Falkheimer & Heide, 2012, s. 515-516; Coombs, 2012, s. 100-103). Selv om en ikke kan være helt fullstendig med en gang, kan en si noe om det en foreløpig vet, for så å komme tilbake med mer informasjon når den foreligger (Politidirektoratet, 2018). Håndteringen kommunikasjonsmessig er da *prosessinformasjon* (Freimuth et al., 2008, s. 40) eller mer moderne og to-veis som *prosesskommunikasjon* (Politidirektoratet 2018).

Prosesskommunikasjon og kontinuerlig justering av virkelighetsforståelse er en utfordrende oppgave og i øvelsen ses det etter *reproduksjonsfeil* (Aarset, 2010, s. 273). Det vil si at en fokuserer for smalt og ser ikke hele bildet av hendelsen (da blir beslutninger tatt på feil grunnlag og kun etter den informasjonen en har valgt å "se"). Toppleder i kriseledelsen er den som spesielt må være proaktivt og forsikre seg om at alle styrer etter samme oppfatning av hva som er kontrollerte og verifiserte fakta –et faktisk og reelt situasjonsbilde. De med kommunikasjonsoppgaver må aktivt bistå med oppdaterte fakta (budskapsutvikling), talepunkter, samt analyser av mulige spørsmål som kan komme (Freimuth et al., 2008, s. 41).

### **Interessentanalyse og kommunikasjonskart**

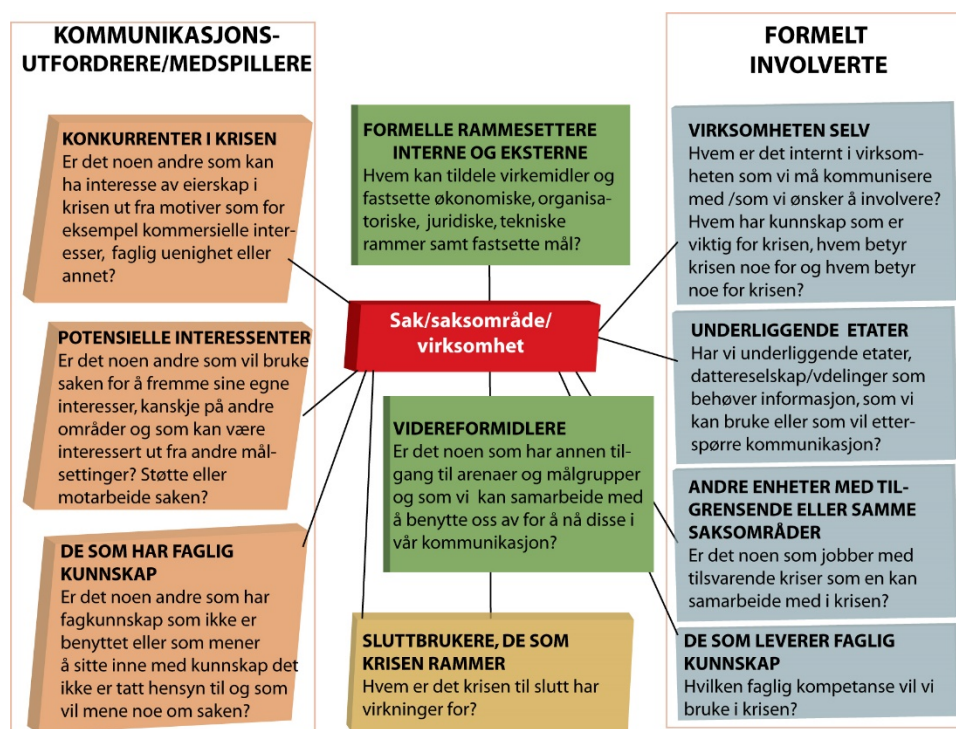
En *interessentanalyse* er en sjekklister som oppdateres kontinuerlig gjennom hendelsen/krisen. Den kan fungere som en forsikring på at man får sortert rekkefølge på hvem man kommuniserer med når, og at man ikke glemmer viktige interessentgrupper og deres behov (Direktoratet for forvaltning og IKT [DIFI], 2019). En mindre grundig men opplevd god måte ved tidspress er å lage forenkla *kommunikasjonskart* (figur 3) etter modell av Simonsen (2007).

Gjennom øvelsen gis det innføring i hvordan det foretas interessentanalyse og oppsett av kommunikasjonskart. Rekkefølgen på hvem av interessentene, inkludert media, som får hvilke budskap, når og i hvilke kanaler må erfaringsmessig justeres og oftest kvalitetssikres og kontrolleres flere ganger underveis i en hendelse.

Omgivelsene må lyttes til. I treningen på å håndtere media i spillet er det lagt vekt på å få frem hvordan media både arbeider med krisen og inn mot elementer av krisen. Det vil si at når selskapet f.eks. fokuserer på ulykken og forbereder seg på å omtale av krisen, så er noen medier allerede i gang med å se på skyldspørsmål og straffesak.



Figur 3: Kommunikasjonskart, etter Simonsen (2007, s. 192-205).



Arne Simonsen viser til en modell utviklet og tillempet til norske forhold av Statens Informasjonstjeneste (SI), utformet etter teorigrunnlaget til James Gruning (og Todd Hunt) om forholdet mellom organisasjoner og omgivelser (Publics) som igjen er utviklet etter organisasjonssosiologen Esmans organisasjonsteori. (Simonsen, 2007, s. 193). Simonsen også viser til Ihlen og Robstads "Informasjon & samfunnskontakt", Oslo 2004 for mer teori.

Avgjørelser om hvem som skal uttale seg testes bl.a. ved å legge inn øvelsesmoment der media benytter ulike kilder (andre enn forventet), tenker andre vinklinger og ikke alltid er opptatt av personvern (Brurås, 2014). Øvelsen viser at man må sanse hva media ser etter, hva som etterspørres/vinklinger samt hvem de har vært i kontakt med (logg). De blir kjent med behovet for å føre logg, det å ha struktur både svar som gis, uttalelser/intervju samt gjengitte sitat publisert på ulike kanaler. De må ha kontroll på hvem i selskapet som har sagt hva offentlig, når og hvordan (telefonsamtale med journalist, intervju på stedet, pressemelding etc.). De må sikre at dette blir notert slik at de har dette klart for seg til senere dokumentasjon (Coombs, 2012, s. 101; Nikolaev, 2016, s. 277-278).

### Plan for krisekommunikasjon

En kriseledelsesplan (i krisekommunikasjon) er av Alexander G. Nikolaev (2012, s. 269) beskrevet til å inneholde 30 basiselement. Han beskriver også hva som bør være prioritert publikum, arbeidsmetode, mest brukte og effektive kanaler for informasjon samt de viktigste og mest effektive P.R.-verktøyene. Beskrivelsene kjenner jeg igjen fra praktisk bruk og de kan fungere som en sjekklister i arbeidet med å bygge planverk (med rom for improvisasjon).

Basiselementene er en god sjekklister for å bygge øvelsesmoment som utløser at kriseledelsen iverksetter kommunikasjonstiltak. Rett nok skriver Nikolaev i en amerikansk kontekst og dermed er det ikke alt han beskriver som er direkte overførbart til norske forhold. For eksempel er reglene i Norge ulike i de grep en bedrift selv (ikke) kan foreta når det gjelder varsling av pårørende og organisering av pressebesøk der en hendelse har funnet sted (politioppgaver om det pågår etterforskning). Jeg har derfor også sett på Falkheimer og Heide (2012, s. 511-526) ut fra deres skandinaviske bakgrunn som et godt referansepunkt ved vurdering av øvelsesmoment i min kontekst. Nikolaev har også en liste på 12 basiselement til nytte i forberedelser av det som må være klart i kommunikasjonssporet før krisen treffer (s. 269-271). Jeg har sett dette opp mot Pang et al. sine 87 beredskapsfaktorer (2012, s. 544-545) og undersøkelsene til Tench et al. (2017) innen spesielt medialisering, åpenhet til omgivelsene og kompetanse i kommunikasjonssjef og Coombs beskrivelser av bl.a. interessenter (2012, s. 99-115).

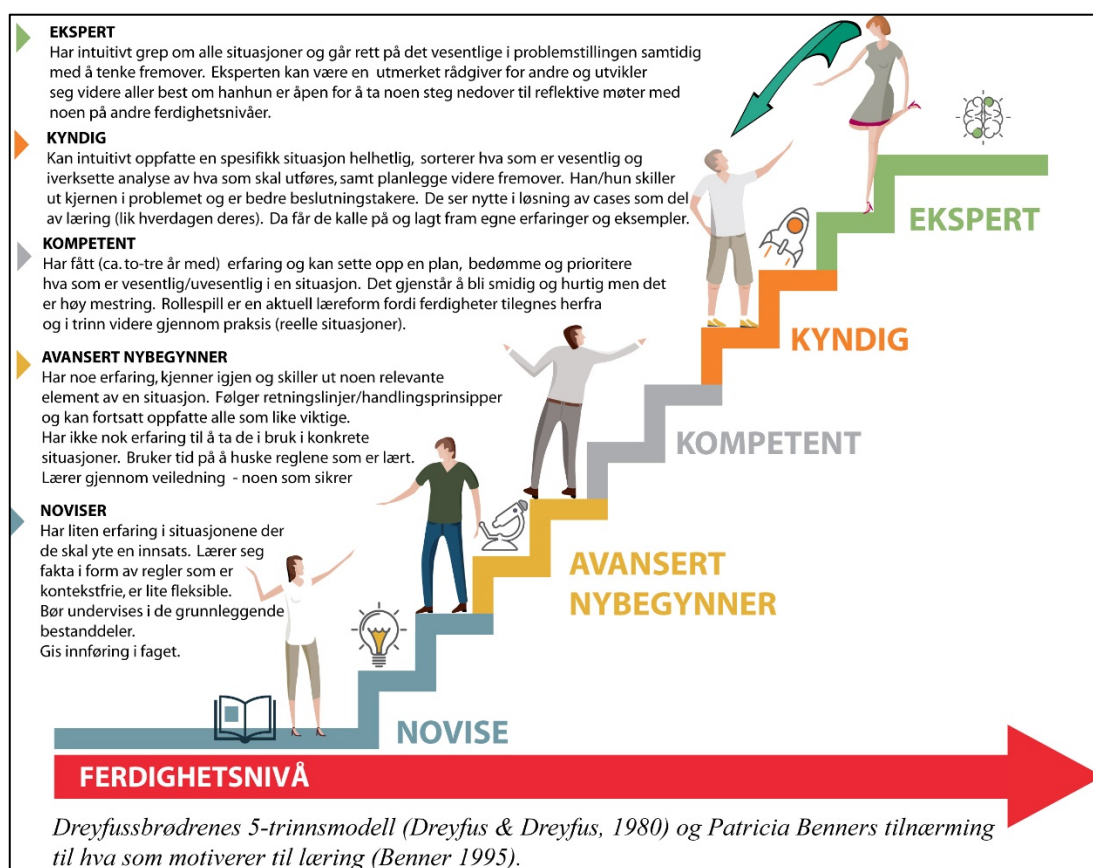
### **Psykologisk kontrakt, interessenters behov og følelser**

Situasjonen som de pårørende står i må alltid tas på alvor og kommunikasjonen til dem må ha et hovedfokus og gjennomføres på en god måte. Psykologisk vil små og store ulykker oppleves som en katastrofe for de nærmeste som rammes, selv om ikke alltid dette blir situasjonen for samfunnet som omgir dem (Dyregrov, 2017). Organisasjoner (og kriseledelser) som er gode på krisekommunikasjon er også i stand til å forstå og proaktivt analysere hva som blir liggende i den *psykologiske kontrakten* overfor interessentene. Med andre ord at en setter seg inn i behovene som oppstår for så å plassere ansvar for krisen som rammer og den enkeltes evne til kontroll på rett sted hos rett eier (Fediuk et al., 2012, s. 637-645). Øvingsmomenter er bygd inn rundt *behov og følelser* som oppstår fra mange hold ettersom krisen utvikler seg (Engen et al., 2016, s. 295-298; Fediuk et al., 2012, s. 644-647), og en arbeidsgiver til liks med det offentlige må ta inn over seg dette. Arbeidsgiver innehar derfor også en samfunnsrolle i det å forebygge senvirkninger (Dyregrov, 2017, s. 256-257) og grepene som utføres som f.eks. kollegastøtte, kan få mye å si for videre traumer (s. 259-274). Å forstå dette og ta hensyn til dette i egen krisekommunikasjon er sterkt vektlagt i øvelsen for å forberede kriseledelse i håndtering av HMS-medvirkningsprosesser og andre lovmessige rettigheter som det må holdes orden på.

## Ferdighetsutvikling, taus kunnskap og refleksjon

En god læringsarena i øvelsessammenheng er bygd opp i tråd med Dreyfusmodellen<sup>3</sup> (Dreyfus & Dreyfus, 1980) og tilleggbeskrivelsene til Patricia Benner (1995). De sier at vi alle tilegner oss læring gjennom *ferdighetsnivåer* og motiveres av ulike typer tilnærming for *læring* på hvert av nivåene. Dreyfusmodellen forklarer utviklingen i det som kan betegnes som ekspertiseforskningen. Vi tilegner oss praksis, og frir oss fra bøker og teori til mer å stole på egne konkrete erfaringer og den tause kunnskapen vi har.

Figur 4: Ferdighetstrinnene etter Dreyfusmodellen (Dreyfus & Dreyfus, 1980) m/tillegg fra Benner (1995).



Der Dreyfusbrødrene forklarer ferdigheter går Benner (1995, s. 65) videre og beskriver ut fra modellen til brødrene om undervisningsmetoder og tilhørende motivasjon for læring. Dreyfusbrødrene hevder at *instruksjon* (eller formell utdanning) er viktig frem til det kompetente stadiet. Så utvikler vi oss frem til ekspertnivået vesentlig med basis i *erfaring*. Bedre tilgjengelighet for praktikere til det teoretiske er ut fra dette bevisst bygd gjennom å bruke et enkelt språk, videre ved å bruke mye praktiske eksempler.

<sup>3</sup> Hubert Dreyfus la i 2001 senere til et syvende steg med *Praktisk visdom* etter ekspertnivået, referert av Paul Hager (2009, s. 20). Jeg har ikke fått anledning til å studere Dreyfus sin egen beskrivelse.

Den tause kunnskapsformen (*tacit knowing*) beskrives av filosofen og forskeren Michael Polanyi (2009) som det å vite mer enn man er i stand til å sette ord på. Som Polanyi, Benner og Dreyfusbrødrene har tatt opp, sier også Donald Schön (1983) på sin måte at de beste fagfolkene vanligvis kan mer enn de kan omsette i ord. Han omtaler det som innforstått kunnskap (*tacit knowledge*). Vi tilegner oss ferdigheter og praktisk kunnskap gjennom bøker, teori og det vi lærer gjennom å sanse, kroppens bevegelser og vår kommunikasjon. Vi lærer/skaffer oss ferdigheter både utside og innside (av kroppen). Slik skapes vår kunnskap i hvordan vi ser verden, våre holdninger og verdier, fornemmelser og ferdigheter og ikke bare kunnskap i kognitiv mening (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1980; Schön, 1983; Polanyi, 2009). I følge Dreyfusbrødrene vil eksperten med sin erfaringsbakgrunn ta et intuitivt grep om situasjoner og gå rett på det vesentlige. Eksperten kaster ikke bort tid på overveielse innen alt i helhetsbildet, men forbereder seg for det som kan komme til å skje videre. Eksperten følger reglene, men har beredskap for de situasjonene der reglene blir satt ut av spill (Benner, 1995). En engasjert fagperson som vil ha ferdighetsutvikling, må derfor få til kritisk selvrefleksjon og ha mot til å åpne seg, selv om enkelte eksperter kan kjenne dette som en ukomfortabel prosess viss de må erkjenne svakhet. Får en det til, har en utvist *profesjonell refleksjon* (Schön, s. 50).

Schön beskriver farene ved at eksperter kan havne i egne erfaringstyranni, rutiner og for eksempel manglende fleksibilitet. Dette forhindrer utvikling og tilgang til ny kunnskap (Schön, s. 69). Da tenker en ikke lenger alternativt, og dette kan få negative utslag i håndteringen av en krise om en i en eksempelvis ikke klarer å skille arbeidet sitt i krisehåndtering fra hverdagsledelse (s. 61). Utledet av dette kan en si at i krise er det behov for improvisasjon, og de som best kan improvisere er ekspertene som frigir seg fra teori og plan og som stoler på erfaringer uten å være absolutt påståelige. Det er ekspertene som best leser behov som oppstår fra omgivelsene, ut fra sin tidligere kunnskap (Falkheimer & Heide, 2012, s. 521; Moats et al., 2008, s. 412). Dette er evner man bør besitte for å ta ansvar i krisekommunikasjon (Nikolaev s. 276-277). Det er også de mest erfarne som bør være best i stand til å foreta en god evaluering etter en krise eller en øvelse (Veil, 2011, s. 123). Veil bruker begrepene *mindlessness* og *mindfulness* i sin tilnærming til dette. Spesielt i omtale rundt vår evne til å overse eller oppfatte varselsignal samt evnen til å lære fra disse for å forebygge fremtidige feil og kriser (2011, s. 134). Engen et al. (2016, s. 316) beskriver *gjenkjenningsbasert beslutningstaking* rundt mye av det samme temaet.

## Mestring og praktisk erfaring

En god ekspert som vil ha profesjonell utvikling, fortsetter å dra nytte av å få ny kunnskap gjennom annet enn egen erfaring, f.eks. gjennom lesing, konferanser, kurs og veiledning (Lauvås & Handal, 2015, s. 180) og dermed også gjennom kriseøvelser. Schön beskriver også at reflektiv tilnærming bør gi rom for ny kunnskap om en selv som ekspert og arbeidet en utfører. Ved å utvise *refleksjon-i-handling*, blir praksisutførelsen i seg selv kilde til fornying, en foretar en kontinuerlig utdanning av seg selv (s. 62-63). Ved å utvise *refleksjon-om-handling*, kan en bruke individuell og kollektiv refleksjon til å skape mening i det en har øvd på og utvikle eller endre forståelsen rundt hvordan en tidligere har håndtert noe – eller vil vurdere håndtering i det videre. *Kompetanse* omfatter dermed både kunnskap, ferdigheter (motoriske, perseptuelle så vel som kognitive) og (som regel) holdninger. Dette er den totale beredskapen for å løse oppgaver, håndtere situasjoner, osv. der hele kunnskapsområdet inngår med både påstandskunnskap og taus kunnskap (Lauvås & Handal, 2015, s.180). Om mestring er en grunn tanke for en øvelse, slik som her, bygges det for at deltakerne evner å komme i "flyt" med seg selv (Schön, 1983, s. 54-56) der de mestrer en ny ferdighet og ikke trenger veiledning. Da oppnås grunnlag for seinere gjenkjennelse fordi nye verktøyer har gått inn på lageret individuelt til kriseledelsen og til selskapets *innforståtte kunnskap*. De har oppnådd et større og mer robust handlingsrepertoar (Lauvås & Handal, 2015 s.176; Schön, 1983, s. 138).

## Refleksjon i organisasjonen

Årlig presenteres data, casestudier og intervjuer gjennom ti år fra *European Communication Monitor*. Der beskrives fremragende virksomheter (som er gode på kommunikasjon) som blant annet åpne og ydmyke. De evner å se og forstå hva som skjer rundt seg. De forstår at virkeligheten de møter er konstruert og påvirkes av kommunikasjon og slik også er avhengig av kommunikasjon (Tench, Verçiç, Zerfass, Moreno & Verhoeven, 2017, s. 43-56). De utviser *refleksjon* i organisasjonen og under introduksjonen til boka star det:

"Reflective organisations are those organisations that understand that they are dependent on many stakeholders for their success or failure and that they have to be able to observe or look back on themselves through their own eyes. They have to observe and listen, be able to visualise the world beyond today and learn from their own and others' mistakes. Reflection and adaption to ever-changing environments may be the most important characteristics of modernity and communication plays a critical role in the appreciation variability"

Jo mer en organisasjon og kriseledelse kan om sine interessenter, og jo bedre kommunikasjonsnettverket som bygges i forkant opp mot interessenter, jo bedre står de seg når krisen er der, når omdømmet senere skal gjenskapes og hverdagen skal bygges på nytt over i normal drift (Coombs, 2012, s.114). God krisekommunikasjon kan slik ligge nært gisselforhandlingsteknikken som politiet benytter: En må være en talentfull improvisator som klarer å identifisere seg med den som en forhandler med. Gjennom kommunikasjonen og oppførsel må forhandler vise seg som tydelig, åpen, ærlig, klar og lyttende. En moderne organisasjons handling i krise må i dag baseres på *improvisasjon* innenfor et strategisk og kontinuerlig testet rammeverk (Falkheimer & Heide, 2012, s. 519-521). I øvelsen testes det om kriseledelsen mestrer analysen av seg selv opp mot hvor vidt hendelsen får komplikasjoner som berører omverdenens verdier, mennesker, miljø eller materiell. De som øver skal høste forståelse for hvor mange interessenter som må hensyntas gjennom prosessen i en hendelse (Fediuk et al., 2012, s. 635-652).

## **RESULTAT VERSUS TEORI - HVORDAN BYGGE KRISEKOMMUNIKASJONSØVELSE?**

Her presenteres oppbyggingen av en øvelse i trinn som gir læring i en prosess egnet for ferdighetsutvikling i krisekommunikasjon.

### **Trinn 1) Innledende planlegging (risiko- og probleidentifikasjon)**

Gode øvelser fundamenteres på en relevant øvingsplanlegging (Engen et al., 2016, s. 365) og rammen fra introduksjon til endelig gjennomføring er fire måneder. Kortere tid er mulig, men det går med mye usynlig tid til dialog, planlegge og iverksette øvelsen med en dreiebok som fungerer etter intensjon (s. 364). Å bruke mer tid vil være mulig, men da kan en rekke forutsetninger endre seg så mye at en risikerer å delvis måtte starte forfra igjen.

- Introduksjonsmøte(r): I det første møtet hos de som skal øve anbefales det at rammene for øvelsen settes. Avklare realistiske øvingsmål (Grunnan & Fridheim 2017, s. 81) og omfang (dagsøvelse og/eller medietrening først). Start arbeidet med å etablere øvingsscenarioet som gir de beste øvingsmulighetene og få rede på hvor mange som skal delta (s. 88). Etablere tidlig en struktur for evaluering og læring som du som øvingsleder kan styre leveransen etter (Engen et al., 2016, s. 365). Se til at du får forankring i ledelse (og kriseledelse) om at øving på det aktuelle tidspunktet er nødvendig.

- Nøkkelpersonene som øvingsleder arbeider opp mot, må være knyttet til kommunikasjonsstab, om en slik finnes i selskapet, personal (HR) og den/de som er ansvarlige for HMS og/eller sikkerhet. Det er viktig at de som ønsker å øve forstår metoden. Da blir de medspillere om det kommer innvendinger fra andre, som f.eks. synes at det hele blir for urealistisk eller utfordrende (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 88).
- ROS-analyser: Oppdaterte ROS-analyser med risikomatriser er til hjelp for avgrensning og retning (Aarset, 2010, s. 24). Helst fra første møte og introduksjon må det tas utgangspunkt i aktuelle problemområder som utfordrer virksomheten på kommunikasjon. Selskapets system for risikostyring og internkontroll, samt selskapets verdier og mål for informasjon og kommunikasjon, legges dermed som grunnlag for øvelsen sammen med nøkkelpersonene.
- Etiske retningslinjer og informert samtykke må avklares, og en muntlig avtale bør være inngått tidlig. Eventuelle skriftlige avtaler må være i orden, ikke minst med tanke på avklaring av kostnader. Tidlig må nødvendige underskrifter om taushetserklæring og andre premisser fra begge sider være avklart. Skal spørreundersøkelser gjennomføres for evaluering, må det ordnes med samtykke fra de som skal delta (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 102-107).
- Todeling gir etter mitt syn det klare skillet mellom det å trene seg på å håndtere media og det å håndtere krisekommunikasjon. Dette er et skille som bør presenteres tidlig som et tilbud overfor de som skal øves. Forklar at det blir ikke iverksettelse av operative praktiske beslutninger på de materielle eller miljømessige ved selskapsdriften og krisen som øves. Her blir det kommunikasjonsutfordringene som øves.
- Revidering. Øving er alltid en gylden mulighet for et selskap/organisasjon til å revidere, spesielt egen krisekommunikasjonsplan med tilhørende sjekklister (Falkheimer & Heide, 2012, 511-524). Dette er også anledningen til å se på utforming av enkle tiltakskort (de aller viktigste punktene nedtegnet i hendig format som en alltid har med seg) og utforming eller forbedring av diverse standardmeldinger, fakta, fotografier av nøkkelpersoner og aktuelle objekt samt budskap for aktuelle situasjoner (Nikolaev, 2012, s. 269-271).

Det som er beskrevet er satt opp som fremgangsmåte i tro om at god planlegging fra start, gir større muligheter for å lykkes når krisen er en realitet.

## Trinn 2) Forberede kriseledelse (medietrening og kommunikasjonsteknikk)

For å ta ned høye skuldre og ta fokuset bort fra det som gjelder selve mediehåndteringen, anbefales altså spesifikk medietrening. Definerte personer i kriseledelse må ikke se seg rollen som talsmenn i krise. De må da opparbeide seg ferdigheter i å snakke foran forsamlinger/kamera og få frem budskap (Coombs, 2012, s. 101).

Undervisnings- og støtteverktøy jeg benytter:

- Videoer fra nettet (YouTube og nyhetsklipp) lastet ned og sortert etter relevans og etter hvor de plasserer seg i historier som viser god eller dårlig tilnærming til mediekontakt.
- Teori og foilpresentasjon med cirka en times muntlig introduksjon med utdeling av papirversjon av det som ble sagt som kursdeltakerne kan notere på og bruke senere
- Case-utfordring utviklet med utgangspunkt i situasjoner kursdeltakerne var kjent med. Disse konstrueres nært opp til virkelige situasjoner med elementer som kan gjenkjennes.
- Kommunikasjonsfaglig veiledning gis underveis av øvingsleder og med rom for tidsbrudd og mulighet for å komme med spørsmål ved usikkerhet og tvil.
- Enkelt rollespill og intervju der øvingsleder tar rollen som "journalist" som intervjuer de som deltar, samtidig som sekvensen blir filmet (kan utføres også med assistanse).
- Filmopptakene under intervju som benyttes til dialog og for å avdekke detaljer på et annet nivå enn det som skjer i intervjusituasjonen.

Medietreningen er best som en halvdagsøvelse for seks til ti personer med tanke på filmopptak og tid til å foreta en grundig gjennomgang og repetisjon for hver enkelt. Selve medietreningen, dagen for kursingen, anbefales delt i sekvenser med rom for pauser og felles refleksjon:

Tabell 2: Anbefalt opplegg med sekvenser i medietrening.

Sekvenser	Innhold gjennom ett kurs	Tidsbruk
<b>1 Forberedelse</b>	Teoretisk innføring og klargjøring.	45 minutt.
<b>2 Trygghet</b>	Visualisering. Se relevante filmopptak med fagpersoner i samme situasjon. Dialog.	15 minutt.
<b>3 Oppgave</b>	Løsning av en eller flere Case. alene eller gruppevis. Personlig og/eller delvis gruppevis rådgivning fra øvingsleder.	15 minutt.
<b>4 Dramaturgi</b>	Rollespill med en-til-en-intervju, samtidig med filmopptak en eller to runder.	45 minutt
<b>5 Evaluering</b>	Rekapitulering av det som er lært, gjennom visning av filmopptak til gruppen samla. En eller to runder.	30. minutt
<b>6 Avrunding</b>	Oppsummering i plenum for å se etter det som skaper endring til det bedre på individuelt plan, for gruppen, leder for kurset og for nye kurs.	15. minutt.



### ***Sekvens 1) Forberedelse***

Noen dager før du inviterer til øvelse, sender du ut historien/case som skal øves i medietreningen til deltagerne. Tanken bak forhåndutsendelse er å skape felles situasjonsforståelse og startsted. Slik unngår de også å be hukommelsen om å holde på en mengde med fakta fra noe de ikke har konkrete erfaringsknagger eller praksis å hente fra (Benner, 1995; Grunnan & Fridheim, 2017, s. 92).

### ***Sekvens 2) Trygghet***

Dagen kan du starte med relevante videoklipp du har samlet for å belyse hvor viktig det er tenke på hvor du lar deg intervjuer, om å forberede seg før intervjuet samt premissene før intervju og rettigheter. Så kan du presentere hvordan media arbeider. Få frem rytmen en sak vanligvis følger gjennom en historiefortelling og noen sentrale element fra Vær varsom plakaten, journalistikk og etikk (Brurås, 2014). Deretter er det bra om du introduserer litt om kroppsspråk, - en introduksjon til helt normale reaksjoner vi alle kan få i en stressa situasjon (Lazarus, 2006).

### ***Sekvens 3) Oppgave***

Oppgaven bør være realistisk koblet med tanke på scenario en skal øve på senere i krisekommunikasjonsøvelsen. Så er det bra samarbeide parvis for å finne løsningsalternativer (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 91), hjelpe hverandre med vinkling og spørsmål som de tror kan komme og utforme alternative budskap. Som øvingsleder gir du gruppene påminnelser og råd fra det mest vesentlige i den teoretiske innledningen din – som å holde seg til noen få hovedpoeng i budskapet.

### ***Sekvens 4) Dramaturgi***

Jeg har god erfaring med å sette opp et rollespill foran kamera med en-til-en-intervju. I rollespillet kan du her ha noen som bistår som intervjuer eller selv være journalisten som intervjuer. Du må få de inn i situasjonen slik at den kjennes ekte. De som blir intervjuet skal bli utfordret, men ikke provoseres. Den første runden med intervju er gjerne sterkt preget av usikkerhet i møtet med det ukjente. Er det tid nok, bør du kjøre to runder. For å aktivere flest mulig, men også fordi det ligger mye læring i å observere hverandre, bør de som ikke intervjues få oppgave som publikum og som observatører. Se konstruktivt etter følgende:

Tabell 3: Tre moment å observere under intervju som det kan gis konstruktiv feedback på.

<b>Diksjon/uttale</b>	<b>En person følger med på ulyder/lyder som</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ehhh, øhhhh, mmmm, gjentakelse av samme ord og uttrykk,</li> <li>• mumling (vanskelig å skille bokstaver fra hverandre).</li> </ul>
<b>Kroppsspråk</b>	<b>En person følger med på</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øyner (hvor er blikket).</li> <li>• holdning (avslappa, anspent, urolig, svaier)?</li> <li>• hendene (naturlig/unaturlig gestikulering, klør seg,</li> <li>• grimaser en ikke tenker over selv?</li> </ul>
<b>Budskapet</b>	<b>En person følger med på</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom et hovedbudskap gjennom?</li> <li>• Hva er inntrykket ditt - hva sitter du igjen med som det viktigste som ble sagt?</li> </ul>

### **Sekvens 5) Evaluering**

I evalueringsfasen går en i plenum gjennom filmopptakene. Vær oppmerksom på at de fleste vil kvie seg til dette og kjenne seg utlevert. Øvingsleder må se til at det blir reflektiv læring og ikke uthenging eller latterliggjøring der de som deltar får lov til å definere hvem som har prestert godt og dårlig.

### **Sekvens 6) Avrunding**

Kurset bør ikke dra ut i tid. Det holder med maks tre-fire timer. Derfor er det viktig at det ikke blir for mange som deltar. Du avrunder slik at alle sitter igjen med mestringsfølelse og at dette alt i alt var en god erfaring. Tilbakemeldingene fra deltakerne bruker du til å forbedre konseptet (utvikle) til nye runder med øvelser for andre grupper. Å dele ut noen basishåndbøker kan være fint som en håndfast forberedelse for det som skal skje videre (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 88). Den ene kan være grunnleggende om mediehåndtering og den andre kan være om innføring i kriseøving (Bind 4, s. 30-31).

Beskrivelsen over er utformet etter troen på at gjennom medietreningen, og gjennom god forberedelse, vil de som øver sitte igjen med en mye større kriseforståelse og forståelse av hensikten med hovedøvelsen.

### **Trinn 3) Forberede spillstab (rollespill og oppgaveløsning)**

Spillstaben, det er aktørene som utgjør markører og inntar roller som pårørende, publikum og andre personer. Dette er de som gir et så realistisk spill som mulig under øvelsen (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 87-90; Moats et al., 2008, s. 405).

- Rollespillerne og markører må du plukke ut i god tid. Få helst med noen av selskapets ansatte som har forutsetninger til å spille roller og som også slik får trent på å kriseøve.
- Utplukking skjer etter beskrivelse og konkret bestilling fra deg som øvingsleder (og/eller de som bygger scenarioet). Noen gis roller de spiller, andre spiller seg selv.
- Markører settes opp etter behov for spillet i Dreieboken (persongalleri som er med, men der det ikke reelt tas kontakt).
- Responscelle settes opp om det er behov for spillet i Dreieboken (et sted kriseledelsen kan ringe – når det er snakk om å ringe tilbake til "noen" eller det er behov for dem å ringe for å innhente informasjon).

Spillstabsleder assisterer øvingsleder og støtter spillstaben med å drive frem øvelsen i rett tempo utenfor kriserommet (Engen et al. 2016, s. 365). Spillstabsleder vil ha en stor fordel om han/hun kjenner hva en funksjonell øvelse har av øvingsmål og/eller ha deltatt i øvelser før. En ekstern spillstabsleder frigir ressurser, slik at alle nøkkelpersoner i det aktuelle selskapet får øve. Er det en intern spillstabsleder bør dette være en person som har ansvar for kvalitet og HMS (sikkerhetsleder) for å få overføring til planverk. Vedkommende må da tre ut av selve øvelsen. Det kan likevel skapes en mulighet i øvelsen der vedkommende deltar også som observatør i de periodene han/hun ikke har oppgaver som del av spillet. Ulempen er at denne personen i mindre grad vil få med seg helheten.

Øvingsleder og spillstabsleder bør bruke tid sammen (Berlin & Carlström, 2015, s. 11-21):

- Spillstabsleder kan med fordel være med på å utforme scenario ut fra start.
- Spillstabsleder må sette seg grundig inn i scenariet slik at ved "Player's Action" (den som øver setter i gang egne handlingsrekker) som går galt er det lettere i samråd med øvingsleder å ta inn tapt tid eller legge om.
- Spillstabsleder avklarer at alle rollespillere er klar før start og støtter rollespillere ved utføring av sine oppgaver med oppmuntring og råd.
- Spillstabsleder sikrer at det er kontinuerlig god kontakt mellom spillstab og øvingsleder. Slik holdes det styr på fremdrift, og en kan f.eks. ta nødvendige ekstra tidsbrudd.

Det å være rollespillere og ringe inn ubehagelige telefoner til egen ledelse, som en vanligvis ikke har så mye kontakt med i en helt ny situasjon som øvelsen utgjør, kan oppleves ukomfortabelt (Denscombe, 2010, s. 64). Rollespillere må dras med så tidlig at de vet hva de

skal være del av. Personlig kontakt er det beste for å gå gjennom og avklare eventuelle spørsmål (det som er uklart).

Til rollespillerne er det også fint med skriftlig materiale for de som ønsker å forberede seg godt. Rollespillere kan f.eks. få en egen håndbok der kriseberedskapsøvelse beskrives og hva som forventes av dem (Bind 4, s. 22-23). Å gå så grundig til verks som å lage håndbok er ikke nødvendig så lenge dialogen er god. Det viktigste er at de kjenner at de blir fulgt opp på en god måte, og at oppgaven til hver enkelt er godt definert. Ved utsending av materiell, f.eks. ei uke før øvelse, følger definerte rollebeskrivelser fra Dreieboken (Bind 3, s. 8-16) manus for personene de skal spille. På øvelsesdagen i spillstaben får rollespillerne via spillstabsleder de ulike meldingene, avisklippene, telefonlistene mv. som Dreieboken omtaler, kombinert med en siste gjennomgang av hele historien som skal spilles ut. Spillereglene repeteres (og er de samme som kriseledelsen introduseres for).

Det er også viktig å sikre de trivielle, viktige men mer usynlige detaljene som bestilling av mat, drikke og skrivesaker. Det er videre viktig med gode tekniske løsninger fra spillstab og til de som det skal kommuniseres med i kriserommet som f.eks. en god konferansetelefon, mulighet for bruk av Chat-funksjoner og telefonlister. Oppsummert bør tilgjengelige verktøy for spillstaben være noe lignende som dette:

- a) Dreieboken og vedlegg med fiktiv materiell (delsider for hver rollespiller)
- b) Forenkla oppsett med spillstabens oppdrag  
(reell tidsplan/regi gjennomgått på spillstabsmøtet).
- c) Mobiltelefon (egne telefoner)
- d) Telefonliste (spillstab og kriseledelse)
- e) Epostliste (spillstab og kriseledelse)

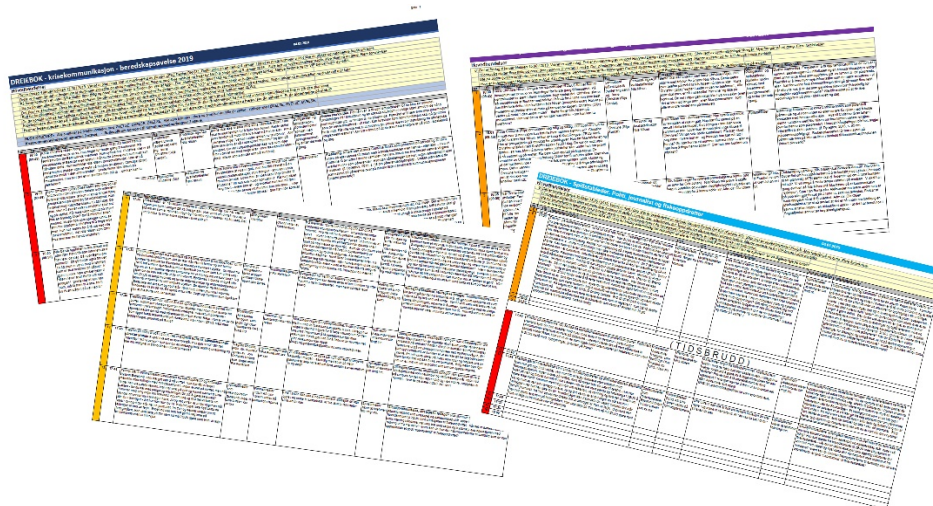
Det er en fin avrunding etter øvelsen om hele spillstaben deltar i felles lunsj med kriseledelse og øvingsleder. Da kan det utveksles umiddelbare tilbakemeldinger på hva som er opplevd, avgis refleksjoner til øvelsen og eventuelle misforståelser kan oppklares.

Beskrivelsen her er formet med tro på og erfaring med at et reelt rollespill er avgjørende for realismen og følelsen av nærhet til at hendelsen faktisk kan skje (Moats et al. 2008, s. 405).

#### Trinn 4) Dreieboken (historien som spilles)

Med et godt scenario bygges tydelige milepæler, overraskelser og utfordringer som ikke er intuitive (Limousin et al. 2016, s. 320). Historien må være nært opp til virkeligheten (Freimuth et al., 2008, s 38; Moats et al., 2008, s. 403). I oppbygging anbefales en teknikk mye likt det som skjer når en skal lage manuskript for film.

Figur 5: Illustrasjon av arkfaner fra en dreiebok.



Se Bind 3 for det komplette utseende, innhold oppbygging og utforming på en dreiebok.

For den som vil lære seg å skrive dreiebok er derfor manuskriptskrivning en god basis (Syd, 1984) og hovedelementene i en komplett dreiebok fra start til slutt er:

1. Et anslag som setter situasjonen ut fra start (og/eller et sammendrag/synopsis)
2. En nummerert liste med hendelser der en samtidig setter omgivelsen for øvelsen og bygger opp til diverse dominoeffekter.
3. Tidsangivelse i øvingstid og sanntid.
4. Tidsbrudd som deler sekvensene slik at om en kommer skeivt ut med tid eller valg (Player's Action) som sender øvelsen i feil retning så tas tapt tid inn. De skaper rom for å sjekke at alle har samme situasjonsforståelse (Grunnan & Friheim, 2017, s. 90).
5. En sjekklister med forventet reaksjon/merknader på hva som skal skje og hvorfor.
6. Diverse materiell til utdeling som fører til reaksjoner, f.eks. fil som vises, tweets, eposter, utdelte fiktive avisoppslag, mannskapslisters etc. Jo mer av slike, jo mer reelt oppleves øvelsen.

Dreieboka som her er utviklet, tar som tidligere nevnt under litteratursøk utgangspunkt i en struktur og metode jeg fikk kjennskap til på midten av 2000-tallet

Dreieboken (Bind 3) bygges dynamisk med regneark (Excel). Det er fordi en gjennom bruk av regnearkfunksjonalitet kan sette en hovedbok der arkfaner bakover splittes til rollespillere. Alle får sin variant med kun sekvensene de tar ansvar for. Benyttes regnearkfunksjoner rett med kobling, kan det endres i en omfattende hovedbok, samtidig som arkfanene for samtlige rollespillere/markører endres bakover i arkfanene. Dette er tidsbesparende og gir god kontroll på at alle endringer i scenarioet kommer med over til delmanus.

Tabell 4: Eksempel hentet fra Dreieboken.

Nr.	TID	Hendelse/ Aktivitet	Fra	Til	Forventet respons	Ansvar spillstab	Formål/Merknader (sjekklister)
1	16:00 (09:00)	Kone xx ringer selskapet og når sentral- bordet og nn	Sentralbord v/nn (spiller seg selv). "Kone xx (spilt av yy).	Personal- sjef zz	Nn skal ikke snakke med xx. Nn tar med telefon for å finne zz. Nn gir telefon til zz. De som øver blir påminnet om at de ikke er på kontoret.	Øvingsleder AA og spillstabelder BB	Formålet er å få opp temperaturen for de som skal øve. Beslutninger nå i initialfasen er kritiske. Kriseledelsen lærer hvor mye informasjon som de neste minuttene vil eller kan forsvinne, fordi kommunikasjon går gjennom flere ledd. Får alle vite nok til at det som gis videre blir tilstrekkelig for strategiske valg/korrekt respons?
2	<b>TIDSBRUDD</b>						
3	16:06 (09:06)	...	...	...	...	...	...

Se Dreieboken fullstendig i Bind 3.

Små ikon av materialet kan klippes inn i Dreieboken for gjenkjenning i stresset for øvingsleder i utrulling. De legges som eget vedlegg til Dreieboken i kronologisk rekkefølge og markeres med nummeret for sekvensen når de blir delt ut til enkelte eller alle i kriseledelsen og rollespillere (Bind 4, s. 25-29). Bruk plastmapper for papirutskrifter og nummerer med tusj på mappene for hver av sekvensene der aktuelt innhold skal benyttes.

En ikke for kompleks øvelse som tar utgangspunkt i noe nært som kan skje, gir best basis for å skape grunnforståelse for kompleksitet (Limousin et al., 2016, s. 320). Dette er bra om en vil tilrettelegge for kunnskapsbasert erfaringsutvikling (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 88). En øvelse skal være slik at de som deltar kjenner følelsen av å være i et grenseland til kaos og full oversiktighet i noen faser. Start derfor historien i en sterk kontekst som setter raskt og tydelig søkelyset på formålet og fokuset for øvelsen med akkurat nok informasjon til at de forstår hendelsen som vil komme (Limousin et. al., 2016, s. 320). Bygg historien med høy grad av usikkerhet rundt fakta underveis, og ved at hendelsen rammer mange interessenter på mange

vis. La det raskt komme til mange med eierskap i hendelsen som gir både nyttig og helt unyttig, til dels frustrerende informasjon i hendelsesforløpet (Freimuth et al., 2008, s. 38). Minn dem på loggføring og bruk av planverk tidlig om de ikke kommer på dette. Test om de får justert mottaksapparatet (sentralbord etc.) når krisen inntreffer, og om de makter å følge opp psykologiske kontrakter overfor interessenter. Avslutt gjerne med et brudd på forventinger og/eller relasjoner. Oppsummert skal du vise at i en krise, selv om det akutte er over, så gjenstår mye kommunikasjonsarbeid (Coombs, 2012, s. 114) og slik bygges Dreieboken rundt

- psykologien i en krise som hendelse
- budskap og målgrupper
- plan for krisekommunikasjon
- valg av talsperson og medietrening
- mediehandtering
- kommunikasjon med vekt på interessenter/samarbeidspartnere
- valg av kommunikasjonskanaler (Freimuth et al., 2008, s. 37).

Som i en film som skal ha en bestemt varighet, må en danne seg et klart bilde av hvor lang tid det tar å spille. Det ligger stor nytte i å være observatør og/eller delta i spillstab samt øve selv, før en setter i gang å bygge sin første dreiebok. Dette for å få grep om tidsfaktoren – det å beregne. Selve utarbeidelsen, om du skal ha høy realisme, tar også tid, spesielt om du ikke kjenner næringsvirksomheten der selskapet opererer (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 90). Da må du ha gode kontakter som du kan samhandle med, helst av de som ikke skal øve (s. 87).

Det som er beskrevet her er satt opp som fremgangsmåte i god tro på at denne type dreiebøker er slik konstruert at de skal være mulig å benytte og praktisk gjennomføre av enhver med kommunikasjonsfaglig bakgrunn.

### **Trinn 5) Gjennomføre dagsøvelse (krisekommunikasjonsøvelse)**

Det er viktig for kvaliteten i øvelsen at alle er tilstede og tilgjengelig fra øvelsens start til slutt. Nøkkelpersoner i kriseledelsen i selskapet må sikre tilstedeværelse fra samtlige som skal delta.

Varsling skjer innen en uke før, f. eks. ved å sende ut en epost der en sier noe om at det nå telles ned til øvelse. Så kan en følge opp med å sende ut veiledninger eller håndbøker, lenker til aktuelle videoer på YouTube og annet skriftlig til forberedelser (Grunnan & Fridheim, 2017, s.

88). Et hint om øvelsens innhold gjennom et fiktivt medieoppslag eller pressemelding, vekker motivasjon for de som ønsker å forberede seg ekstra.

På øvelsesdagen bør daglig leder eller noen fra kommunikasjonsstaben presentere hva de tenker skal være intensjonen med øvelsen. Som øvingsleder setter du så temperatur og felles grunnlag. Det gjør du ved å repetere grunnlaget for spillet (rollespillerne får det samme):

- Tid: Gjennomføringen av øvelsen gjenspeiler den tid det reelt ville tatt å varsle og innkalle personell, klargjøre og frakte utstyr eller gjøre andre tiltak. Tidsbrudd tas for å flytte tida fremover i "døgnet".
- Utøvere: Dette er de som deltar og skal øves, rollespillere og eventuelle observatører (evaluering). Disse blir presentert.
- Rollespill (spillstab og spillstabsleder): Forklare oppgaven til aktørene som utgjør markører og inntar roller som pårørende, publikum og andre personer i spillet.
- Kontrollere eller observatører: En kontroller er spillstabens forlengede arm inn til de som øver, og vedkommende kan ivareta evaluering av øvelsen. Spillstab skal kunne benytte kontroller til å regulere spillet. Dersom de som øves har spørsmål eller merknader av spillteknisk art, rettes disse også til en kontroller. I denne funksjonelle øvelsen legges det ikke opp til kontrollere. I stedet styrer øvingsleder tidslinjen.
- Realisme: Spillteknisk vil det komme noen nødvendige unntak, men ikke stopp opp og protestere. Be heller om Time-out for å få oppklaring.
- Gjennomføring av tiltak: Noen tiltak vil spilles i fullskala, andre i mindre målestokk og noen kun øvingsteknisk på papiret.
- Player's Action: Øvelsens gang skal i størst mulig grad drives fram av de som øves (der det er lov å improvisere. I utgangspunktet skal kun hovedhendelsene initieres fra spillstab. Øvingstekniske elementer skal ikke forstyrre øvelsen unødige. Unntak er sikkerhetsbrudd, hvis øvelsen går i feil retning eller andre avgjørende forhold.
- Koordinering: Øvelser i øvelsen må unngås, for eksempel innspill og hendelser som ikke er kjent av øvingsledelsen og koordinert med sentral dreiebok. Da vil øvingsleder eller spillstabsleder gripe inn.
- Media og publisering: Rollespillere kommer til å ta kontakt med kriseledelse. Det er lagt opp til øving i publisering ved at kommunikasjonsansvarlig kan legge ut informasjon på lukket øvelsesområde. Det vil komme inn eposter som det skal



responderes på til flere av de som øver, og telefonhenvendelser både direkte på mobil og til konferansetelefon i kriserommet. Alle henvendelser starter med "Øvelse-øvelse".

- Helse, miljø og sikkerhet (HMS): Alle som deltar skal ha satt seg inn i og være kjent med sikkerhetsbestemmelsene for selskapet. I rollen HMS-ansvarlig ligger ansvaret for at det under øvelsen ikke oppstår skade på liv, helse eller miljø i øvingsområdene. (rollen legges til den som har ansvar for sikkerhet til daglig).
- Merking: Rollene er avklart på forhånd. I og med at alle kjenner hverandre fra før, med unntak av øvingsleder, skal det ikke være nødvendig med ekstra merking (armbind/vester) til en funksjonell øvelse som her beskrives.

Sett klar start med klokkeslett, og på avtalt tid går det en melding fra øvingsleder om at alt er klart ut til spillstabsleder. Så iverksetter spillstabsleder første rollespillere fra Dreiebokens start. Så følger to intense timer med utrulling i tråd med Dreiebokens fremdrift i akutt fase.

Det øves i akutfase og deretter kronisk fase av en krise (Aarset, 2010, s. 264; Veil, 2011, s. 118). Etter akutfase i øvelsen følger lunsj og pause. I lunsjen deltar samlet kriseledelse, øvingsleder og eventuelle observatører sammen med spillstab for en første oppsummering av den akutte delen. Over i kronisk fase av øvelsen permittes spillstaben og det hele får et roligere preg med samtale og refleksjon.

Det som er beskrevet er testet reelt i mindre skala tidligere og presenteres gjennom vedleggene som funksjonell øvelse som vil fungere for både offentlig instanser, lag-/ organisasjon eller et privat konsern/selskap. Selve øvelsen er i vedlegg Bind 2 supplert av Bind 3 og Bind 4.

### **Trinn 6) Etterspillet (evaluering og oppdatering av planverk)**

Hensikten med å evaluere, er å vurdere om mål for øvelsen er nådd, identifisere positive og negative læringspunkter, foreslå endringer og forbedringer samt få frem trusler og sårbarhet. Hensikten er også å foreslå endringer og forbedringer for de enkelte leddene av organisasjonen som deltok der det er avdekket svakheter. Og ikke minst skal en vurdere planverket og bruken av dette i det videre (Falkheimer & Heide, 2012). Er det benyttet god improvisasjon (eller ei) i kriseledelsen, er det også først i etterkant en kan få klarhet og skaper helhetlig mening i det som ble besluttet (s. 520). Det bør også foretas en analyse av interessentbehandlingen med vekt på hvilket ansvar omgivelsene legger på selskapet (Fediuk et al., 2012, s. 644-645). Kriseledelsen

foretar en målretta diskusjon rundt de aktuelle erfaringene de har tilegnet seg (Moats et al., 2008, s. 405).

"Omsetting av individuell læring til organisatorisk læring krever gode rutiner og systematikk for å sammenstille, diskutere og trekke felles konklusjoner om hva man har lært. Deretter må læringspunkter nedfelles i planer, rutiner, opplæringsprogram og andre formelle rammer for virksomheten, og bli en del av organisasjonens felles kunnskapsgrunnlag. Slikt arbeid må prioriteres av organisasjonen og av ledelsen. Dette understreker at læring er en viktig ledelsesoppgave" (Justis- og beredskapsdept, 2016-2017, s. 145).

For å få ut læringsutbytte etter en slik gruppeøvelse må du skape rom for refleksjon (Berlin & Carlström, 2015, s. 20). Ta hensyn til at deltakerne kan være slitne rett etter øvelsen, så effekten av hva som kommer ut av den umiddelbare evalueringen, kan være ulikt det som kommer opp etter mer refleksjon (Freimuth et al., 2008, s. 38). Sikre derfor i forkant og sikre også på dette tidspunktet, at en fra selskapet som har et ansvar for planverk og/eller sikkerhet noterer (evalueringsnotat) svar fra den første runden rundt bordet.

Tabell 5: Anbefalt struktur for et første evalueringsnotat

Innhold (om øvelsen)	Enkel første analyse (fra de som deltok):
<b>Organisasjon og mandat for kriseledelsen</b>	<b>Sammensetning før øvelsen og forberedelsene hver enkelt hadde.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ble selskapets gjeldende beredskapsplanverk og/eller tiltakskort brukt? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvor i org. ble beslutninger fattet under krisens utvikling?</li> </ul> </li> <li>• Fulgte enhetene opp beslutningene som ble fattet (kvittert ut)?</li> <li>• Hvordan ble dokumentasjon og loggføring gjennomført? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan beslutningene, rekkefølgen på disse og hvordan kriseledelsen fulgte krisens gang (notoritet) spores nå i etterkant?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Funksjon, roller og prosesser i beredskapssituasjon</b>	<b>Problemformulering – stille diagnose på krisen (forslag rutineendringer)</b> Er selskapets kriseledelse rett sammensatt for hendelser vi nå har øvd? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplevdes samarbeid/samvirke både internt og eksternt?</li> <li>• Hadde du godt nok utstyr til å løse oppgaven du var satt til?</li> <li>• Har du kommentar til lokalene?</li> </ul>
<b>Krisekommunikasjon og mediehandling</b>	<b>Tiltak og kvalitet – kommunikasjonskart og kontroll opp mot interessentanalyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan ble informasjonsstrømmen opplevd? Og det du fikk vite - delte du det godt nok med andre? Fikk du tilstrekkelig informasjon til å kunne utføre din oppgave?</li> <li>• Informasjon som grunnlag for beslutninger og/eller som service/krav: Var den god nok til målgrupper eksternt og internt?</li> <li>• Hvordan ble informasjon innhentet og verifisert?</li> <li>• Informasjonsspredning og kommunikasjon: Hvilke kanaler ble benyttet? Glemte vi kanaler, kunne andre blitt benyttet?</li> </ul>
<b>Avsluttende refleksjoner</b>	<b>Veien videre.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva mener du er tydeligste forbedringspotensial?</li> <li>• Har du kommentarer om scenariet, opplegget, verdi for framtida?</li> </ul>

Oppmuntre til at kriseledelse (de som øvde) raskt kommer sammen på egenhånd, og følger opp læringspunkt mv. da med kun interne ressurser til stede. Et mer endelig evalueringsnotat bør (innen kort tid) behandles av daglig ledelse for beslutninger om eventuelle prekære endringer. Ledelsen i selskapet bør også fastsette nytt tidspunkt (ikke for langt frem i tid) til ny øvelse i egen regi. Den beste måten å lære på, er å øve en gang til. Tips også om mulighetene de nå har for revidering av krisekommunikasjonsplan og for eventuelle endringer i andre beredskapsplaner som

- oppdatering av varslingslister,
- viktigste instruksjoner (rutinebeskrivelser),
- lister på kontaktpunkt internt/eksternt (interessentkart),
- oversikt på tekniske og menneskelige ressurser å spille på
- sjekklister, tiltakskort som viser hvordan tiltakene utføres (Aarset 2010, s. 272)

Blir det tid, anbefales det en runde der en sjekker uten å ta et dypdykk rundt erfaringer rundt mestring og stress. Det har med at en sikrer mestringsfølelsen for alle og at en får frem eventuell frustrasjon. Dette er anledningen til å se om øvelsen dro galt av sted gjennom at f.eks. tempoet ble alt for høyt, Player's Action tok av i feil retning eller om eventuelle reproduksjonsfeil oppstod:

- I hvilken grad de oppfattet situasjon som *kontrollerbar*?
- Om de klarte å *forutse* og slik forberede seg psykisk og fysisk på det som skulle skje slik at de fikk redusere stressnivået da ubehaget først inntraff (hendelsens totalbilde).
- Om de slapp å utfordre eget *selvbilde* på en slik måte at de kom til kort på evner og kapasitet (Lazarus, 2006, s. 243).

Etter den første umiddelbare evalueringen trekker øvingsleder ut, men kan komme tilbake med råd i utformingen av evalueringsnotat (tabell 5). Vanligvis ligger dette ikke til ekstern øvingsleders ansvar. Det er ytt en rådgivningstjeneste - en konsultasjon (Lauvås og Handal, 2015, s 65) og dermed er det nå opp til selskapet om de vil bli enda bedre basert på det de har lært. Helst slik at utviklingsprosessen skaper positive ringvirkninger i organisasjonen (Bang & Midelfart, 2012, s. 154).

Evaluering *er* viktig som perioden frem til neste krise inntreffer (Aarset, 2010, s. 265) og gjennomføres på en slik måte at kriseledelsen ser mange sider ved sin felles forståelse og håndtering av situasjonen. Hva var det vi faktisk erfarte? Hva må avlæres, og hva er ny

kunnskap (Veil, 2011, s. 132-134)? Det som er beskrevet her er dermed en anbefaling for å komme i gang, der en til nå kanskje ikke har hatt det beste systemet rundt plan og analyse på risiko og krise. Og det er en anbefaling for de som ønsker å oppnå en kvalitetsforbedring.

### **DRØFTING, KONKLUSJON OG ANBEFALINGER VIDERE**

I innledningen formulerte jeg følgende problemstilling: Hva er en god leveranse fra en øvingsleder til en mellomstor bedrift som vil teste kriseberedskapsplanverket og øve spesielt på god krisekommunikasjon for å øke egen ferdighetsutvikling kollektivt og individuelt? I svaret på spørsmålet er det vektlagt å se om kriseledelsen gjennom øvelse får bedret

- evne til å fatte riktige beslutninger
- evne til å bli påvirket av preferanser, spesielt stress og sinnstilstand
- evne til å fatte smarte beslutninger, spesielt i grupper
- evne til å tørre å være gode korrektiv til leder
- evne til å tørre å stille kritiske spørsmål, spesielt i grupper
- evne til å utvise funksjonsdyktighet i reservefunksjonene (Aarset, 2010, s. 206-240).

Videre er testet å håndtere krisen

- med fokus på effekten av god helhetlig krisekommunikasjon
- ansvars- og rolleforståelse inn mot krisekommunikasjon (også om noen er fraværende)
- evne til improvisasjon og fleksibilitet i krisekommunikasjon.
- bruk av eksisterende kompetanse og ferdigheter i krisekommunikasjon og kriseledelse
- samvirke vertikalt med funksjoner internt og horisontalt (også med eksterne)
- evne til å håndtere flere kommunikasjonsutfordringer og å unngå systemulykke (selv om det er knapt med tid)
- bruk av eksisterende planverk for krisekommunikasjon (men også improvisasjon)
- bruk av utstyr og teoretiske verktøy de har fått opplæring i å benytte
- innkassering av nye erfaringer og videreutvikling av ferdigheter.

Når det tenkes risikoledelse og en evner å tenke langsiktig, legges ressurser i jevnlig trening på krisesituasjoner. Slik bygges kunnskap samt fleksibilitet i beslutningstagningen etter filosofien "*Tenk mens du handler*" (Falkheimer & Heide, 2012, s. 521). Individuelt, og for organisasjonen, økes kapasiteten til mer treffsikre reaksjoner og styrket handlingsevne til dagen når det behøves som mest (Moats et al. 2008, s. 414). Kriseledelse ser at utfordringene strekker seg forbi det akutte og innover i kronisk fase (Aarset, 2010, s. 264).

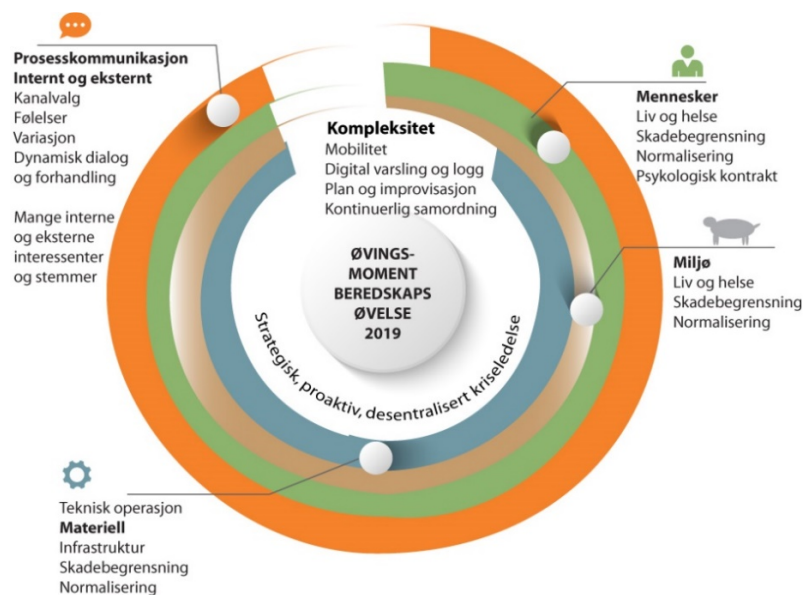
"Large-scale simulations that so often exclude risk communicators may give organizers a false sense of security, in which operationally sound emergency plans are undermined during an actual crisis because the people who must communicate those plans to the public are caught unprepared" - Freimuth et al. (2008, s. 44).

Denne krisekommunikasjonsøvelsen har vektlagt at de som bruker denne får

- bedre grep på komplekse, men gjenkjennelige situasjoner,
- flere og bedre verktøy til å løse de vesentlige krisekommunikasjonsutfordringene
- flere improvisasjonsmuligheter og nye alternativer, om den første strategien i møte med interne og eksterne omgivelser ikke virker
- bedret evne til å lytte til omgivelsene.

Krisekommunikasjonsøvelsen gir grunnlag for videre oppfølging internt med egne øvinger.

Figur 6: Perspektiv for krisekommunikasjon 2019.



Inspirert spesielt av artiklene til Falkheimer og Heide, 2012, Johansen, 2017 og Pang et al. 2012.

Å feile i krisekommunikasjonen får etter mitt syn så mye større konsekvenser enn å mislykkes med en holdningskampanje eller politisk lobbying. Krisekommunikasjon griper i så mye større grad direkte inn i menneskeskjebner på kort og lang sikt. I 2019 må en organisasjon og kriseledelse bygge helhetlig krisekommunikasjon og bli dyktige på denne før krisen rammer. En fremragende kriseledelse må beherske prosesskommunikasjon, forankre og beslutte kommunikasjonstiltak knyttet til langt flere interessenter enn media aleine og de psykologiske kontrakter som oppstår underveis i prosessen (Fediuk et al., 2012, s. 639). Med dette sentralt

for øyet, jevnlig gjennom øvelse og som integrert del av planverket (som rammeverk med rom for improvisasjon), kan en lykkes i krisen og med sin kommunikasjon ved en "skarp hendelse" (Coombs, 2012, s. 99-115).

Gode øvelser i dag trener bygging av bånd og relasjoner mellom kommunikasjon, ledelse og aktiviteter i organisasjonen fra en strategisk innramming og tilnærming. Ledere må trenes i å være kommunikatører og de må tilføres kommunikasjonskompetanse. Da må organisasjonens eget team (få lov til å) innta en aktiv og sentral rolle og se til at dette gjennomføres (Tench et al. 2017, s. 65). Kommunikasjonsrådgivere som står ansvarlig for å produsere kommunikasjonssinnhold er i utgangspunktet i en privilegert posisjon der de kan skape og gjenskape organisasjonen, interessentene og oss selv gjennom kommunikasjon. Det vil si så sant vi er ønsket inn til å delta i kriseledelse og til andre beslutningsposisjoner i egen organisasjon (Tench et al. 2017, s. 48 og s. 67).

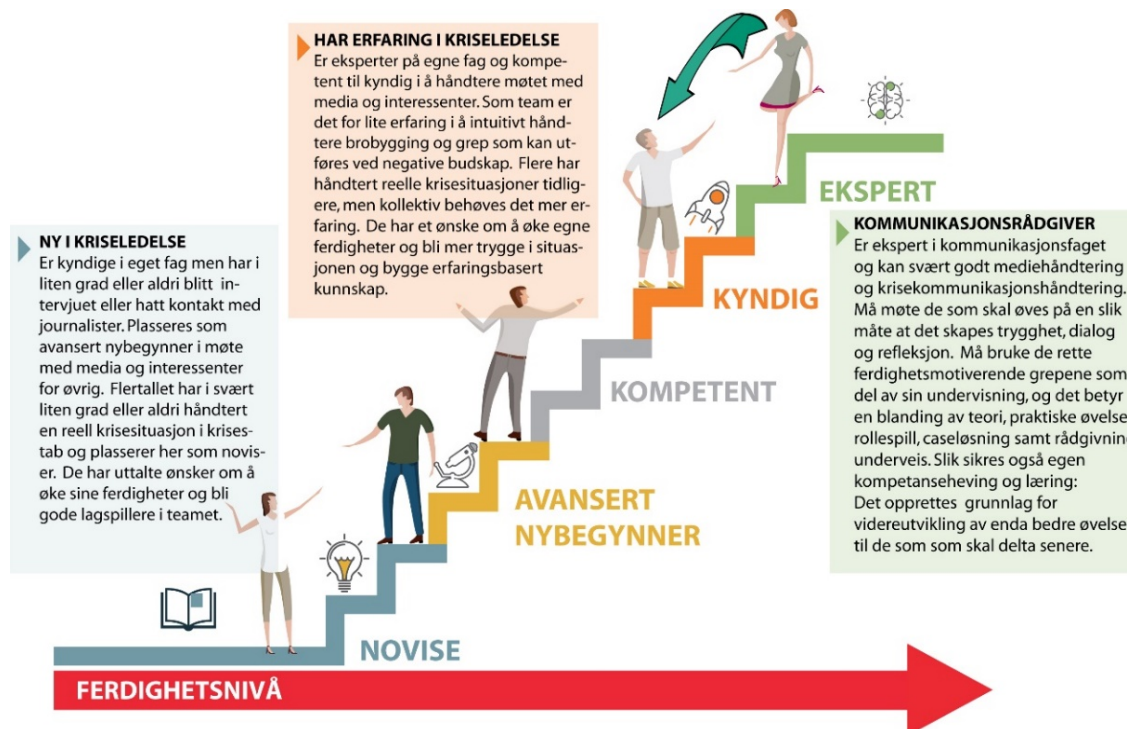
Beskrivelsen her er avgrenset til å ha fulgt en kriseledelse i ett selskap som har fullført i en funksjonell krisekommunikasjonsøvelse. Uten å generalisere, så skal denne deskriptive utførelsen ha gjort det mulig for enhver med kommunikasjonsfaglig bakgrunn på et kyndig nivå å bygge en tilsvarende øvelse med trygghet i at den vil fungere (Denscombe, 2017, s. 63-64).

### **Hva har jeg lært**

Jeg har gått gjennom egen erfaring og kompetanse innen krisekommunikasjon ved å være *reflektiv-i-handling* (Schön, 1983, s. 62-63) og på samme tid har jeg sett på og *vurdert-i-handling* mine egne kvaliteter som moderator og støtte i rollen som øvingsleder (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 89). Gjennom forskning har jeg for første gang tenkt nøye gjennom hva jeg utfører, vurdert handlinger og min innforståtte kunnskap for så å beskrive dette i tekst.

Prosessen ga innsikt, ny og utvidet kunnskap både om meg selv og yrket mitt (Schön, 1983, s. 50). Som figur 7 uttrykker, har jeg gjennom øvelsen lært av de som deltok, jeg har lært av å forme selve oppgaven og de som deltok i øvelsen har tatt meg videre til ny kunnskap som jeg kan anvende i både videre opplæring i krisekommunikasjon overfor andre og i videre forskning (Grunnan & Fridheim, 2017, s. 93). Jeg avslutter med erkjennelsen av at jeg er langt fra utlært, men at jeg kan mer enn det jeg er klar over (Polanyi, 2009).

Figur 7: Ferdighetsutvikling i medietrening og krisekommunikasjon for de deltar.



Utviklet etter inspirasjon fra Benner (1995) - om motivasjon for læring og fra Dreyfusbrødrenes 5-trinnsmodell (1980) – om ferdighetsutvikling (se også Bind 1, figur 4).

### Anbefalinger for videre forskning

Hva skjer med prosesser som persepsjon, hukommelse, tenking og problemløsning i så pressa situasjoner som det å håndtere en krise i kriseledelse kan være? Jeg kunne tenkt meg mer innsikt i det som beskriver det *intuitive* og det *kognitive*, det *fysiske* og *mentale* ved å stå i hendelser som del av en kriseledelse. Dette for gjennom mer forskning å bidra til å bygge bedre team til å løse oppgaver i strategisk ledelse både i vanlig drift og i krise. Så ville det være svært interessant å gå videre fra de franske beskrivelsene i kildene i artikkelen til Limousin, et al. (2016) om dreiebøker. Ligger Norge langt fremme i utformingen av slike eller ikke – hvor kommer de beste dreiebøkene fra? Så jeg kjenner at jeg bare har skrapet på overflaten av privat, nordisk konsulentbransje (Johansen, 2017; Tech et al. 2017, s. 164). Er det i hovedsak medietrening som tilbys av innleide enmannsfirma, med minimal kunnskap fra faktiske situasjoner innen selskapets/organisasjonens virksomhetsområde? Hva sitter kundene igjen med f.eks. her i Norge, etter gjennomføring av en kjøpt krisekommunikasjonsøvelse fra store ellers små tilbydere? Hvordan ser innkjøpte øvelser og dreiebøker ut i 2019? Holder det som leveres kvalitet god nok inn mot de ambisjoner som er satt for samfunnsberedskapen i Norge for framtida (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016-2017).

## LITTERATUR OG ANDRE KILDER

- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, P. A. & Spitzberg, B. H. (2010). Myths and Maxims of Risk and Crisis Communication. I R. L. Heath & H. D. O'Hair (Red.), *Handbook of Risk and Crises Communication* (s. 205- 226). New York NY: Routledge.
- Balke, N. O. & Sagstuen, M. (2017). *Soldaters prestasjoner under stress. Hva påvirker soldaters prestasjoner i krevende situasjoner?* (Master i ledelse, Handelshøgskolen, Universitetet i Trømsø).
- Bang H. & Midelfart T.N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Benner, P. (1995). *Fra novise til ekspert: Dyktighet og styrke i klinisk sykepleiepraksis* (G. Have, Overs.). Oslo: TANO. Hentet fra <https://www.nb.no/nbsok/nb/d57b7ded37e0140923d0d7acecb734e?lang=no#0>
- Berlin, J. M. & Carlström, E. D. (2015). Collaboration Exercises: What Do They Contribute? - A Study of Learning and Usefulness, *23*(1), 24. Hentet fra <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12064>
- Berlin, J. M. & Carlström, E. D. (2011). Why is collaboration minimised at the accident scene? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *2011*, 20(2), 159-171. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/09653561111126094>
- Brurås, S. (2014). *Etikk for journalister* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Buvik, C. (2008). Fjelltunkatastrofen: Tomte-sprenginga var rasårsaken. *Sunnmørsposten*. Hentet 14.04.2019 fra <https://www.smp.no/nyheter/article123753.ece>
- Coombs, W. T. (2012). Conceptualizing Crisis Communication. I R. L. Heath & H. D. O'Hair (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 99-118). Malden, MA: Routledge.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Denscombe, M. (2010). *Ground Rules for Social Research. Guidelines for Good Practice* (2. utg.). Maidenhead, England: Open University Press.
- Denscombe, M. (2017). *The Good Research Guide. For small-scale social research projects*. (6. utg.). London: Open University Press.
- Direktoratet for forvaltning og ikt (2019, 29. april) *Analyse av interessenter*. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/e-handel/planleggingsfasen/analyse-av-interessenter>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). Dokumentarkiv innen risiko, sårbarhet og beredskap. Hentet 23. mars 2019 fra <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/>
- Dreyfus, S. E. & Dreyfus, H. L. (1980). *A Five Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition*. (Operations Research Center, University of California, Berkeley. Report Number: ORC-80-2). Hentet fra: <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA084551>
- Dyregrov, A. (2018). *Katastrofepsykologi* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E. & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2012). Crisis Communicators in Change: From Plans to Improvisations. I W. T. Coombs & S. J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 511-526). New York: Wiley-Blackwell..
- Fediuk, T. A., Coombs, W. T. & Botero, I. C. (2012). Exploring Crisis from a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions During Crisis Events. I W. T. Coombs & S. J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 635-656). New York: Wiley-Blackwell.



- Freimuth, V. S., Hilyard, K. M., Barge, J. K. & Sokler, L. A. (2008). Action, Not Talk: A Simulation of Risk Communication During the First Hours of a Pandemic. *Health Promotion Practice, Society for Public Health Education.*, 9(4), 35S-44S. <https://doi.org/10.1177/1524839908322111>
- Grunnan, T. & Fridheim, H. (2017). Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: The do's and don'ts. *EURO Journal on Decision Processes* 5(1-4), 79-95.
- Hager, P. (2009). Theories of Workplace Learning. I Malloch, Cairns, Evan & O'Connor (Red.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, London: SAGE.
- Heath, R. L. & O'Hair, H. D. (2010). *The handbook of Risk and Crisis Communication* Malden, MA: Routledge.
- Heggstad, Ø. J. (2018). – Fjelltun-ulykka har preget livene våre. *NyttiUka*. Hentet 20. april 2019 fra <http://www.nyttiuka.no/default.aspx?menu=617&id=67931>
- Holand, A. & Sønnerland, O. (2009). *Evalueringsrapport: Øvelse TYR 2008*. Politidirektoratet. Hentet fra <https://docplayer.me/2553890-Evalueringsrapport-ovelse-tyr-2008.html>
- Hovedredningssentralen. (2019). Dokumentarkiv med diverse veiledere innen beredskap. Hentet 23. mars 2019 fra <https://www.hovedredningssentralen.no/dokumenter/>
- Jakhelln, E. B. (2013). *Er idretts erfaring god medietrening? En studie av om man presterer bedre på direkten i tv, hvis man har idrevet med organisert idrett*. (Masteroppgave, Norges idrettshøgskole).
- Jin, Y. & Pang, A. (2012). Future Directions of Crisis Communication Research: Emotions in Crisis - The Next Frontier. I W. T. Coombs & S. J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 677-682). New York: Wiley-Blackwell.
- Johansen, W. (2017). Understanding and practicing crisis consulting. A study of public relations and communications firms. *Journal of Communication Management*, 21(2), 106-123. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0104>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn. Samfunnssikkerhet*. (Meld.St. 10). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/>
- Knudsen, K. (2017). Overvåker byen under VM. *Bergensavisen*. Hentet 14.04. 2019 fra <https://www.ba.no/sykkel-vm/bergen/politiet/overvaker-byen-under-vm/s/5-8-636600>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., T. M. Andersen & J. Rygge, Overs.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lalonde, C. & Roux-Dufort, C. (2013). Challenges in Teaching Crisis Management: Connecting Theories, Skills, and Reflexivity. *Journal of Management Education* (Sage), 37(1), 21-50. <https://doi.org/10.1177/1052562912456144>
- Lauvås, P. & Handal, G. (2015). *Veiledning og praktisk yrkesteori* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress og følelser. En ny syntese*. (M. Visby, Overs.) København: Akademiske Forlag.
- Limousin, P., Tixier, J., Bony-Dandrieux, A., Chapurlat, V. & Sauvagnargues, S. (2016). A New Method And Tools to Scenarios Design for Crisis Management Exercises, 53, 319-324. <https://doi.org/10.3303/CET1653054>
- McKendree, A.G. (2011) Synthesizing and Integrating the Crisis Literature: A Reflective Practice. *The Review of Communication* 11(3), 177-192. <https://doi.org/10.1080/15358593.2011.565422>
- Miller, Neville, A., Sellnow, T., Neuberger, L., Todd, A., Freihaut, R., ... Gamhewage, G. (2017). A Systematic Review of Literature on Effectiveness of Training in Emergency Risk Communication. *Journal of Health Communication*, 22(7), 612-629.

- Moats, J. B., Chermack, T. J. & Dooley, L. M. (2008). Using Scenarios to Develop Crisis Managers: Applications of Scenario Planning and Scenario-Based Training. *Advances in Developing Human Resources (SAGE Publications)*, 10(3), 397-424. <https://doi.org/10.1177/1523422308316456>
- Mortensen, E. (2009). Svineinfluensa: Gravide og barn vaksineres først. *Sunnmørsposten*. Hentet 14.04. 2019 fra <https://www.smp.no/nyheter/article119097.ece>
- Nikolaev, A. G. (2012). Thirty Common Basic Elements of Crisis Management Plans: Guidelines for Handling the Acute Stage of "Hard" Emergencies at the Tactical Level. I W. T. Coombs & S. J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 261-281). New York: Wiley-Blackwell.
- Norsk kommunikasjonsforening. (2018). Profesjonsetiske prinsipper. Hentet 29. sept. 2018 fra <https://www.kommunikasjon.no/om-oss/etiskraad#Profesjonsetiske%20prinsipper>
- NRK. (2019). Cruiseskipet "Viking Sky". *NRK, Møre og Romsdal*. Hentet 14.04. 2019 fra [https://www.nrk.no/nyheter/cruiseskipet-\\_viking-sky\\_-1.14487440](https://www.nrk.no/nyheter/cruiseskipet-_viking-sky_-1.14487440)
- Organisasjonsplan for redningstjenesten (2015). Organisasjonsplan for redningstjenesten (FOR-2015-06-19-677). Hentet fra <https://lovdata.no/LTI/forskrift/2015-06-19-677>
- Pang, A., Jin, Y. & Cameron, G. T. (2012). Contingency Theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Development, Discovery, and Dialogue. I W. T. Coombs & S. J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 527-549). New York: Wiley-Blackwell.
- Pfaff, M. S. & McNeese, M. D. (2010). Effects of mood and stress on distributed team cognition. *Theoretical Issues in Ergonomics Science, Taylor & Francis*, 11(4), 321-339. <https://doi.org/10.1080/14639221003729185>
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension* (A. Sen, Overs.) Chicago ILL: University of Chicago Press
- Politidirektoratet. (2011). *PBS I - Politiets beredskapssystem Del I - Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet. Hentet 01.09.2018 fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Politidirektoratet. (2018). *Retningslinjer - Språk og innhold: Twitter i operasjonssentralene*. Oslo: Politidirektoratet. Hentet 14.04.2019 fra [https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/retningslinjer-sprakoginnhold-twitter\\_i\\_operasjonssentralene\\_pod20182.pdf](https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/retningslinjer-sprakoginnhold-twitter_i_operasjonssentralene_pod20182.pdf)
- Propp, V. (1968). *Excerpts from: Vladimír Propp, Morphology of the folk tale, 1928*. Bloomington, IN. (The American Folklore Society and Indiana University, Overs.)
- Rosbach, M. (2012). Bytter slukkesystem etter hurtigrutebrann. *Sunnmørsposten*. Hentet 14.04. 2019 fra <https://www.smp.no/nyheter/article509063.ece>
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner - How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Simonsen, A. (2007). *Offentlig informasjons- og kommunikasjonsarbeid. Mål og metoder*. 3. utg. Oslo: Kommuneforlaget.
- Solheim, S. & Wergeland, P. (2015). - Noen har kapret bussen og drept mange. *NRK*. Hentet 14.04 2019 fra [https://www.nrk.no/dokumentar/xl/\\_noen-har-kapret-bussen-og-drept-mange\\_-1.12393271](https://www.nrk.no/dokumentar/xl/_noen-har-kapret-bussen-og-drept-mange_-1.12393271)
- Strand, R. & Freeman, R E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*. 127(1), s. 65-85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Syd, F. (1984). *Screenplay: The Foundations of Screenwriting*. (2005. utg.). New York NY: Bantam Dell, Random House.

- Tench, R., Verçiç, D., Zerfass, A., Moreno, Á. & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence - How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications (The European Communication Monitor)*. Cham, Tyskland: Springer Nature, Palgrave Macmillan.
- Tvergrov, E. A. (2012). Molaupsulykka 1971. *Hjørundfjordportalen*. Hentet 14.04. 2019 fra [https://www.hjorundfjord.no/?komponent=statisk&statisk\\_id=167](https://www.hjorundfjord.no/?komponent=statisk&statisk_id=167)
- Veil, S. R. (2011). Mindful learning in crisis managemet. *Journal of Business Communication*, 48(2), 116.147. <https://doi.org/10.1177/0021943610382294>
- VG. (2014). Aksla-drapet: Foreldrene får høre hans forklaring. *VG*. Hentet 14.04. 2019 fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/XraLx/aksla-drapet-foreldrene-faar-hoere-hans-forklaring>
- Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L. O. & Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

#### **VEDLEGG TIL BIND 1 - DEN PRAKTISK EKSAMENSPRODUKSJONEN:**

- **BIND 2. Beskrivelse av 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse (gjennomføring)**
- **BIND 3. Dreiebok for krisekommunikasjonsøvelse**
- **BIND 4. Underlagsmaterieell til 6-trinns krisekommunikasjonsøvelse og dreiebok**

*This total body is a Practical Master Thesis within Media Practice.  
- a 2-year (120 ECTS) English-taught Master`s degree  
interdisciplinary programme at Volda University College (VUC)  
Animation/communication/journalism/media production and media design.*