

BAC3100 – Bacheloroppgave



Markedshøyskolen

*Effektiv kommunikasjon i krisesituasjoner*

1. juni 2012



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Forord

Med bacheloroppgaven avsluttes en treåring bachelorgrad innenfor Reiselivsledelse ved Markedshøyskolen. Vi vil med dette få takke alle våre informanter for velvillig hjelp, for å ha stilt opp til intervju med oss og for å ha godkjent informasjonen vi fikk fra dem i ettertid. Både det første og siste intervjuet vårt tok oss til Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap sine kontorer i Tønsberg. Vi vil få takke både Kristina Brekke Jørgensen og Anders Gundersen for informasjonsrike intervju. Vi vil også få takke Geir Holm for et lite innblikk i en kommunikasjonskonsulents hverdag. Turen gikk videre til Lillestrøm og Havarikommisjons kontorer. Der svarte Morten Kveim utmerket på de spørsmålene vi stilte. Ernst Larsen i Redningssselskapet lot seg villig intervju, og vi takker for det og din raske tilbakemelding. Vi er veldig takknemlige for at Jon Birger Berntsen, beredskapssjef i Beredskapssetaten i Oslo Kommune stilte opp til intervju.

Gunnar Pallesen, vår kontakt i Hurtigruten ASA, fortjener en ekstra takk. Han var instrumentell i å arrangere vår studietur med *MS Nordkapp* og intervjuene der. En stor takk rettes også til kapteinen og alle de som lot seg intervju ombord. Tore S. Fagernes har vært en tålmodig og dyktig veileder, takk for all hjelp.

De ansatte på biblioteket har som alltid vært behjelpelige, både med å søke opp litteratur og kildehenvisninger. Takk for hjelpen.

I tillegg vil vi også takke hverandre for godt samarbeid, og våre familier og venner som ventet tålmodig utenfor da vi forsvant inn i vår lille bachelorboble. Og tusen takk til de av dere som leste korrektur for oss og kom med gode tips!

God lesning!

979496, 979961, 979509

Markedshøyskolen Oslo

1. juni 2012

## Sammendrag

Håndtering av krisesituasjoner og kommunikasjonen i disse, blir stadig mer viktig i dagens samfunn. Hendelsene 22. juli 2011 gjorde det tydelig at større kriser kan ramme også lille Norge. Fokuset på krisekommunikasjon må heves, og det bør også fokuseres på trening for disse situasjonene. Som en følge av brannen på *MS Nordlys*, og måten denne hendelse ble håndtert på av Hurtigruten ASA, oppstod det et ønske om å benytte de som primærkilde i bacheloroppgaven. Ut fra behovet om et økt fokus på krisehåndtering og kommunikasjon ble følgende problemstilling formulert:

*“Hvordan kommunisere mest mulig effektivt, både internt og eksternt, i forbindelse med en krisesituasjon?”*

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor både dybdeintervju og observasjon ble benyttet. I forbindelse med undersøkelsen ble 15 informanter med erfaring innenfor krisekommunikasjon intervjuet. I tillegg ble kommunikasjonen og samhandlingen mellom mannskapet ombord på *MS Nordkapp* observert. Teori på fagfeltet har blitt beskrevet gjennomgående, med spesiell vekt på kommunikasjonskanaler og viktigheten av kriseplaner.

Ut fra undersøkelsens funn, som er at praksis stort sett stemmer med teorien, ble det trukket ut fem faktorer som ble drøftet opp mot teorien. Disse fem faktorene er kriseplan, intern og ekstern kommunikasjon, talsperson og kriserom. Disse er valgt ut fordi de blir sett på som de viktigste faktorene i forhold til hvordan man kan kommunisere mest effektivt i en krisesituasjon. Oppgaven konkluderer med at alle bedrifter bør ha en kriseplan, med flere scenarioer, hvor det kommer frem hvordan man skal kommunisere både internt og eksternt, hvordan varslingssystemet benyttes, og hvem som skal være talsperson i hvilke sammenhenger. Denne planen må øves, slik at alle vet hvordan man skal forholde seg i en krisesituasjon. Det er i tillegg blitt utviklet en figur over hvilke kommunikasjonskanaler som er mest hensiktsmessig å benytte, i forhold til hvor mange det skal kommuniseres med og hvor mye som skal kommuniseres. Denne figuren kan benyttes for både intern og ekstern kommunikasjon.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
Liste over figurer .....	7
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling .....	8
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Forutsetninger/avgrensninger .....	9
1.4 Bedriftene/informantene.....	10
1.4.1 Beredskapsetaten i Oslo Kommune .....	10
1.4.2 Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) .....	10
1.4.3 Hurtigruten ASA .....	11
1.4.4 Redningsselskapet .....	14
1.4.5 Statens Havarikommisjon for transport.....	14
1.4.6 Talk Consulting v/Geir Holm.....	14
1.5 Bacheloroppgaven videre .....	15
2.0 Forskningsmetode .....	16
2.1 Forskningsdesign.....	16
2.1.1 Casestudiedesign .....	17
2.2 Datainnsamling.....	17
2.2.1 Utvalgsstørrelse .....	18
2.2.2 Utvalgsstrategi.....	18
2.2.3 Rekrutteringsmetode .....	19
2.3 Intervjuguide .....	19
2.4 Struktur på intervjuene .....	20

2.4.1 Maktforhold.....	20
2.5 Transkribering .....	20
2.6 Datareduksjon og koding .....	21
2.7 Kvalitetssikring .....	21
2.7.1 Pålitelighet.....	21
2.7.2 Troverdighet .....	22
2.7.3 Overførbarhet .....	22
2.7.4 Overensstemmelse.....	22
3.0 Teori .....	23
3.1 Definisjoner .....	23
3.1.1 Kriser .....	23
3.1.2 Kommunikasjon .....	23
3.1.3 Ledelse .....	23
3.2 Kriser .....	23
3.2.1 Årsaker til akutte krisesituasjoner .....	24
3.2.2 Kriseplan .....	25
3.2.3 Tidsfaser i krisen .....	27
3.2.4 Trening .....	30
3.2.5 Omdømme aspektet ved en krise.....	31
3.2.6 Den uvante oppmerksomhetens muligheter og trusler .....	31
3.3 Kommunikasjon .....	32
3.3.1 Krisekommunikasjon .....	33
3.3.3 Strategiske beslutninger .....	35
3.4 Kommunikasjon internt.....	35
3.4.1 Kommunikasjon mellom ledere og stab .....	36
3.4.2 Kommunikasjon til de ansatte .....	37
3.5 Kommunikasjon eksternt.....	41

3.5.1 Talsperson .....	41
3.5.2 Kommunikasjon med kunder .....	42
3.5.3 Kommunikasjon med media.....	44
3.5.4 Kommunikasjon med pårørende .....	46
3.5.5 Kommunikasjon med andre forbindelser .....	47
3.5.6 Tekst eller visuelt? .....	47
3.6 Ledelse og administrasjon .....	48
3.6.1 Lederens roller.....	48
4.0 Metode.....	50
4.1 Intervjuguide og oppfølgingsspørsmål.....	50
4.2 Datareduksjon.....	51
5.0 Analyse.....	52
5.1 Faktor I: Kriseplan .....	52
5.1.1 Delkonklusjon I.....	56
5.2 Faktor II: Intern kommunikasjon .....	56
5.2.1 Delkonklusjon II.....	60
5.3 Faktor III: Ekstern kommunikasjon .....	60
5.3.1 Delkonklusjon III .....	63
5.4 Faktor IV: Talsperson.....	63
5.4.1 Delkonklusjon IV .....	68
5.5 Faktor V: Kriserom .....	68
5.5.1 Delkonklusjon V .....	70
5.6 Figur 5.1 Situasjonsbestemt kommunikasjon.....	70
6 Konklusjon .....	72
8 Refleksjon og kritikk til eget arbeid.....	75
9 Kildehenvisning .....	76

Vedlegg I: Oppfølgingsspørsmål med tilhørende datareduksjon Hurtigruten ASA - Administrasjonen .....	79
Vedlegg II: Intervjuguide Beredskapssetaten i Oslo kommune ved Jon Birger Berntsen.....	81
Vedlegg III: Intervjuguide Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap ved Anders Gundersen.....	82
Vedlegg IV: Intervjuguide Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap – kriseinfo.no ved Kristina Jørgensen .....	84
Vedlegg V: Intervjuguide Hurtigruten ASA – MS Nordkapp .....	85
Vedlegg VI: Intervjuguide Redningssselskapet ved Ernst Larsen.....	86
Vedlegg VII: Intervjuguide Statens Havarikommisjon for transport ved Morten Kveim .....	87
Vedlegg IIX: Intervjuguide Talk Consulting ved Geir Holm .....	88
Vedlegg IX: Kryssliste kommunikasjonskanaler .....	89
Vedlegg X: Datareduksjon .....	94
Vedlegg XI: Hurtigruten ASA – Beredskapsorganisasjonen med rollebeskrivelser og ansvar .....	115

## Liste over figurer

Figur 1.1 Organisasjonskart Hurtigruten

Figur 3.1 Krisens univers

Figur 3.2 Tre-aktør modell

Figur 3.3 En lineær kommunikasjonsmodell

Figur 3.4 Kriserom

Figur 3.5 Lederroller

Figur 5.1 Situasjonsbestemt kommunikasjon

Antall ord: 23 259

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Etter terrorangrepet på USA 11. september 2001 økte fokuset på krisehåndtering, og sikkerheten på flyplasser i hele verden ble innskjerpet. Tsunamien i Thailand i 2004 gjorde også sitt til et stadig økende fokus på krisehåndtering. Etter denne hendelsen ble det blant annet utviklet et varslingsystem for tsunamier, i tillegg til at kunnskapen om tsunamier ble bedre blant verdens befolkning. Det finnes mange lignende hendelser rundt om i verden som har gjort sitt til det økte fokuset på håndtering av kriser.

Spesielt hendelsene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011 har gjort at fokuset på krisehåndteringen i Norge har økt betraktelig. I forbindelse med disse hendelsene ble det oppdaget ressursmangler i henhold til kommunikasjon. Norge som nasjon var ikke forberedt på en hendelse av denne størrelsen.

15. september 2011 brant det i maskinrommet ombord på MS Nordlys. Olav Fjell, administrerende direktør i Hurtigruten ASA, gjorde en god jobb som talsperson på vegne av rederiet. De to sistnevnte hendelsene var grobunn for et ønske om å skrive om feltet krisehåndtering. Coombs (2012, 1) mener at ingen bedrifter kan beregne og være skjermet fra kriser, en krise kan skje når som helst, hvor som helst og for hvem som helst. Dersom denne påstanden er korrekt vil det si at alle bedrifter bør ha kompetanse på feltet krisehåndtering, og grunnen til å velge å forske på krisehåndtering ble forsterket.

I følge Weisæth og Kjeserud (2008, 16) har det blitt påstått at opptil 70-80 % av problemløsningen ved kriser dreier seg om kommunikasjon. Dette resulterte i et ønske om å forske mer på kommunikasjon i en krisesituasjon.

### 1.2 Problemstilling

*Hvordan kommunisere mest mulig effektivt, både internt og eksternt, i forbindelse med en krisesituasjon?*



### 1.3 Forutsetninger/avgrensninger

Fagfeltet krisehåndtering er stort, og på grunnlag av bacheloroppgavens omfang har det blitt avgrenset til kun å fokusere på krisekommunikasjon, og hvordan denne kan være mest mulig effektiv.

Begrepene kriseplan og beredskapsplan er relativt likestilte begreper, og det virker som det er valgfritt hva bedriftene eller forfatterne av krisehåndteringsbøker benytter. I

bacheloroppgaven er det begrepet kriseplan som blir benyttet, da dette gir best ordlyd i forbindelse med krisehåndtering og krisekommunikasjon.

I forbindelse med bacheloroppgaven har deler av Beredskapshåndboken til Hurtigruten ASA blitt gjort tilgjengelig. Dette er et internt dokument som er konfidensielt, og derfor kan kun den generelle informasjonen fra denne håndboken gjengis. Den informasjonen som er gjengitt i oppgaven er godkjent av Gunnar Pallesen, kvalitetssikringssjef i Hurtigruten ASA. Dette dokumentet vil kun bli referert til i løpende tekst og da som *Beredskapshåndboken*.

*Beredskapshåndboken* blir kontinuerlig oppdatert, og den versjonen som blir brukt i bacheloroppgaven er en utskrift fra 2. april 2012.

Det er benyttet tre sekundærkilder i bacheloroppgaven. Dette ble valgt fordi to av primærkildene var på skrevet på tysk, mens den tredje ikke var offentlig tilgjengelig. Den informasjonen sekundærkildene inneholdt ble vurdert til å være hensiktsmessig for løsningen bacheloroppgaven.

To av kildene benyttet i bacheloroppgaven kan bli ansett som foreldet, men på grunn av at de fremdeles er relevante og i akademisk bruk, var det hensiktsmessig å ta de med. Disse kildene er Mintzberg (1973) og Guba og Lincoln (1985).

## 1.4 Bedriftene/informantene

I forbindelse med bacheloroppgaven er det innhentet informasjon fra flere bedrifter. Informantene intervjuet i forbindelse med bacheloroppgaven er relevante for løsningen av problemstillingen, på bakgrunn av deres erfaring innen krisehåndtering. Disse informantene blir presentert i sammenheng med de respektive bedriftene i kapittel 1.4.1 til 1.4.6.

### 1.4.1 Beredskapsetaten i Oslo Kommune

Beredskapsetaten i Oslo kommune ble etablert i 1939, og etaten har siden den gang hatt flere ulike navn. Dagens navn kom på plass i 1996. Oppgavene til etaten består av å sørge for at kommunens beredskapsmessige plikter blir ivaretatt på tilfredsstillende vis, både i krig og fred. I tillegg veileder de, fører tilsyn og kontrollerer beredskapsarbeidet i kommunen (Beredskapsetaten). De skal passe på at kommunens risiko- og sårbarhetsanalyse til en hver tid er av nyeste versjon, og blant annet se til kommunens offentlige tilfluktsrom (Jacobsen og Berntsen, 2008, 23-24). Når det gjelder beredskapsspørsmål er etaten kontaktpunkt mellom kommunen og statlige myndigheter, og de øvrige nasjonale og internasjonale beredskapsaktørene (Beredskapsetaten). Berntsen er beredskapssjef for Oslo kommune, hvor jobben går ut på å gjøre kommunen forberedt på uforutsette hendelser som kan oppstå. Dette kan dreie seg om for eksempel ulykker, ekstremvær, kriminalitet eller terror.

### 1.4.2 Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap arbeider blant annet med sikkerhet som er knyttet til forbrukertjenester og produkter. Dette er innenfor lov om kontroll med forbrukertjenester og produkter, og brann- og eksplosjonsvernloven. Målsetningen til DSB er at alvorlige skader og dødsfall skal reduseres, dette som følge av bruk av produkter eller forbrukertjenester. DSB har sitt hovedkontor i Tønsberg, i tillegg til 20 sivilforsvarsdistrikter, fem skoler og fem regionskontorer for el-tilsyn. Direktoratet har cirka 640 ansatte. Deres verdier er tillit, kompetanse, resultat, nysgjerrighet og lagånd (DSB). Gundersen arbeider i Avdeling for Analyse og Nasjonal Beredskap der han er seniorrådgiver i enhet for Beredskap og Krisehåndtering. Gundersens arbeid går ut på blant annet å være beredskapsvakt hver åttende uke, i tillegg til at han møter i en krisestab ved krisesituasjoner. Gundersen er involvert i planlegging av både kriseplaner og øvelser. Han påpeker at øvelser er beredskapsplanlegging.

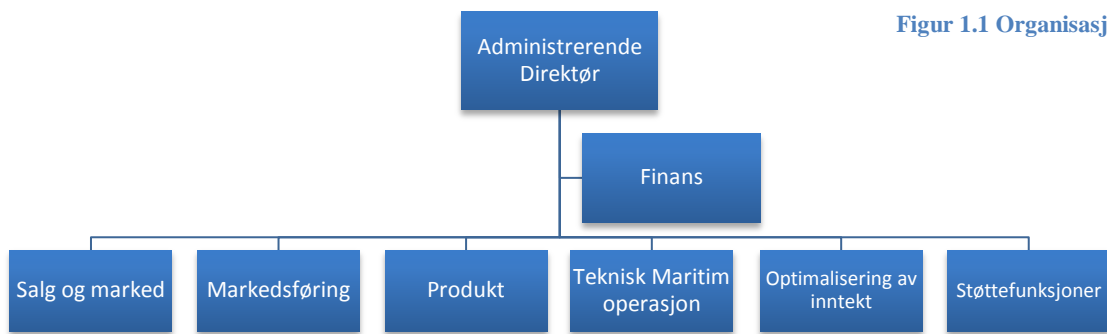
På oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet har DSB opprettet internettsiden [www.kriseinfo.no](http://www.kriseinfo.no). Målet med internettsiden er å være en inngang for befolkningen til

informasjon fra myndighetene før, under og etter kriser, helt uavhengig av hvilken sektor som håndterer krisen. Kriseinfo.no er en internettportal som skal speile og samle myndighetsinformasjon, og det er viktig at den er tilgjengelig og lett å bruke for så mange som mulig. Denne internettsiden blir drevet av en fast redaksjon som både oppdaterer det faste innholdet på siden, og følger med på samfunnet ellers. I forbindelse med en krise vil internettsiden fungere som en samleside for den informasjonen som myndighetene allerede har lagt ut (Kriseinfo). Jørgensen jobber i DSB, og er senior rådgiver for krisehåndtering og ansvarlig redaktør for internettportalen [kriseinfo.no](http://kriseinfo.no) som ble lansert i januar 2012. Jobben hennes går ut på å oppdatere internettsiden kontinuerlig med informasjon som kommer fra myndighetene når uønskede hendelser skjer i samfunnet.

### 1.4.3 Hurtigruten ASA

Hurtigruten ASA driver reiselivs- og transportvirksomhet i Norge og utlandet. Deres kjernevirksomhet er transport av passasjerer og gods langs norskekysten. I tillegg har de Explorerer-produkter, der de tilbyr utforsker-cruise i blant annet Antarktisk og til Svalbard. De driver også utleie av ett skip utenfor Australia, og bussvirksomhet i Troms og Nordland. Virksomheten har de valgt å dele inn i fire produktområder; Hurtigruten norskekysten, Explorerer-produkter, Spitsbergen og Charter (Hurtigruten 2010, 4). Hovedkontoret ligger i Narvik, men de har også kontorer i Tromsø og på Finnsnes (43). Hurtigruten ASA er en viktig del av det norske kystsamfunnets infrastruktur, og internasjonalt en anerkjent cruiseopplevelse. Hurtigruten ASA har 11 skip som seiler mellom 34 havner på norskekysten mellom Bergen og Kirkenes (Hurtigruten 2010, 8).

Hurtigruten ASAs visjon er at passasjerene skal få en ekte opplevelse i unike farvann. De ønsker at kundene skal hentes ut av dagliglivets stress og mas for å oppleve lokal kultur og natur. I dagens stressede samfunn er det lite tid til å reflektere, derfor vokser det frem et behov for å delta i det naturlige og ekte. Hurtigruten ASA ønsker å fylle dette behovet, både for turister og hverdagsreisende. I tillegg ønsker de å tilrettelegge for at lokalbefolkningen skal kunne fortsette å bo der de ønsker. Hurtigruten ASA mener at gjennom dem kan man oppleve destinasjonene på best mulig måte.



**(Hurtigruten 2008, 12, egen oversettelse)**

Organisasjonen har som man kan se av figur 1.1 *Organisasjonskart* en funksjonsbasert inndeling, noe som vil si at organisasjonen er delt inn i avdelinger ut fra hvilken funksjon de har (Jacobsen og Thorsvik 2010, 68). Dette er en linjeorganisasjon, som betyr at de som sitter over andre i organisasjonskartet kan bestemme over de under seg (82). Som man også kan se ut fra organisasjonskartet har organisasjonen en støttefunksjon, kalt Finans. Dette er en gruppe som ikke er med i selve produksjonen, men som må være med for at virksomheten skal fungere hensiktsmessig (88).

### **Hurtigruten ASA – Administrasjonen ved Kjetil Bones Larsen**

Bones Larsen leder avdelingen for helse, miljø og sikkerhet (HMS) i tillegg til personalavdelingen (HR) og avdelingen for kvalitetssikring (QA). Han har ansvar for ledelsen og koordineringen av HMS og HR. Dersom sikkerheten i bedriften eller det ytre miljøet blir truet, skal Bones Larsen iverksette tiltak for å redusere konsekvensene av dette.

### **Hurtigruten ASA – Administrasjonen ved Gunnar Pallesen**

Pallesen er kvalitetssikringssjef (QA) og har blant annet ansvar for å følge opp avviksrapportering, i tillegg til at han skal bidra til å avdekke og forebygge risikoer. Dersom Hurtigruten ASA rammes av en krisesituasjon skal Pallesen delta i løsningen.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Guiden**

Guidens primære oppgave er å kommunisere til passasjerene, både til daglig og i en eventuell krisesituasjon. Denne stillingen krever gode språkkunnskaper, da det er hennes oppgave å viderefremde beskjeder i forbindelse med krisesituasjoner.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Hotellsjefen**

Det er hotellsjefen som har ansvar for, og skal lede evakueringen. Han skal holde oversikt over hvem i besetningen som har møtt ved en evakuering, og hvem som eventuelt er savnet. Han har også ansvar for å rapportere til broen hvordan evakueringen ligger an.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Kapteinen**

Som kaptein på skipet er han den øverste lederen ombord. I tillegg er han rederiets representant på skipet, og skal påse at alle prosedyrer og instruksjoner blir fulgt. Kapteinen jobber aktivt for at de ansatte skal ha et godt arbeidsmiljø, og følger opp situasjoner som skjer. Hans viktigste oppgave er å seile fartøyet trygt fra havn til havn.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Maskinsjefen**

Maskinsjefen er også brannsjef, slukkeleder og havarileder. Det er han som har ansvar for alt i forbindelse med brannsikkerheten ombord på *MS Nordkapp*.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Overstyrmann**

Overstyrmannen har ansvaret for skipet når kapteinen ikke er på vakt, og overtar dermed kapteinens ansvarsområder.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Purseren**

Purseren er resepsjonssjef. Samtidig så har hun kontroll på mannskapets personalpapirer, at de innehar de kvalifikasjonene de skal ha i forbindelse med den stillingen de har. I tillegg oppdaterer hun personalpapirene etter hvert som mannskapet har gjennomfører nye kurs. Hun er i hovedsak der for å hjelpe passasjerene.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Sikkerhetsoffiseren**

Sikkerhetsoffiseren er ansvarlig for sikkerheten ombord og dermed også ansvarlig for sikkerhetsutstyret – at alt er på plass og i orden. I tillegg er det han som er ansvarlig for opplæring av nytt mannskap og trening av eksisterende mannskap.

### **Hurtigruten ASA - MS Nordkapp ved Sjefen Brannlag 3**

Til daglig jobber han i maskinrommet, men ved en eventuell brann er han sjef for et av tre brannlag som kontinuerlig er på vakt. Han har blant annet ansvar for å holde kontroll på brannsikkerheten i maskinrommet.

#### **1.4.4 Redningsselskapet**

Redningsselskapet er en landsdekkende humanitær forening. Selskapets formål er delt i fire: redde liv, verne kystmiljøet, berge verdier og drive opplysnings- og ulykkesforebyggende arbeid for å bedre sikkerheten. Dette gjøres blant annet ved å opprettholde og utføre søks- og redningstjeneste langs hele norskekysten. Selskapet har sitt hovedkontor på Høvik. Det eies av medlemmene som gjennom lokalforeninger, møter for representantene og årsmøter i distriktene, utpeker et sentralstyre (Redningsselskapet). Larsen er kommunikasjonssjef i Redningsselskapet der han har ansvar for å kommunisere selskapets budskap i forbindelse med større krisesituasjoner.

#### **1.4.5 Statens Havarikommisjon for transport**

Statens Havarikommisjon for transport (Havarikommisjonen) er en offentlig undersøkelseskomisjon, med formål å undersøke og utrede forhold som kan ha betydning for forebygging av ulykker ved transport. Havarikommisjonen er en fast og uavhengig undersøkelseskomisjon for transportulykker. De tar ikke stilling til skyld eller ansvar for ulykker, men ser på hva som forårsaket dem, og hvordan ulykker kan forebygges ved en senere anledning. Verdigrunnlaget til Havarikommisjonen er at de skal være troverdige, kompetente, nytenkende og medmenneskelige (SHT). Kveim er havariinspektør og fungerende avdelingsleder i Havarikommisjonens sjøfartsavdeling.

#### **1.4.6 Talk Consulting v/Geir Holm**

I forbindelse med intervjuet med Geir Holm den 27. mars 2012, kom det frem at Talk Consulting v/Geir Holm er en bedrift på Nøtterøy. Talk Consulting driver innen bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning. Holm er kommunikasjonssjef, og jobber blant annet med krisekommunikasjon. Han rådgiver ledere i forbindelse med håndtering av kriser, og lager planverk i forhold til hvordan de skal opptre når en krise inntreffer. Dette går ut på hva som skal gjøres, hvem som har ansvar for å kommunisere og hvilke kanaler som skal brukes til å kommunisere. I tillegg foreleser Holm om mediehandtering og krisekommunikasjon i faget Relasjonsledelse ved Markedshøyskolen.

## 1.5 Bacheloroppgaven videre

Det vil nå redegjøres for forskningsmetode, før det fokuseres på teorien som er benyttet for å bygge opp undersøkelsen utført i bacheloroppgaven. Deretter vil funnene fra undersøkelsen analyseres og drøftes. Hovedfunnene vil bli benyttet til å danne delkonklusjoner, og basert på disse delkonklusjonene vil en konklusjon bli lagt frem, og med den, svaret på problemstillingen. Som en avslutning på bacheloroppgaven vil det bli fremstilt en anbefaling før det sees på bacheloroppgavens løp med et kritisk blikk, samt refleksjon over gjennomføringen.

## 2.0 Forskningsmetode

Hensikten med bacheloroppgaven er å finne svar på problemstillingen: “*Hvordan kommunisere mest effektivt, både internt og eksternt, i forbindelse med en krisesituasjon?*”.

Metode blir definert som “En systematisk prosedyre (mer eller mindre regelbasert) for iakttagelse og analyse av data”. (Kvale and Brinkmann 2009, 324) Ordet metode stammer fra gresk og betyr “det å følge en viss vei mot et mål” (Landrø and Wangensteen 1993, 334).

Kvale og Brinkmann (2009, 99, 121, 199) påpeker flere ganger i sin bok *Det kvalitative forskningsintervju*, den opprinnelige betydning av ordet metode, og viktigheten av å vite hva som skal undersøkes og hvorfor før man velger hvordan man skal innhente og analysere informasjon.

## 2.1 Forskningsdesign

I bacheloroppgaven er det benyttet kvalitativ metode. Dette ble valgt for å komme tett innpå temaet som skulle undersøkes. Ved kvalitativ metode kan det komme frem både flere sider og bedre begrunnelser av en sak enn ved kvantitativ metode. Ulempen med kvalitativ metode er at det er tidskrevende og kan være vanskelig å analysere fordi svarene fra informantene er subjektive. I tillegg kan det være komplisert å etterprøve resultatene fra undersøkelsen, noe som fører til dårligere pålitelighet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 185). Se kapittel 2.7 *Kvalitetssikring* for hvordan denne utfordringen ble løst.

Det ble benyttet en empirisk undersøkelse for å samle inn informasjon, samt observasjon hvor dataene kommer fra forskerens sanseinntrykk og fra intervjuer med informanter. Resultatet av undersøkelsen ble også knyttet opp mot, og sammenlignet med eksisterende dokumenter, bøker og avisoppslag (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 185). Innenfor kvalitative undersøkelser finnes det flere forskjellige design. De mest vanlige er *grounded theory*, *fenomenologi*, *etnografisk design* og *casestudiedesign* (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 80-86). For å gjennomføre bacheloroppgaven har casestudiedesign blitt valgt. Casestudiedesignet gir størst sjanse til å samle inn mest mulig informasjon, derfor ble det besluttet at dette er det beste designet for bacheloroppgaven.



### 2.1.1 Casestudiedesign

I et casestudiedesign skal man helst se på det enkelte caset flere ganger over tid (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 83-84), men i denne undersøkelsen har man vært nødt til å avgrense det til kun et enkelt intervju per informant, på grunn av bacheloroppgavens omfang. I et casestudiedesign benyttes hvordan og hvorfor spørsmål, som er den typen spørsmål som ble stilt i bacheloroppgaven. Et case kan både være et forskningsdesign og et studieobjekt. Med studieobjekt menes det at et case kan være en aktivitet, et program, et individ, et sammensatt system eller en hendelse. Casestudier kan i tillegg være en undersøkelse av hvordan mennesker samhandler med hverandre, som det er blitt gjort i bacheloroppgaven. Bacheloroppgaven har primært sett på hvordan de ansatte i Hurtigruten ASA samhandler i forbindelse med en krisesituasjon. Undersøkelsen har også tatt for seg rutiner for samhandling under en krisesituasjon innad i Havarikommisjonen, Redningsselskapet og DSB (derunder også Kriseinfo.no) og utad til eksterne mottakere.

### 2.2 Datainnsamling

Det er videre valgt å benytte eksplorativt, altså beskrivende design nærmere bestemt dybdeintervju. Ved å holde dybdeintervju med eksperter på feltet det forskes på, vil man få mye nyttig informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Grunnen til at dybdeintervju ble valgt var ønsket om et dypdykk i informantenes kompetanse på dette feltet. I bacheloroppgaven ble sju eksperter innenfor kommunikasjon og kriser intervjuet. I tillegg ble ansatte ved Hurtigrutens skip *MS Nordkapp* intervjuet for å få et mer helhetlig bilde av krisekommunikasjonen i praksis. I forbindelse med bacheloroppgaven har administrasjonen i Hurtigruten ASA gjort deler av sin Beredskapshåndbok tilgjengelig. Etter gjennomlesning av denne fikk en utvalgt nøkkelperson i administrasjonen tilsendt en rekke spørsmål. Disse spørsmålene kan sees i *Vedlegg II: Oppfølgingsspørsmål med datareduksjon Hurtigruten ASA - Administrasjonen*.

For å innhente den informasjonen som behøvdtes for å løse bacheloroppgaven på en tilfredsstillende måte, ble observasjon benyttet i tillegg til dybdeintervju og ekspertintervju. Vanligvis er observasjon både ressurs- og tidskrevende. At forskere observerer betyr at de er tilstedeværende ved relevante hendelser. På denne måten kan forskerne på egenhånd erfare teorien i praksis. Det finnes to forskjellige observasjons måter, ikke-deltakende observasjon og deltakende observasjon. Ved ikke-deltakende observasjon blander forskerne seg ikke inn i samhandlingen. Deltakende observasjon betyr at forskeren deltar i den situasjonen som

observeres. Observasjon kan gi tilgang til mer informasjon som det ellers ville vært vanskelig å få frem ved bruk av andre metoder. Ved observasjon er hukommelsen til forskerne en viktig base for lagring av data. Ved hjelp av notater og lyd - eller videoopptak kan dataene registreres (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 121-122). I forbindelse med denne undersøkelsen har forskerne valgt å intervju og observere livet ombord på et av Hurtigruten ASAs skip *MS Nordkapp*. På skipet lå mulighetene til rette for å observere både hvordan krisetreningen foregår og hvordan det daglige livet, altså samhandlingen mellom de ansatte ombord utarter seg. Dette viste seg å være nyttig, da informasjon som kom frem var svært relevant for løsningen av bacheloroppgaven. Spesielt nyttig var det å få være med på den samme sikkerhetsgjennomgangen som de ansatte går gjennom når de kommer ombord.

### 2.2.1 Utvalgsstørrelse

Man bør ha mellom 10 til 15 intervjuer for å få utfyllende informasjon slik at man kan løse problemstillingen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 106). Underveis i de siste intervjuene kom det frem stadig mindre ny informasjon. På bakgrunn av dette var det tydelig at 15 intervjuer var tilstrekkelig for å kunne svare på problemstillingen.

### 2.2.2 Utvalgsstrategi

I bacheloroppgaven ble det anvendt en utvalgsstrategi kalt intensive utvalg. Grunnen er at denne formen for utvalg sikrer at informantene har gode kunnskaper om det forskningen håper å avdekke. Dette fordi de er sterkt preget av kjennetegnene som det forskes på (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005, 110). Informantene som ble intervjuet i forbindelse med bacheloroppgaven var enten representative for krisekommunikasjon innad i sin respektive bedrift, eller jobbet med det til daglig. Når man skal velge informanter kan det i noen tilfeller være mest hensiktsmessig med et tilfeldig utvalg, men i denne bacheloroppgaven er det brukt et strategisk utvalg. Det vil si at rekrutteringen har hatt et klart mål om å finne personer som kan gi mest mulig utfyllende informasjon om temaet, altså er det valgt ut personer som det var hensiktsmessig å intervju for bacheloroppgaven. Disse personene er ikke ekstreme, men heller eksperter på sitt fagfelt, noe som er viktig skal man få mest mulig ut av undersøkelsen (109).

### 2.2.3 Rekrutteringsmetode

Utvalget ble rekruttert etter snøballmetoden. Det vil si at den ene informanten fører til den andre ved at man forhører seg om hvem som kan ha mye kunnskap om temaet. Informantene ble rekruttert via e-post/telefon og på den måten ble sted og tid avtalt, noe som er i tråd med teorien (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 112). Forskerne dro også nytte av et stadig større nettverk, og fikk på den måten god kontakt med informantene.

## 2.3 Intervjuguide

Når det gjelder valg av intervjuguide kan man velge å ha en strukturert intervjuguide hvor spørsmålene er ferdig formulert, og rekkefølgen på spørsmålene er bestemt på forhånd. Fordelen er at svarene lett kan sammenlignes, noe som gir god oversikt over funnene i undersøkelsen, men man kan ikke tilpasse spørsmålene til intervjuobjektet for å få mest mulig informasjon om temaet. Man kan også velge å ha en ustrukturert intervjuguide, hvor man kun har et tema og spørsmålene formes etter intervjusituasjonen. Spørsmålene er ikke formulert og rekkefølgen på spørsmålene som skal stilles er ikke bestemt, men blir formulert og stilt ettersom det passer i intervjuet. Dermed blir intervjuet mer som en åpen samtale. Her kan man ende opp med at informantene ikke svarer på de samme spørsmålene. Derfor kan det bli vanskeligere å se sammenhengen mellom informantene, men man får mest sannsynlig dypere svar. En mellomting mellom strukturert og ustrukturert intervju er semi-strukturert intervju. Da har man en intervjuguide som utgangspunkt, som egentlig fungerer som en oversikt over tema og generelle spørsmål man skal gjennom i løpet av intervjuet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 143-145).

Det ble benyttet semi-strukturerte intervjuguider i bacheloroppgavens undersøkelse. Da kunne man snakke fritt ut fra tema, og omformulere og bytte om på rekkefølgen på spørsmålene ettersom det passet i intervjuet. Det er best å starte intervjuet med lette, "ufarlige spørsmål", for så å ta de litt mer krevende spørsmålene senere. Man kan hoppe frem og tilbake i intervjuguiden, ettersom hva som er hensiktsmessig å spørre om (143-145). I bacheloroppgaven var det ønskelig å komme i dybden av temaet. Da var det viktig ikke å låse seg til spørsmålene, men å være observante på hva informanten sa, og heller be de utdype om det var behov mer informasjon. Det var derfor viktig med oppfølgingsspørsmål i selve intervjuet, slik at man fikk oppklart informasjon som var uklar, og fikk frem flere detaljer som kunne være nyttig for besvarelsen av problemstillingen. Spørsmål som "kan du utdype det mer?" eller "hva mener du med..?" kan brukes for å få mer forståelse av det informantene forsøker å forklare. For å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål kreves det at intervjuerne har

satt seg godt inn i temaet det intervjues om (Kvale og Brinkmann 2009, 147). I denne sammenhengen vil det altså være kommunikasjonskanaler og krisekommunikasjon. I forkant av undersøkelsen ble det valgt å utarbeide individuelle intervjuguider med unntak av ombord på *MS Nordkapp*, der den samme intervjuguiden ble brukt på alle informantene. Grunnen til at det i hovedsak ble valgt å utforme individuelle intervjuguider, er at de aller fleste informantene hadde litt forskjellige utgangspunkt for å svare på spørsmålene. Individuelle intervjuguider ble dermed vurdert til å være mest hensiktsmessig. Intervjuguidene kan sees i vedlegg II – IIX.

## 2.4 Struktur på intervjuene

I et dybdeintervju vil det komme frem mye informasjon, og sjansen for å overse viktig informasjon er mindre enn ved bruk av for eksempel fokusgruppe. Formålet med dybdeintervju er å få mest mulig informasjon og beskrivelser angående emnet fra informantene, altså vil dette være et deskriptivt intervju (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Et deskriptivt intervju har som formål å beskrive en bestemt situasjon og kan brukes til å påvise samvariasjon, ikke til å påvise kausale sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 42). En kausal sammenheng vil si at man har sett på årsak/virkning og effekten ved en eventuell endring i årsak, noe som kvantitative undersøkelser undersøker (Selnes 1993, 92).

### 2.4.1 Maktforhold

I intervjuene var det et asymmetrisk maktforhold, det vil si at intervjueren hadde kontrollen over samtalen, og definerte hvordan samtalen skulle gjennomføres og hvilke spørsmål som måtte følges opp. Intervjuet var en instrumentell dialog, noe som vil si at intervjuet ble gjennomført med hovedfokus på å samle inn informasjon, ikke på den gode samtalen. Samtalen med informanten er dermed et middel for at intervjueren skal kunne få mest mulig informasjon om emnet (Kvale og Brinkmann 2009, 52).

## 2.5 Transkribering

Under intervjuene ble det brukt båndopptaker for å sikre riktig gjengivelse av intervjuene. Dette ble valgt for å unngå tap av informasjon, og for at man skal kunne gå tilbake og se at alt stemmer (Kvale og Brinkmann 2009, 190-191). Transkripsjon er en tidkrevende oppgave og selv om det i forbindelse med bacheloroppgaven ikke var et krav, ble det gjennomført. Dette på bakgrunn av ønsket om ikke å gå glipp av viktig informasjon som kunne være avgjørende i forbindelse med løsningen av problemstillingen.

## 2.6 Datareduksjon og koding

Etter transkriberingen ble intervjuene analysert og det ble laget fortetninger og fortolkninger av det informantene fortalte. Det er svært viktig å være godt forberedt når man foretar intervjuet, slik at man allerede under intervjuet kan begynne analyseringen (Kvale og Brinkmann 2009, 208-214). Forskerne koder det informanten sier, slik at det holdes en oversikt over forskjellige kommunikasjonskanaler. I undersøkelsen ble det i tillegg benyttet et skjema over diverse kommunikasjonskanaler, slik at en av forskerne kunne fylle det ut underveis i intervjuet. Dette skjemaet kan sees i vedlegg IX *Kryssliste kommunikasjonskanaler*.

Med koding menes det at man lager nøkkelord for det informanten sier, og dermed kan samle informasjonen fra flere informanter. Dette kan blant annet omhandle de samme kommunikasjonskanalene. Med meningsfortetninger menes det at man forkorter det informanten sier til korte setninger, slik at de kan brukes videre i analysen. Når en informant forteller om kommunikasjonskanaler, må man benytte meningsfortetning for å korte ned på informasjonen, og trekke ut det som er viktigst (Kvale og Brinkmann 2009, 208-214). Til slutt ble alle svarene satt under sine respektive spørsmål for ytterligere å forenkle analyseprosessen. Resultatet av dette kan sees i vedlegg X og XI.

## 2.7 Kvalitetssikring

Etter at undersøkelsene var gjennomført ble de kvalitetssikret. Innenfor kvalitativ metode benytter man begreper som pålitelighet, overførbarhet, overensstemmelse og troverdighet for å evaluere kvaliteten. Dette i motsetning til kvantitativ metode som benytter validitet og reliabilitet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 227). Under vil hvert av de kvalitative begrepene bli gjennomgått.

### 2.7.1 Pålitelighet

En kvalitativ undersøkelse kan ikke kopieres av en annen forsker, dette fordi det ikke brukes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Observasjonen er satt i en spesiell kontekst og fortolkningsprosessen blir aldri den samme fra forsker til forsker, siden man ikke har samme bakgrunn (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 228). Man kan derfor ikke gjennomføre denne undersøkelsen på nytt og forvente å få samme svar. Men for å styrke påliteligheten i forbindelse med bacheloroppgaven er det gitt en god beskrivelse av hvordan en krise ble definert, hva det ble forsket på og hvordan undersøkelsen ble utført. Det har blitt utført intervjuer med informanter som har erfaring og kunnskap om temaet som undersøkes.

Intervjuene har i tillegg blitt tatt opp med båndopptaker og deretter transkribert for å sikre at ikke viktige funn skulle gå tapt. Det har blitt stilt mest mulig åpne spørsmål i undersøkelsen, slik at intervjuobjektene kan svare ærlig og direkte, uten at de ble ledet til hva de skulle svare.

### 2.7.2 Troverdighet

I kvalitative undersøkelser blir validitet betegnet som troverdighet. Validitet er et spørsmål om hvorvidt funnene forskeren finner i undersøkelsen er det forskeren søkte å finne, og hvorvidt funnene gjenspeiler virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 228). For å øke troverdigheten kan man i følge Guba og Lincoln (1985, 301-305) benytte to metoder for å få troverdige resultater. Den ene metoden er *vedvarende observasjon* hvor man blir godt kjent med det/de man forsker på, slik at man bygger opp tillit og kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Den andre metoden er *metoderegulering*, det vil si at man benytter flere metoder, som intervju og observasjon, for å skaffe seg mest mulig informasjon (301-305). I bacheloroppgaven har både observasjon og intervju blitt benyttet for å øke troverdigheten. Observasjonen ble gjennomført over fem dager ombord på *MS Nordkapp* for å opparbeide tillit og for å få en bedre forståelse for temaet.

En annen måte å styrke troverdigheten på er ved å *tilbakeføre resultatene* til informantene, eller at kollegaer kan tolke det samme forskningsmaterialet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 228). For å styrke troverdigheten til bacheloroppgaven er sammendragene fra intervjuene sendt til informantene, slik at de har hatt mulighet til å godkjenne resultatene eller komme med endringer dersom noe måtte endres.

### 2.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet innebærer at resultatene fra en undersøkelse kan overføres til lignende tilfeller, og at man klarer å få resultater som gir forklaringer og beskrivelser som er nyttig i andre undersøkelser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 229). Bacheloroppgaven ser på hvordan man kan kommunisere mest effektivt i en krisesituasjon, og resultatet er overførbart fordi det kan benyttes i flere enn de undersøkte organisasjonene.

### 2.7.4 Overensstemmelse

Overensstemmelse vil si at det man kommer frem til i en undersøkelse er resultater av forskningen, og ikke resultater av forskerens meninger og holdninger. Man må avdekke og drøfte alle valg man tar i forskningsprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 230), noe som har blitt gjennomført gjennom hele bacheloroppgaven.

## 3.0 Teori

### 3.1 Definisjoner

#### 3.1.1 Kriser

Adventura Consulting holdt i tidsperioden 2001-2005 en foredragsserie for Beredskapsetaten i Oslo kommune der de blant annet definerte krise som “en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskelig, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner” (Adventura Consulting 2001-2005 sitert i Jacobsen og Berntsen 2008, 10).

#### 3.1.2 Kommunikasjon

Ordet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet communis, og har to betydninger. Den første er å formidle og den andre er å dele i fellesskap (Dahl 2001, 35). Ordet kommunikasjon brukes i mange sammenhenger, men i bacheloroppgaven blir ordet brukt om kommunikasjon mellom mennesker.

Erlie (2006, 17) definerer intern kommunikasjon som informasjonsflyten og utvekslingen av meninger og ideer mellom ledere og ansatte, og informasjonsflyten mellom grupper og enkeltpersoner på forskjellige avdelinger og nivåer i bedriften.

Ekstern kommunikasjon er informasjonsflyten ut av bedriften og vil i bacheloroppgaven fokusere på kunder, media, pårørende og andre forbindelser (Løvik 2007, 29).

Krisekommunikasjon kan defineres som den interne og eksterne utvekslingen av informasjon som foregår før, under og etter en krise, mellom organisasjoner, myndigheter, media, interessegrupper og individer (Løvik 2007, 29).

#### 3.1.3 Ledelse

Ledelse defineres som “bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 333).

### 3.2 Kriser

En krise kan være så mye, det kommer helt an på personens definisjon av en krise. For en 14-åring kan en kvise på nesen defineres som en krise, eller at yndlingsjeansen revnet. Det kan være en krise at mobilen går tom for strøm eller at butikken går tom for smør. Kriser av et større omfang kan være sultkrisen på Afrikas horn, eller at Costa Concordia kantret utenfor

Italia i midten av januar 2012. Alle disse eksemplene kan være en krise for de som opplever den, de to sistnevnte eksemplene er av en annen karakter. Dette er kriser som rammer mange og som vil ha en innvirkning på enda flere.

Men hva er egentlig kriser? Noen av de eldre definisjonene på krise er veldig enkle. De mener rett og slett at kriser er et vendepunkt i bedriften, enten positivt eller negativt (Fink 1986,15, egen oversettelse; Regester 1989, 38, egen oversettelse). En av de andre teoriene mener en krise er “en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den representerer en alvorlig trussel mot liv og personlig sikkerhet eller truer virksomhetens kommersielle interesser” (Weisæth og Kjeserud 2007, 21). Dette vil si alle hendelser som er uventet, uønsket og har potensial til å forverre seg kraftig. Både Coombs (2010, 18-19) og Glaesser (2006, 12) henviser til det kinesiske tegnet for krise 危机 (*Weiji*) som er sammensatt av de første tegnene i både fare 危险 (*Weixian*) og mulighet 机会 (*Jihui*), og at en krise derfor nødvendigvis ikke er negativ. Coombs (2010, 19) er likevel påpasselig med å poengtere at dette gjelder for utfallet av krisesituasjonen og ikke er en karakteristikk av krise. Man kan benytte en krise som en mulighet til en positiv utvikling av bedriften, men det er lite trolig at ledelsen igangsetter en krise ene og alene for å utvikle seg.

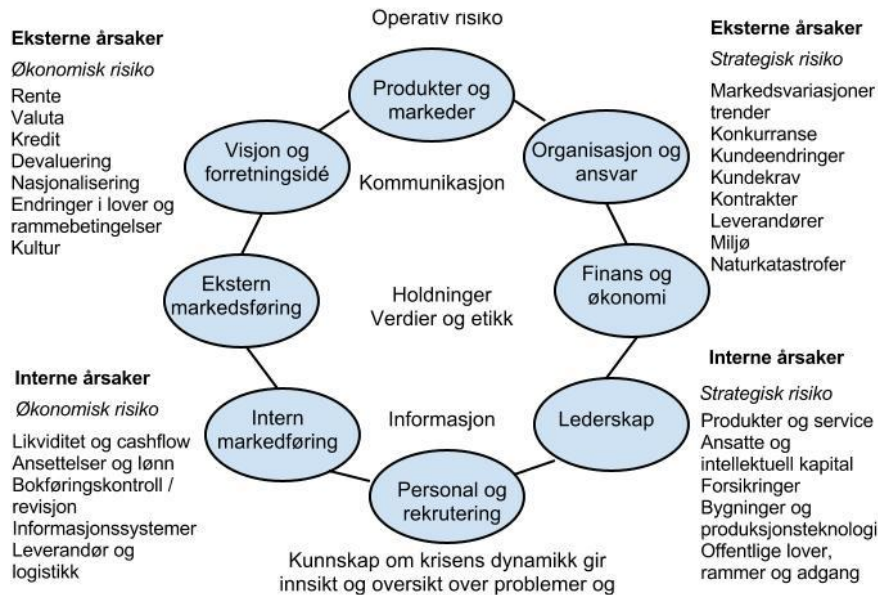
I kapittel 3.1.1 *Kriser* ble Adventura Consulting sin definisjon for kriser benyttet, og det er den definisjonen som har blitt benyttet som utgangspunkt for bacheloroppgaven. Det vil si at bacheloroppgavens definisjon av en krise er “en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner” (Adventura Consulting 2001-2005 sitert i Jacobsen og Berntsen 2008, 10).

### 3.2.1 Årsaker til akutte krisesituasjoner

En krise kan ha mange årsaker, men det som ofte går igjen er at ledelsen og de ansatte ikke oppfatter alvorret i situasjonen før en akutt krise har oppstått. Krisesignalene ble rett og slett ikke sett. Faktorer som driftsforstyrrelse, markedsendringer og ulykker kan blant annet forårsake akutte krisesituasjoner. De risikoer som en virksomhet står overfor, kan skyldes både interne og eksterne faktorer, og noen ganger en sammenheng mellom disse. Figur 3.1 *Krisens univers* på neste side viser eksempler på faktorer som enhver leder bør kjenne til (Weisæth og Kjeserud 2008, 38).



Figur 3.1 Krisens univers



(Weisæth og Kjeserud 2008, 38)

### 3.2.2 Kriseplan

En kriseplan er “En plan som beskriver mulig krisesituasjoner som kan oppstå, og hvordan organisasjonen skal opptre for å redusere skadevirkningene til et minimum. “Hvem gjør hva, når og i hvilken hensikt?”” (Jacobsen og Berntsen 2008, 33)

Det er viktig at kriseplanen er så direkte som mulig, og at man ikke setter faste ansatte til rollene i kriseplanen. Dette fordi personene kan være utilgjengelige når krisen oppstår. I tillegg er det viktig at det som omtales i kriseplanen er kjent i bedriften og tilgjengelig for de ansatte. De ansatte bør trenes i håndtering av de aktuelle krisesituasjonene nevnt i kriseplanen (Jacobsen og Berntsen 2008, 33).

Når det gjelder kriseplaner er det spesielt en ting som er veldig viktig; omfanget. Dersom en kriseplan er veldig omfangsrik kan den ofte bli vanskelig å ta i bruk for de ansatte i forbindelse med en krisesituasjon. Kriseplanen bør være kortfattet og konsis for å gjøre den mer brukervennlig. En kriseplan kan komme i mange forskjellige formater, den kan være en elektronisk utgave som ligger på datamaskin, minnepinne eller på intranettet, eller den kan være i papirutgave. Det kan lønne seg å ha kopier av kriseplanen på forskjellige steder, men uansett bør den være fleksibel og enkel i bruk (Coombs 2006).

Bacheloroppgaven vil nå fokusere på krisekommunikasjonsdelen av kriseplanen.

## **Krisekommunikasjonsplan**

For å gjøre seg kjent med kravene til krisekommunikasjon bør man utarbeide en krisekommunikasjonsplan (Løvik 2007, 23). I denne delen av kriseplanen skal bedriften beskrive kommunikasjonsrutiner, ansvarsforhold, gi talspersonene retningslinjer for hvordan de skal uttale seg i media, og være en veileder gjennom krisen (Jacobsen og Berntsen, 2008, 33). Det skal også komme frem hvem målgruppen(e) som skal nås er, og hvilke kanaler som skal brukes for å nå målgruppen(e) (Løvik 2007, 28).

Glaesser beskriver i sin bok *Crisis management in the tourism industry* fra 2006 en fire stegs proaktiv kommunikasjonsplan, hvor han beskriver hva som bør vektlegges i hvert steg. Det første steget er kriseskildring. Denne bør unngå spekulasjoner og følges gjerne opp av en ansvarserklæring. Her bør det poengteres at krisen ansees å være av en så alvorlig karakter at det er ledelsen som er ansvarlig og styrer krisen. Det andre steget er en beskrivelse av tiltak for å håndtere krisen. Dette gjøres for å understreke bedriftens kompetanse. Det kan være nyttig å benytte visuelle hjelpemidler, og er krisen av en internasjonal karakter bør kart benyttes for et riktigere bilde av avstanden. Steg nummer tre er en beskrivelse av tiltak for å forhindre gjentakelse. I forbindelse med dette steget er det viktig å poengtere andre faktorer som også kan ha hatt innvirkning på krisen. Det fjerde og siste steget er rapportering. I dette steget skal man rapportere hvordan gjennomføringen av de forskjellige tiltakene har fungert. Her kan man også informere om den første, og de påfølgende prestasjonene etter krisen. Dette er informasjon som mediene vanligvis ikke tar tak i, men fordi man ofte har et behov for å finne ut hvordan det gikk, kan dette brukes for å få ut informasjon om at produktet igjen er tilgjengelig (212-213).

All kommunikasjon og pressemeldinger skal lagres fordi krisekommunikasjon alltid skal være presis, uten motsigelser og konkluderende. Disse kvalitative kravene kan være utfordrende å håndtere på bakgrunn av at krisekommunikasjonen har en tendens til økende mengde. En annen god grunn til å lagre all kommunikasjon er for å gjøre det enklere å holde det som kommuniseres konsekvent gjennom hele krisen (Glaesser 2006, 213).

Hva som skal kommuniseres, og når, må sees i sammenheng med hvilke forpliktelser bedriften har til sine kunder (Glaesser 2006, 213). Dette blir det redegjort for i kapitlene 3.4 *Kommunikasjon internt* og 3.5 *Kommunikasjon eksternt*.

### 3.2.3 Tidsfaser i krisen

Kriseforløpet kan deles inn i faser etter tidsforløpet. Fordelen med dette er at de forskjellige fasene er preget av relativt typiske fenomener, både i forbindelse med de ytre hendelsene og kriseaktørens reaksjon på disse. Kunnskapen om en bestemt fase kan vise seg å være nyttig i forbindelse med å forutse den videre utviklingen av krisesituasjonen. Dersom man får påvirket en av fasene, kan krisens utvikling endre seg (Weisæth og Kjeserud 2008, 30-31). Under vil de forskjellige fasene forklares.

#### **Forperioden**

I forbindelse med bacheloroppgaven er det snakk om hendelser som kan utarte seg i katastrofal retning. Det er en balansert situasjon som preger forperioden, noe som vil si at faren anses som fjern. Hvis bedriften har gjennomført en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS), har de berørte en oppfatning av hvilke risikoer som er gjeldene for nettopp deres bedrift, og hvor stor risikoen er. I det motsatte tilfellet hvor forperioden preges av at bedriftens sårbarhet blir oversett, vil krisen komme som en overraskelse (Weisæth og Kjeserud 2008, 30-31).

#### **Krisen**

Dersom krisen kommer som en overraskelse på bedriften, vil dette etter all sannsynlighet medføre sjokk i ulik grad. Dette kan igjen føre til en følelse av uvirkelighet, samt at handlekraften reduseres eller ikke eksisterer. I tillegg kan man også oppleve forvirring, impulsive tiltak, opphisselse og hyperaktivitet. Det vil være behov for krisehåndtering i både påvirkningsfasen og fasene som følger. I disse fasene kan ikke lenger krisen forhindres, den kan kun reduseres (Weisæth og Kjeserud 2008, 30-31). For de som er direkte berørt kan påvirkningsfasen, spesielt dersom det dreier seg om alvorlig fare og/eller tap av liv, innebære store påkjenninger. Kriseledelsen bør ha kunnskap til de viktigste dimensjonene ved stressbelastningen for de involverte, som blant annet er dødsfarens intensitet og varighet, tap av nære bekjente og de fysiske skadenes alvorlighet og type. Det er nødvendig å vite hvorvidt de involverte var vitne til at nære bekjente ble skadet eller omkom. Dersom de involverte måtte ta vanskelige valg mellom sin personlige sikkerhet og risikoen det ville medført å hjelpe andre, vil også ha en innvirkning. Forskning har vist at trening og/eller erfaring kan være faktorer som påvirker både individets evne til å overleve en krisesituasjon, og dets psykiske helse i etterkant av nevnte situasjon (32).

## **Stressreaksjoner**

Krisesituasjonen, spesielt dersom den ble opplevd som livstruende og/eller akutt, kan medføre stressreaksjoner. Disse reaksjonene kan bli synlige i et tidsrom på brøkdelen av et sekund til flere dager. Overlevelsesreaksjonene kan være særdeles raske, dette på grunn av at den menneskelige hjernen er innrettet slik at den tidlig oppdager, og reagerer på faretegn. Dette kan skje nærmest automatisk. Reaksjonene dreier seg i hovedsak om atferd og kroppsbevegelser som å beskytte seg, motstands/kamp- og fluktreaksjoner, underkastelse, lammelse eller klamring til andre. Det trenger ikke være en alvorlig fare som utløser disse reaksjonene, det kan også komme av moderate trusler. Blant disse finner man varsel om nedbemanning eller omstilling innad i bedriften eller på hjemmebane. Disse reaksjonsmønstrene utløses av aktivitet i hjernens lavere lag, og har gjennom millioner av år utviklet seg til å bli nærmest automatiske. Dette har vist seg å være tidsbesparende og kan i visse situasjoner dermed være livreddende. Den sympatiske delen av nervesystemet bruker noen sekunder på å reagere, og mange vil derfor oppleve en reaksjon først etter noen sekunder. Når de høyere nivåene i hjernen blir involvert, begynner den berørte å tolke situasjonen, og dette vil i vesentlig grad påvirke stressreaksjonene.

Vurderingene av en stressende situasjon kan skjematisk sies å foregå i tre trinn. Det første trinnet, primærvurderingen, er en avgjørelse om hvorvidt situasjonen regnes som utfordrende, truende, engasjerende eller ufarlig. Trinn to, eller sekundærvurderingen, vurderer trusselen opp mot de tilgjengelige ressursene. Tertiærvurderingen, som er det siste trinnet, vurderer hvorvidt tiltakene som er iverksatt er hensiktsmessige i forhold til hvordan situasjonen utvikler seg. Her bør man helst kunne vurdere fortløpende hva slags innvirkning tiltakene har på trusselen (Weisæth og Kjeserud 2008, 33-34).

I denne prosessen er det flere faktorer som kan ha en betydelig innvirkning på situasjonen. Disse er blant annet hvorvidt situasjonen kan kontrolleres, om det er mulig å forutsi den videre utviklingen og hvor vellykket tiltakene som er igangsatt viser seg å være. I tillegg vil som tidligere nevnt personlig erfaring og gruppens oppfatning, påvirke de psykologiske reaksjonene i betydelig grad (33-34).

## **Sjokkfasen**

De psykiske sjokkreaksjonene kan utvikles hos aktører i selve kriseorganisasjonen, men kommer tydeligst frem hos de som ble direkte rammet av den alvorlige situasjonen. De psykiske sjokkreaksjonene karakteriseres av fravær av og /eller manglende evne til å uttrykke følelser og en sterk uvirkelighetsfølelse. Dersom en person har blitt overveldet av situasjonen, og dermed har et behov for å utestenge omverdenen for å beskytte seg selv, har de opplevd et psykisk sjokk. Denne sjokkreaksjonen er en beskyttelsesmekanisme og i situasjoner der man er avhengig av rask tankegang og handling, vil den være svært uheldig (Weisæth og Kjeserud 2008, 35).

## **Reaksjonsfasen**

Denne fasen står i kontrast til sjokkfasen og er preget av intense følelser og påtrengende gjenopplevelser av situasjonen. Disse reaksjonene kommer ofte når den involverte har kommet seg i sikkerhet, og dermed ikke lenger må være fullt fokusert på situasjonen. Den involverte får en forståelse av at situasjonen er overstått, og opplever ofte en kombinasjon av tårer og skjelving. Dette kalles *lettelsesreaksjon* og er et godt tegn som viser at personen har forstått alvorret, men også er klar over at vedkommende nå er i sikkerhet. Hendelsen vil stadig gjenoppleves i minnet, og det er derfor naturlig at den involverte vil oppleve stressreaksjoner i dager og uker etter hendelsen. Dette fører til at hendelsen blir en del av den involvertes erfaring (Weisæth og Kjeserud 2008, 36-37).

## **Reparasjonsfasen**

Denne fasen innebærer gjenopplevelse på samme måte som forrige fase. Forskjellen ligger i at den ikke er like intens og heller ikke forekommer like ofte. Den berørte trenger ikke lengre å unngå minnene og følelsene som er under bearbeidelse. Dette vil si at den berørte kan begynne å fokusere på andre oppgaver uten nødvendigvis å fortrenge eller benekte hendelsen, han/hun kan begynne å se fremover. Denne fasen er avslutningen på en krise (Weisæth og Kjeserud 2008, 37).

### 3.2.4 Trening

For å finne bedriftens svakheter er det viktig å øve på kriser som kan komme til å ramme bedriften. Finner bedriftene svakhetene, kan de også komme opp med tiltak for hvordan krisen kan løses, og man er mer forberedt om en hendelse skulle inntreffe. Når bedrifter trener på kriser bør det velges øvelser som er relevante for bedriften, og det er lurt å få med så mange eksterne etater som mulig på øvelsen. Altså kan man få journalister til å intervjuje talspersoner, eller politi og brannvesen til å rykke ut til hendelsesstedet (Jacobsen og Berntsen 2008, 92). Når en krise oppstår er det en fare for at de som skal ta beslutningene velger å stole på sin personlige erfaring, isteden for å følge kriseplanen. Grunnen til et slikt valg kan være ønsket om å få fortgang i, og forenkle beslutningene. Dette viser behovet for å involvere beslutningstakerne i kriseplanleggingen. Her kan man se et behov for trening. Det er viktig at kriseplanene blir en del av beslutningstakerens personlige erfaring. Da vil kriseplanene ligge til grunn for beslutningstakingen, og kriser vil bli løst mer suksessfullt (Glaesser 2006, 175-177).

Det er viktig at treningen er så realistisk som mulig og spesifikt rettet mot den aktuelle bedriften. Dette slik at de ansatte kan få et "eierforhold" til øvelsessituasjonen, og en forståelse for at det øves på situasjoner som oppfattes som en reell krise for nettopp deres bedrift. Det vil igjen gjøre de ansatte mer oppmerksomme og villige til å trene. En annen nytte av krisetrening er at den kan føre til forbedringer av kriseplanen. Dette fordi beslutningstakerne og de øvrige ansatte identifiserer feil eller mangler i løpet av krisetreningen (Glaesser 2006, 175-177).

Når det gjelder de ansatte kan man dele treningen inn i to grupper. Denne inndelingen er grov og kan i enkelte tilfeller være feilaktig (Glaesser 2006, 175-177). Dersom Glaessers (2006) teori skal følges, ville i Hurtigruten ASAs tilfelle den første gruppen inneholdt mannskapet på skipene og den andre gruppen inneholdt administrasjonen, altså ledelsen. Dette ville vært lite hensiktsmessig trening og dermed kan det sies at teorien til Glaesser (2006) stemmer. Dette punktet blir drøftet nærmere i kapittel 5.1.1 *Trening*.

### 3.2.5 Omdømme aspektet ved en krise

Bacheloroppgaven kommer ikke til å gå dypt inn på omdømme aspektet ved kriser, likevel kan det være hensiktsmessig med en kortfattet oversikt. Dette på bakgrunn av at omdømmet kan være vesentlig for hvordan en bedrift kommuniserer i løpet av en krise, og fordi bedriftens omdømme har en betydning for hvordan det de kommuniserer blir oppfattet (Glaesser 2006, 214).

Omdømmet er ikke et konstant element, men endrer seg hele tiden. Selv under normale forhold vil omdømmet være viktig for en bedrift. Dersom en bedrift har et godt omdømme oppfattes bedriften som troverdig, og vil trolig bli vurdert positivt av kunder. Omdømmet er bygd opp av tidligere hendelser og kommunikasjon som bedriften har vært delaktig i. Et godt omdømme kan også sies å være at bedriften fremstår som troverdig ovenfor sine kunder. Denne troverdigheten gjør at kundene ofte har tillitt til det bedriften kommuniserer og gjør. Det er to fordeler ved å bli sett på som troverdig; bedriften kan ha innflytelse på valg av informasjonskilder og hvordan disse blir vurdert, og bedriften kan påvirke hvordan kunden vurderer informasjonen som blir gitt i løpet av krisen (Glaesser 2006, 214).

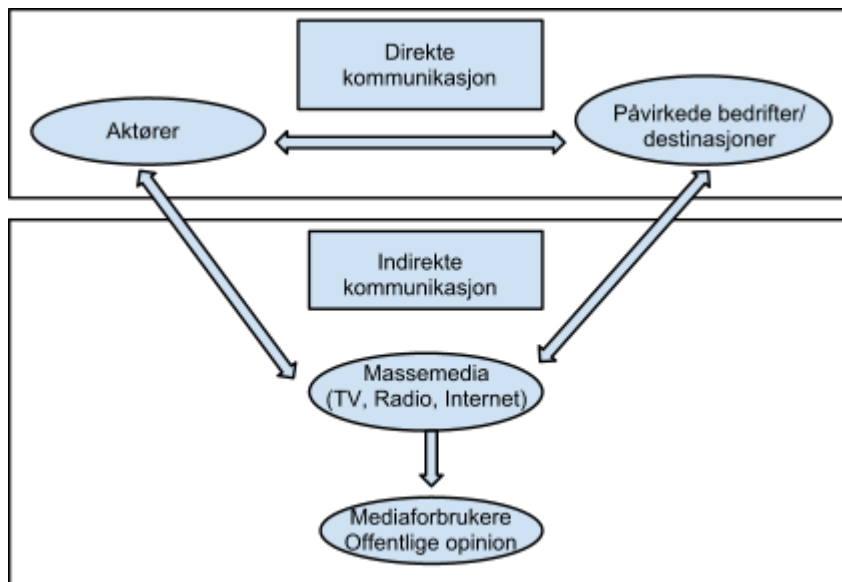
Et positivt omdømme kan bli sett på som en form for kriseforsikring. Det å ha et positivt omdømme øker sannsynligheten for at kundene vil fortsette å kjøpe/benytt produktet etter en krise. Det fører også til at bedriftens synspunkter blir mer vektlagt i forbindelse med søkingen etter informasjon ved en krisesituasjon (Glaesser 2006, 214).

### 3.2.6 Den uvante oppmerksomhetens muligheter og trusler

Det at en bedrift plutselig blir av allmenn interesse er en potensiell og relativt vanlig konsekvens av en krisesituasjon. Kommunikasjonsprosessen som følger en krisesituasjon er uvanlig for de fleste bedrifter og innebærer både muligheter og trusler (Glaesser 2006, 215). Her kan man igjen trekke inn som nevnt i kapittel 3.1.1 *Kriser* det kinesiske tegnet for krise, som er sammensatt av de første tegnene for fare og mulighet (Coombs 2010, 18-19; Glaesser 2006, 12). Uten tvil kan man si at oppmerksomheten rundt bedriften kan være en mulighet. Denne oppmerksomheten kan benyttes til å markedsføre bedriften og produktet/tjenesten i stor skala. Dette er markedsføring bedriften normalt sett ville brukt store økonomiske ressurser på. Selv om det er en negativ hendelse som fører til den ekstra markedsføringen, kan det gi økt salg for bedriften. Dette kommer an på hvor tett produktet og krisen er knyttet, og hvordan bedriften håndterer krisen (Glaesser 2006, 215).

Det er ikke bare bedriften som kommuniserer under en krise. Kommunikasjonsprosesser over flere trinn som ikke er iverksatt fra bedriften sin side, kan oppstå og vil i de fleste tilfeller erstatte normal kommunikasjon. Disse prosessene er det umulig for bedriften å kontrollere på egenhånd (216).

Figur 3.2 Tre-aktør modell



(Glaesser 2006, 217, egen oversettelse)

Figur 3.2 *Tre-aktør modell* viser at kommunikasjon foregår på to nivåer. Et nivå hvor kommunikasjonen går direkte mellom de forskjellige aktørene, og et nivå hvor kommunikasjonen er indirekte og går gjennom massemedia. Den aktuelle bedriften må ha talemåtene i orden for å kunne påvirke denne prosessen i positiv retning (217).

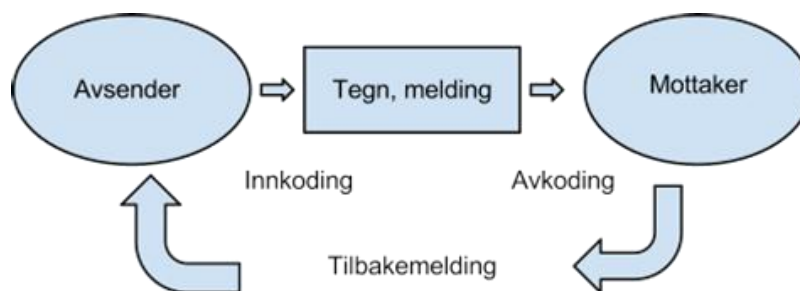
### 3.3 Kommunikasjon

I følge Dahl (2001, 35-36) handler kommunikasjon om å formidle budskap og å dele i fellesskap. Å formidle budskap er når man sender meldinger fra avsender til mottaker, mens å dele i fellesskap handler om hvordan man tilskriver meldingene meninger etter personers ulike bakgrunn.

Som man ser i figur 3.3 *En lineær kommunikasjonsmodell* på neste side, blir meldinger sendt frem og tilbake mellom mottaker og avsender, ved hjelp av tegn som kan være både ord, kroppsspråk, bilder og atferd. Jacobsen og Berntsen (2008, 75) sier i sin teori at grunnprinsippet med kommunikasjon er at den viktigste informasjonen skal kommuniseres først, og at man ved hjelp av korrekt informasjon kan skape ro.



Figur 3.3 En lineær kommunikasjonsmodell



(Dahl 2001, 36)

Til slutt er det også viktig at krisekommunikasjonen kan benyttes til å avlaste det trykket som vil være på kriseledelsen (75).

### 3.3.1 Krisekommunikasjon

Hva og hvordan en bedrift kommuniserer i løpet av en krise kan ha en virkning på selve kriseforløpet. Det er derfor krisefasen har fått mest oppmerksomhet innad i forskningen på krisekommunikasjon (Coombs 2010, 28). I følge Coombs (2010, 28) finnes det fire gyldne regler innenfor krisekommunikasjon. Disse fire er å være raske, konsise, nøyaktige og unngå "ingen kommentar". Krisekommunikasjon kan som nevnt i kapittel 3.1.2 *Kommunikasjon* defineres som den interne og eksterne utvekslingen av informasjon som foregår i en krisesituasjon mellom organisasjoner, myndigheter, media, interessegrupper og individer (Løvik 2007, 29).

I følge Glaesser (2006, 208-209) kan man skille mellom risikokommunikasjon og krisekommunikasjon i forbindelse med negative hendelser. Den førstnevnte tar sikte på å bygge tillit og forståelse i forhold til risikoer, spesielt risikoer som ikke ellers ville blitt tatt hensyn til. Den sistnevnte derimot, beskriver forsøket på å minimere konsekvensene av en negativ hendelse på en sån måte at troverdigheten til bedriften ikke blir svekket. Dette gjennomføres ved hjelp av instrumentene som er fastsatt i kriseplanens kommunikasjonsdel. En stor forskjell på risikokommunikasjon og krisekommunikasjon, er at den førstnevnte har en langsiktig tilnærming, mens den sistnevnte igangsettes plutselig. Man kan enkelt si at den førstnevnte ligger innenfor førfasen av krisen, og har en mer forebyggende karakter, mens den sistnevnte ligger innenfor krisefasen og de etterfølgende fasene og er ofte forsvarende.

Bacheloroppgaven vil nå fokusere på krisekommunikasjon, og det er da viktig å tenke på at initiativet for krisekommunikasjonen ikke stammer fra bedriften, men fra krisen selv. Den

forsvarende karakteren til krisekommunikasjonen vil være den samme uansett om bedriften var forberedt på krisen eller ikke (211).

Krisekommunikasjon kan deles inn i tre deler. Først er det kommunikasjon før krisen, hvor man kommuniserer for å kartlegge hvilke kriser som kan ramme bedriften og hvordan disse kan forhindres. Deretter er det kommunikasjon under krisen, hvor man kommuniserer med berørte interessenter og håndterer saken. Den tredje delen er kommunikasjon etter krisen, hvor man kommuniserer for å gjenskape tillit og omdømme (Løvik 2007, 28). I forbindelse med en krise vil det i følge Glaesser (2006, 211) være nødvendig med “logisk, presis og motsigelsesfri kommunikasjon”. Dette er på grunnlag av forskjellene mellom ordinær kommunikasjon og krisekommunikasjon. Disse forskjellene består i korte trekk av et økt behov for både kvantitativ og kvalitativ kommunikasjon. Behovet for den kvantitative økningen har to grunner; et økt behov for informasjon fra de som allerede er involvert eller interessert i bedriften, og at andelen som ønsker informasjon om bedriften øker. Dette kan også bli regnet som massekommunikasjon. Økningen i den kvalitative kommunikasjonen bunner i den spesielle oppmerksomheten som blir viet bedriften i en krisesituasjon.

Som nevnt tidligere vil den forsvarende karakteren til krisekommunikasjon alltid være tilstedeværende, men det kan også bli beskrevet som planlagt eller panisk kommunikasjon. Skillet mellom de to ligger i forberedelsene gjort i forkant av en krisesituasjon. Dersom bedriften har gjort seg kjent med de spesielle kvantitative og kvalitative kravene, vil krisekommunikasjonen etter all sannsynlighet kunne bli beskrevet som planlagt kommunikasjon (Glaesser 2006, 211).

En av utfordringene med krisekommunikasjon er at ingen kriser er like, noe som betyr at kravene til krisekommunikasjonen vil endre seg fra krise til krise. En annen utfordring er at mottakeren av kommunikasjonen vil oppfatte en krisesituasjon som kompleks. Denne utfordringen legger føring for at krisekommunikasjonens første oppgave bør være å skape forståelse og en følelse av åpenhet. En oversiktlig beskrivelse av krisesituasjonen kan føre til at bedriften fremstår som troverdig, og det er derfor viktig å få fram vesentlig informasjon. Dersom bedriften mislykkes med dette kan det føre til at de mister muligheten til å påvirke kommunikasjonsprosessen (Glaesser 2006, 211).

### 3.3.3 Strategiske beslutninger

Når det gjelder strategiske beslutninger, er beslutninger om hvordan du skal kommunisere en av de viktigste ifølge Caponigro (2001, 149). Det kan være avgjørende for om krisen blir fort glemt, eller om den vil skade organisasjonen i årevis (149). I tilfeller der det lar seg gjøre, anbefales det at lederen for bedriften reiser til ulykkesstedet, og kommuniserer med media og bedriften derifra (Løvik 2007, 62). I perioder med kriser er kommunikasjonen ekstra viktig, og ledelsens evne til å kommunisere blir satt på prøve (Erlieen 2006, 143).

Kommunikasjonsnivået man benytter under en krise, avhenger av krisens størrelse og kompleksitet. En metode for å bestemme kommunikasjonsnivået er å spørre seg selv: “Dersom jeg var de, kom jeg da til å ønske å stille spørsmål om situasjonen, og kom jeg til å bli frustrert eller forvirret hvis jeg ikke fikk noen informasjon?” Om man svarer ja på dette, vil det si at man bør fortsette å sende ut informasjon. Man behøver ikke fortelle alt, men om man ikke kommuniserer i det hele tatt, kan det gjøre krisen enda verre (Caponigro 2001, 149). Problemet i dagens samfunn er at det kan bli for mye informasjon, og at man ikke vet hva man skal forholde seg til. Ofte under en krise kommer det inn informasjon fra flere kilder, og informasjonen kan bli tvetydig og motstridende, noe som kan skape mer uro. I mange tilfeller blir de forskjellige kommunikasjonskanalene benyttet feil, og informasjonen kommer ikke frem (Løvik 2007). Under blir det sett på forskjellige kommunikasjonskanaler, og når de er mest hensiktsmessige å benytte.

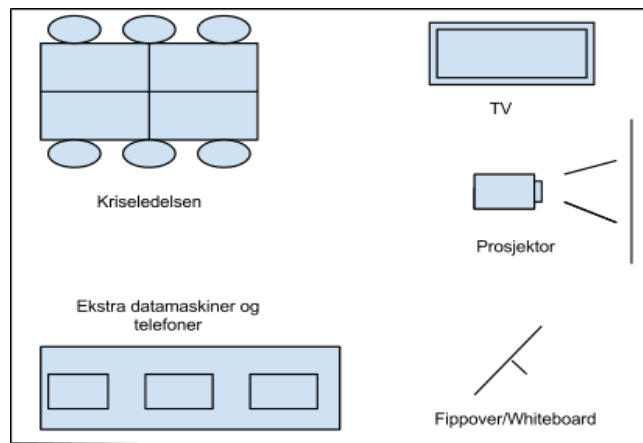
### 3.4 Kommunikasjon internt

Som tidligere nevnt i kapittel 3.1.2 *Kommunikasjon*, omfatter kommunikasjon internt i forbindelsen med bacheloroppgaven informasjonsflyten og utvekslingen av ideer innad i ledelsen som enhet, og mellom ledelsen og de ansatte på forskjellige nivåer i bedriften.

### 3.4.1 Kommunikasjon mellom ledere og stab

Bedrifter bør ha et klargjort kriserom, med alle hjelpemidlene bedriften forutser man har behov for. Det kan være blant annet datamaskin, telefon, projektor og TV. Når en krise oppstår møtes kriseteamet i kriserommet for å få oversikt over situasjonen (Weisæth og Kjeserud 2008, 46). Figur 3.4 *Kriserom* illustrerer hvordan et kriserom kan se ut.

Figur 3.4 Kriserom



(Løvik 2007, 48)

Her skal det blant annet klargjøres hvem som kan påvirke krisen, hvordan man kan begrense den, hvem som er involvert og hva som står på spill (Løvik 2007). Oppgaver blir også fordelt og koordinert, man velger strategier og går gjennom retningslinjer. Kriseteamet bør samles med jevne mellomrom for å holde orden på hvilken informasjon som er riktig, og hvordan krisen utvikles (Weisæth og Kjeserud 2008, 59). Kriseteamet består av blant annet kriselederen, som regel en av bedriftens sjefer. Kriselederen har hovedansvaret for krisehåndteringen (50). Risk manager eller sikkerhetssjef påtar seg som regel rollen som stabsleder, og er ansvarlig for oppdatering av planer og for at alle hjelpemidlene er tilgjengelige. Han skal sørge for oversikt over situasjonen, og må være god på å sile ut relevant informasjon (51). I kriserommet skal det også være en informasjonsleder som har ansvar for å samle all informasjon, og videresende riktig informasjon til ansatte, berørte og media (52). Denne personen kan bli kalt PR ansvarlig og skal overvåke media, og være raskt ute med ekstern kommunikasjon. Media har tilgang på mye informasjon, og kan derfor brukes for å skaffe seg oversikt over situasjonen (Løvik 2007, 97).

Det skal være en personalansvarlig i kriserommet, som setter i gang tiltak som identifisering av omkomne og skadde, opprettelsen av et kontaktsenter for pårørende og igangsettelse av støttegrupper (Weisæth og Kjeserud 2008, 52). I tillegg skal det være en som er ansvarlig for

analyse og problemløsningsfunksjoner. Den personen skal hjelpe ledelsen med å komme opp med alternative løsninger på situasjonen. Bedriftens IT-sjef er ansvarlig for informasjonsteknologi og kommunikasjon, og sammen med stabssjefen er han ansvarlig for alt av kommunikasjonsutstyr og internettsider (54). Det bør føres logg i kriserommet, for at alle skal kunne være oppdaterte på hva som skjer, og for at man skal vite hva som har skjedd om man ikke har vært tilstede selv. Den brukes også når man skal skrive rapporter fra hendelsene, og kan benyttes i rettssaker (Weisæth and Kjeserud 2007,58).

Det finnes en rekke forskjellige IT-verktøy man kan benytte for å kommunisere og samhandle både til hverdags og under kriser. Det anbefales at man benytter disse systemene daglig, slik at man har kunnskap om dem dersom en krise skulle oppstå. Oversikt over risiko og sårbarhet, kriseplaner, opplæring og trening, samt kommunikasjon både internt og eksternt, lagres i systemene slik at ledelsen og ansatte kan holdes kontinuerlig oppdatert (Løvik 2007,126). Man bør lage et register på forhånd med navn, telefonnummer, e-postadresser og lignende, og hvilke kanaler som telefon, e-post, intranett og så videre som skal benyttes for å nå de rette personene. Det er et krav at dette systemet skal kunne få beskjeden ut raskt til alle på listen, enten det er ansatte, pårørende, media, myndigheter eller leverandører (39).

### **3.4.2 Kommunikasjon til de ansatte**

I følge Glaesser (2006, 225) vil naturlig nok mange bedrifter i en krisesituasjon fokusere på å informere kunder og andre berørte. Sannsynligheten for at de vil fokusere på den eksterne kommunikasjonen, og dermed “glemme” å kommunisere til de ansatte, altså den interne kommunikasjonen, er relativt stor.

De første man bør kommunisere med under en krise er de ansatte. De kan være bedriftens beste støttespillere eller verste motspillere. De har behov for å føle seg verdsatt, og kan være svært kritiske til valg som tas dersom de ikke har tillit til bedriftens ledelse. Å anta at de vet alt som foregår, og derfor unnlate å kommunisere med dem, kan resultere i enda større konsekvenser for bedriften. Ansatte som får nok informasjon og som føler at deres rolle i bedriften er satt pris på, vil ha lettere for å støtte opp om selskapet og unngå å spre ødeleggende rykter (Caponigro 2001, 162-163). De ansatte er varige ambassadører for bedriften og er dermed en av de største fordelene en bedrift kan ha. I tillegg har bedriften ansvar for de ansattes trivsel (Glaesser 2006, 225).

Under en krise vil de ansatte som tidligere nevnt være viktige for bedriften, og man trenger dem mer enn noensinne. Man bør kommunisere åpent og ærlig straks etter at krisen har

inntruffet, og passe på at alle blir informert på omtrent samme tidspunkt for å unngå ryktespredning. Ha et klart kjernebudskap som bedriften står for, som kommuniseres gjentatte ganger, både til ansatte og andre interessenter. Ekstra viktig er det å opprettholde kommunikasjonen, for å vise at man har kontroll over situasjonen. Fordelen med å forklare på hvilke grunnlag bestemmelser har blitt tatt, er at de ansatte får en større forståelse for situasjonens helhet. Caponigro legger også vekt på at det bør være mulighet for de ansatte å stille spørsmål, komme med forslag og å gi tilbakemeldinger (Caponigro 2001, 168-170). Som et minstekrav bør den interne kommunikasjonen inneholde et klart situasjonsbilde, en forklaring av de tiltakene som er igangsatt - både av bedriften selv, eksterne partnere og myndighetene - og ikke minst hva bedriftens intensjoner er (Glaesser 2006, 225).

Det er mange måter å kommunisere med de ansatte på, og hvilken måte som er mest anvendelig blir ofte bestemt etter krisens nivå (Caponigro 2001, 171). Det vil videre bli gitt en innføring i de forskjellige kommunikasjonskanalene og når det er mest hensiktsmessig å benytte disse.

### **Personlige møter**

Dersom bedriften er stor og har mange ansatte kan man dele de inn i ulike grupper ettersom hvilken og hvor mye informasjon de bør ha. En logisk deling da kan være; alle ansatte, beslutningstakerne (ledelsen) og eventuelt pensjonerte ansatte (Glaesser 2006, 225). Om antallet ansatte er så lavt at man får plass til alle i et rom, kan det være praktisk med allmannamøter. Det kan eventuelt også benyttes video- eller telefonkonferanse om man befinner seg på forskjellige steder. Slike møter er best å benytte når det man skal annonsere har stor innvirkning på organisasjonen, og når det er nødvendig at alle hører den samme erklæringen fra samme person på samme tidspunkt. Her bør man avsette god tid til å høre på de ansattes spørsmål og meninger. Om selskapet er for stort til at alle kan møtes på en gang, og om krisen ikke er kritisk, kan man ha avdelingsmøter. Slike møter benyttes oftest når informasjonen som skal deles bare gjelder en avdeling eller enkelte funksjoner. Lederne for hver avdeling blir først informert av administrerende direktør eller andre toppledere, før de formidler informasjonen i sin avdeling. Om det som skal informeres bare gjelder noen få ansatte, kan møter ansikt til ansikt være mest effektivt. Møter ansikt til ansikt benyttes ofte når det er sensitiv informasjon som skal deles, slik som oppsigelse, kvalitetsproblemer og søksmål (Caponigro 2001, 171).

### **Memoranda/skriftlig brev**

Derimot om informasjonen ikke er kritisk, kan et memorandum benyttes. Et memorandum kan være et elektronisk brev eller et papirbrev, som oppsummerer viktige punkter fra allmannamøter eller avdelingsmøter. Det kan legges ved et spørsmål-og-svar dokument, med den informasjonen man forutser ansatte kommer til å ha spørsmål om. Dette gir en mulighet å kommunisere de viktigste budskapene (Caponigro 2001, 171). Når ektefeller eller andre viktige personer trenger å vite hvilke holdninger selskapet har til den eventuelle saken, kan brev sendes hjem til de involverte ansatte (172).

### **Telefon/videopresentasjon**

Skal informasjonen spres raskt og ikke er av personlig art, kan man benytte telefonen til å informere ansatte. Dette er best om det bare er noen få som skal informeres, og om informasjonen ikke trenger å koordineres mellom flere ledere. En annen måte å bruke telefonen på, er ved å ha telefonkonferanser. Dette er spesielt aktuelt om grupper av ansatte på forskjellige geografiske steder trenger å informeres samtidig, og å ha mulighet til å stille spørsmål. Om bedriften har ansatte spredt over store geografiske områder, kan det også være hensiktsmessig å benytte gratis telefonlinjer for å besvare ansattes spørsmål (Caponigro 2001, 172). Om det som skal presenteres innebærer at man må se det, kan en videopresentasjon være en lettere, tryggere og rimeligere løsning, fremfor at alle må reise til stedet. Dette er også en mulighet for å gi en personlig beskjed fra toppsjefer eller administrerende leder, og benyttes for å illustrere og understreke viktige punkter (Caponigro 2001, 173).

### **Radiokommunikasjon**

Maritime bedrifter kan kommunisere med mannskapet via GMDSS, som er et verdenomspennende nød- og sikkerhetssystem (Bui, 2011, 9). Ombord på skipet kan mannskapet benytte UHF (ultra høy frekvens) til å kommunisere seg imellom. UHF sender og mottar radiobølger over skipet egne kanaler (Bui 2009,11).

### **Oppslagstavler/plakater**

På de aller fleste arbeidsplasser har man oppslagstavler i nærheten av steder ansatte samler seg. Disse tavlene brukes som en kommunikasjonskanal. Oppslagstavler er nyttige når informasjon skal stå lenge, men bør ikke benyttes for å informere om sensitive og kritiske hendelser (Caponigro 2001, 173). Man kan også benytte plakater, disse kan henges opp i kontorlandskapet for å kommunisere bedriftens budskap (Erlie 2006, 205).

### **Intranett/varslingsystemer/internett**

Intranett er en intern internettside som bare er tilgjengelig for ansatte på enkelte servere eller ved bruk av passord. Intranett blir brukt til å kommunisere viktig informasjon til ansatte, og for å vise at det foregår kommunikasjon i organisasjonen. I en krisesituasjon kan intranett være lite effektivt, fordi de ansatte må lete opp informasjonen selv (Caponigro 2001, 173). Noen organisasjoner åpner for at andre interessenter, som kunder, leverandører og investorer kan ha tilgang til intranettet. For å effektivisere kommunikasjonen kan man kombinere bruk av intranett med et varslingsystem som varsler alle berørte interessenter på en gang (Coombs, 2007). Alle bedrifter bør ha et varslingsystem. I et varslingsystem ligger kontaktinformasjon som telefonnummer, e-postadresser og hjemmeadresser til alle kontakter programmert. Kontaktene er alle som kan bli berørt av en krise, altså ansatte, kunder, leverandører, myndigheter og eventuelt befolkningen som bor eller er i nærheten. Den ansvarlige for varslingsystemet kan legge inn en beskjed og bestemme hvem som skal motta den, og på hvilken måte beskjeden skal mottas. Her er det spesielt viktig at varslingsystemet kan gi melding tilbake om at beskjeden er mottatt.

Noen organisasjoner åpner ekstra internettsider til å kommunisere med sine interessenter under en krise. Slike internettsider bør designes før en krise inntreffer, noe som tilsier at man må forutse og forberede seg på hvilke kriser som kan forekomme. En annen mulighet er å bruke den ordinære internettsiden som man allerede har. Her kan bedriften legge ut den informasjonen de ønsker interessentene skal ha tilgang til, men man bør også være påpasselig slik at bedriften ikke legger ut informasjon som kan skade bedriften. En internettside gir bedriften en mulighet til å legge ut sin side av historien (Coombs 2007).

### **Sosiale medier**

Sosiale medier som for eksempel Facebook og Twitter, kan også benyttes til å kommunisere. (White 2012, 4) Sosiale medier er et verktøy som gjør at kommunikasjonen mellom bedriften og ansatte går raskere, fordi det er en toveis kommunikasjon (Safko 2010, 5). Bedrifter kan benytte sosiale medier til å kommunisere oppdateringer om bedriften ut til sitt sosiale nettverk (450). På Facebook kan man danne private grupper, som for eksempel en gruppe med ansatte (Facebook). I denne gruppen kan man dele informasjon om krisen og hvordan de ansatte skal forholde seg til krisen.



## **Nettchat/podcast**

For å kunne svare raskt på ansattes spørsmål, og for å kunne ha en åpen og effektiv kommunikasjon, er det en mulighet å benytte nettchat. I fabrikker og andre arbeidsplasser hvor de ansatte jobber manuelt, kan man benytte seg av høytaleranlegg for å varsle om kriser, og hvordan man skal forholde seg i forhold til disse. Jobber de ansatte på kontorer og sitter mye i telefonen, kan man benytte podcast (lydfiler via datamaskin) meldinger som ansatte kan lytte til når og hvor de vil (Erlieen 2006, 206-207).

Det finnes enkelte opplysninger som kan skade bedriften eller kriseløsningen dersom de blir kjent for media, og ledelsen må da ta en avgjørelse hvorvidt de ansatte får innsyn i disse. Måten man kan kontrollere hvem som får hvilken informasjon kan være å beskytte spesielle sider med passord på både internett og intranett (Glaesser 2006, 225).

## **3.5 Kommunikasjon eksternt**

Bacheloroppgaven skal som påpekt i kapittel 3.1.2 *Kommunikasjon* fokusere på kommunikasjon til kunder, media, pårørende og andre forbindelser.

### **3.5.1 Talsperson**

En talsperson kan være alt fra øverste leder til noen fra PR avdelingen. Talspersonen har ansvar for å stille til intervju i aviser, TV og radio. Bedriften bør, før det skjer en krise, ha valgt ut talspersoner som er forberedt på å møte media. Når talspersoner skal velges, bør man ta i betraktning forskjeller i krisens type og alvor. Ved en krise av svært alvorlig art, hvor det er ønsket å fremheve selskapets ledelse, empati og bekymring, er det naturlig å bruke bedriftens administrerende direktør. Er krisen av svakere karakter og det finnes en PR-avdeling i bedriften, kan en ansatt fra den avdelingen benyttes til å ta seg av møtet med media. Dette bør bare være når bedriften skal besvare noen få, enkle spørsmål, komme med en erklæring, gi et budskap eller angi en posisjon. Er det nødvendig med en person med mye produktkunnskap, kan man benytte markedsføringssjefen, ingeniørsjefen eller produksjonssjefen. Dersom det er komplekse juridiske lover og regler som skal kommuniseres, eller bedriften ønsker å fremstå som kunnskapsrik og dyktig, og det er nødvendig med en person med mye kompetanse innenfor lover og regler, kan bedriftens advokat være rett person (Caponigro 2001, 205-206).

Ved valg av talsperson bør det også tas hensyn til personlige egenskaper. Dette kan være evnen til å oppfatte informasjon raskt, kunne kommunisere denne informasjonen videre og om personen er tillitsvekkende og troverdig. Bedriften bør også tenke på om personen er en god

lytter. Gode lyttere kan fange opp viktig informasjon når de kommuniserer med andre, som ikke alle legger merke til. Denne informasjonen kan begrense krisens omfang. Evnen til å vise medfølelse, tålmodighet og empati er svært viktig for å få mennesker til å knytte seg til og lytte til personen og dermed ha mer tro på selskapet. Vurderinger om en person godtar retningslinjer eller om han/hun motsetter seg alle forslag som kommer fra andre hold, er viktig. Personen må kunne akseptere ny informasjon og kritikk som kommer, kunne håndtere stress, ha mye utholdenhet og høy arbeidskapasitet. Dette fordi det ofte er nødvendig å jobbe hardt mens krisen står på, og det trolig vil være mulig med bare få timer hvile. Talspersonen må også være fleksibel og tilgjengelig, og kunne bli kontaktet i helger, ferier og midt på natten (Caponigro 2001, 208-209).

En talsperson trenger god opplæring og må kjenne til bedriftens kjernebudskap. Det er nødvendig å øve på kommunikasjon, på hva man skal svare på vanskelige spørsmål og hvordan svaret kan vises slik at spørsmålet ikke besvares direkte. Det er viktig å kommunisere kjernebudskapet. En talsperson må også vite hvilke spørsmål som kan og ikke kan besvares på dette tidspunktet, og hvordan man fortsatt kan fremstå som åpen og ærlig. Talspersonen bør unngå å si "ingen kommentar", da dette gir uttrykk for at det er noe å skjule. Skulle bedriften ikke ønske å uttale seg i media, bør talspersonen gi journalistene et vennlig avslag og forklare hvorfor det er upassende på dette tidspunktet (Caponigro 2001, 209-213). Et mulig svar kan være at bedriften ikke kan uttale seg på nåværende tidspunkt (Løvik 2007, 92). Kroppsspråket har mye å si i denne situasjonen, derfor er det viktig å øve på hvordan man holder øyekontakten, hvordan man kontrollerer pusten og hvordan man fremstår (Caponigro 2001, 209-213).

### **3.5.2 Kommunikasjon med kunder**

Når en krise inntreffer, er det viktig at man forteller kundene om krisen så fort som mulig. Det er bedre at de får vite om det fra bedriften selv, enn at informasjonen kommer fra noen andre. Da får bedriften mulighet til å fortelle om krisen fra bedriftens perspektiv. I en slik situasjon er det viktig å huske at man alltid må være ærlig med kunden. Blir bedriften tatt i løgn er det verre, og det kan skade bedriften enda mer. Det vil være viktig å gjenta kjernebudskapene til bedriften, slik at kundene vet hva målet er i forhold til krisen (Caponigro 2001, 189). Gjennom direkte kommunikasjon med kundene kan spørsmål og individuelle behov bli møtt på en tilfredsstillende måte. Det bør i følge Glaesser (2006, 217) forberedes og gjøres tilgjengelig en liste med gyldne regler for kundehåndtering i forbindelse med kriser. Denne bør ikke være mer enn to sider og oppdateres jevnlig.

Videre vil det bli gitt en innføring i de forskjellige kommunikasjonskanalene, og når det er mest hensiktsmessig å bruke dem i forbindelse med kunder.

### **Personlige møter**

Dersom bedriftens krise vil få betydelige konsekvenser for viktige kunder, og om det er nok tid til det, kan det være en fordel med personlige møter. Da får man mulighet til å gi disse kundene en personlig forklaring, og åpne for at de kan stille spørsmål (Caponigro 2001, 185-186).

### **Telefon**

Det vil være hensiktsmessig å benytte telefonen til å kommunisere med de viktigste kundene, dersom bedriften har begrenset med tid og det er mange som må kontaktes (Caponigro 2001, 185-186). Willi Butollo beskriver i sin artikkel *Krisen-Psychologie* publisert i *Süddeutsche Zeitung* i 1990, (siteret i Glaesser 2006, 219-220) viktigheten av å ha et eget telefonnummer for krisesituasjoner. Dette kan blant annet bidra til å få skilt henvendelser relatert til krisen fra normale henvendelser. En annen stor fordel er at det gir et inntrykk av at bedriften har kontroll over krisen, og at bedriften tar ansvar. Glaesser (2006, 217) påpeker viktigheten av å forberede tre dokumenter til bruk for operatørene av krisetelefonene. Disse dokumentene består av et spørreskjema som kan benyttes i forbindelser med samtaler, praktiske retningslinjer for krisetelefonoperatører og lister med typiske spørsmål og svar. Dokumentene bør være korte, og det enkelte dokumentet bør helst ikke overskride to sider.

### **E-post/kundebrev/fax**

Et kundebrev kan være en fin løsning dersom bedriften har kunder som er viktige for foretaket, men som ikke er av de mest prioriterte. Om det haster å få ut informasjonen, kan man benytte e-post eller fax (Caponigro 2001, 185-186). E-post kan nesten bli likestilt med krisetelefon. Her kan berørte eller nysgjerrige ta kontakt og få svar på det de lurer på. Det er viktig at de som svarer - både på e-post og telefon - er påpasselig med ikke å gi ut sensitiv informasjon, og er oppmerksomme på muligheten for at også pressen kan ta kontakt. E-post kan være tidsbesparende, spesielt i forhold til brev, men også i forhold til telefon. Ved generelle forespørsler kan man ha ferdige svar som man sender tilbake til kunden. Ved spesielle henvendelser skriver man individuelle svar. Operatørene av e-posten bør i likhet med krisetelefonoperatørene, ha et dokument med praktiske retningslinjer (Glaesser 2006, 221).

## **Internett**

Internett har vært revolusjonerende når det kommer til måten man opprettholder kontakt på (Glaesser 2006, 221-222). På egne internettsider kan bedriften gi kundene både bakgrunnsinformasjon om bedriften, i tillegg til oppdatert informasjon om kriseforløpet og tiltakene som blir gjort. Her kan man legge ut tekst, bilder og video. Denne internettsiden bør kunne oversettes til andre språk dersom nødvendig (217). Når personer søker informasjon om en hendelse er det kriseeierens internettside de som oftest går til først. Det er svært viktig for kriseeier å oppdatere sin internettside kontinuerlig, slik at man imøtekommer informasjonsbehovet til media og enkeltpersoner, og bevarer omdømmet (Jacobsen og Berntsen 2008, 74).

Senere i bacheloroppgaven i kapittel 3.6.3 *Tekst eller visuelt?* vil det bli redegjort for nytten av visuell informasjon. Det er relativt enkelt å redigere og legge til ny informasjon etter hvert som krisen utvikler seg. En negativ faktor i forbindelse med den økte internettbruken er at dersom serverne kobler ut eller blir ødelagt, mister man tilgangen til mye vesentlig informasjon. Det er derfor viktig å ha eksterne servere, som gjør at man fremdeles har tilgang til, og ikke mister vesentlig informasjon i forbindelse med en krisesituasjon. Dette bør inngå i bedriftens kriseplan (Glaesser 2006, 221).

## **Sosiale medier**

Bedrifter kan benytte sosiale medier til å kommunisere med kunder og andre interessenter, så lenge de har en egen side på en av de mange sosiale mediene. Det er mulig for bedriften å oppdatere statusen sin med den nye informasjonen som kommer kontinuerlig i en krisesituasjon. Sosiale medier kan også benyttes til å legge ut bilder og videoer, og på den måten dele informasjon (Facebook). Det er også mulig å legge ut linker til diverse andre nyhetsoppdateringer som er relevante i forhold til krisesituasjonen.

### **3.5.3 Kommunikasjon med media**

Journalister og andre mediepersoner har et ansvar for å forklare og videreformidle små og store hendelser i samfunnet (Glaesser 2006, 227 - 229). I følge Jacobsen og Berntsen (2008, 12) har media en samfunnsplikt om å klargjøre om krisen er et resultat av menneskelig svikt eller om det er utenfor kriseeiers kontroll. I startfasen av en krise oppstår det som kalles informasjonsvakuum, hvor alle journalister prøver å skaffe så mye informasjon som mulig om det som har skjedd. Da er det viktig å være raskt ute med informasjon, før rykter og konspirasjoner starter (Løvik 2007, 56). I slike situasjoner er det lett å se hvor viktig det er å

gjøre informasjon raskt tilgjengelig etter en krise har inntruffet. Dersom en journalist ikke får den informasjonen som er ønskelig fra bedriften, går han/hun til andre kilder og bedriften mister dermed muligheten til å prege kommunikasjonsprosessen. Det er nettopp i denne fasen hvor bedriften er mest sårbar. Om man da gir et feilaktig uttrykk i media, blir det vanskelig å rette det opp senere (Løvik 2007,55). Hvem som bør utnevnes til talsperson og hvilke kvaliteter denne personen bør ha, omtales i kapittel 3.5. *ITalsperson*.

Troverdighet er et nøkkelord i forbindelse med kommunikasjon med media. Det er mulig å bygge opp et symbiotisk forhold med media, noe som kan hjelpe til med å formidle hovedbudskapet til bedriften (Glaesser 2006, 227 - 229). Når man skal kommunisere med media er det flere forhold man bør tenke på. For det første bør man behandle journalister med respekt, og se på dem som en kollega. De er ikke ute etter å ta deg, men de ønsker å bringe fakta på bordet (Caponigro 2001, 200). Journalister har høyt arbeidspress og knapt med tid, så bruk tid på å gi dem riktig informasjon, da slipper bedriften feilaktig informasjon og misforståelser (Løvik 2007, 93).

Caponigro (2001, 200) setter fokus på at når journalister tar kontakt, bør de få rask tilbakemelding. Media har lett for å få tak i informasjon, derfor er det viktig å være ærlig og gi ut så mye informasjon som mulig. Sjansen for at journalistene avslører det som skjules er stor, og det kan dermed bli en enda større sak. Noe annet som er viktig å tenke på er at media kanskje ikke har så god kunnskap om bedriften. Ha tålmodighet og forståelse for at de stiller mange spørsmål, og forklar vanskelige forhold grundig (Caponigro 2001, 201).

Det vil nå bli redegjort for forskjellige kommunikasjonskanaler i forbindelse med kommunikasjon med media, og når det er hensiktsmessig å benytte de forskjellige.

### **Pressemeldinger**

Bedriften kan benytte seg av pressemeldinger for å kommunisere med media.

Pressemeldinger er en forklaring som er laget av bedriften. Disse inneholder informasjon om situasjonen, bedriften og deres offisielle stilling. I pressemeldingen kan det også legges ved et spørsmål-og-svar dokument, med de spørsmålene man forespeiler kommer til å bli mest stilt.

Pressemeldingen sendes ut til nyhetsmedier og andre spesielle medier, og benyttes når bedriften ønsker å kommunisere ut til flere medium samtidig og ønsker mediedekning (Caponigro 2001, 202-204).

### **Telefon/personlige møter**

Dersom bedriften ønsker å kommunisere med bare ett medium og gi dem enerett i saken, kan man benytte telefonsamtaler eller møter ansikt til ansikt med skribenter eller redaktøren i det ønskede mediumet. Dette gjør at det er mulig å få en mer dyptgående dekning av situasjonen, og selskapet får komme med bakgrunnsinformasjon (Caponigro 2001, 202-204).

### **Pressekonferanser**

Vil bedriften dele informasjon ut til mange medier, kan det være en fordel å invitere til en pressekonferanse. Dette benyttes når det har oppstått en sak som er av stor interesse for samfunnet eller deler av samfunnet, og som bedriften vet media kommer til å grave i. Da begrenses også tiden selskapet er på defensiven, og man kan stoppe ryktespredningen (Caponigro 2001, 202). På en pressekonferanse får media komme med spørsmål, slik at misforståelser blir oppklart og bedriften får forklart saken mer dyptgående. I en pressekonferanse skal det kun være med ansatte som har kunnskap til krisen og som kan komme med fullstendig informasjon til media (Løvik 2007, 93-95). Bedriften bør ha i bakhode at en pressekonferanse kan gi selskapet mer negativ oppmerksomhet (Caponigro 2001, 202).

### **Videomontasje/bakgrunnsinformasjon**

Dersom bedriften ikke gir media tilgang til å ta bilder eller filme hendelsene i en krise, kan selskapet selv lage en videonyhetsmelding, altså en nyhetshistorie med en videomontasje for TV. Før en krise inntreffer bør bakgrunnsinformasjon om bedriften være klargjort, slik at media lett kan skaffe seg riktig informasjon om bedriften (Caponigro 2001, 203). På bedriftens internettside kan det publiseres bakgrunnsinformasjon samt statistikker, pressemeldinger og annen informasjon som er interessant for media å bruke (Løvik 2007, 123).

#### **3.5.4 Kommunikasjon med pårørende**

Ved en krise med personskade, eventuelt fare for personskade, er det viktig å finne ut så fort som mulig hvem som er skadd og hvem som er berørt av krisen (Løvik 2007, 113). I Norge er det kun politi eller prest på oppdrag fra politiet som kan frigi personinformasjon ved dødsfall (111). De pårørende er høyeste prioritet ved kommunikasjon i forbindelse med en krise. Det er viktig å kontrollere at all informasjon er riktig før kommunikasjon med pårørende iverksettes. Det er også svært viktig å være forberedt på å svare på spørsmål. Personalet som skal kommunisere med pårørende som er urolige eller direkte rammet, må ha utdanning som

gjør dem egnet til å snakke med disse (113). Man bør utvikle rutiner for når og hvordan pårørende skal kontaktes i forbindelse med en krise (114).

Det er ikke bare bedriftens ledelse og ansatte som har behov for å uttrykke seg i forbindelse med en krise. De pårørende og andre berørte har ofte også et behov for å få uttrykke seg eller vise sin støtte. Støtten kan vises i form av blomster og/eller hilsninger i alle mulige former, som brev, bamser, lapper, blomster eller lys. Hilsninger sees også i den virtuelle verden med blogginnlegg, grupper og samhold (Glaesser 2006, 222). Etter terrorangrepet 22. juli 2011 har 1 407 662 mennesker fra mer en 30 land "holdt hender" på VG sine internettsider (VGNett). Dette gir dermed et lite inntrykk av hvordan internett kan være samlende.

### 3.5.5 Kommunikasjon med andre forbindelser

Andre forbindelser kan være bedriftens aksjonærer, lokale ledere, styremedlemmer, fagforeninger, finans- og markedsanalytikere og myndigheter (Caponigro 2001, 223). Dersom det er fare for at disse forbindelsene får høre om krisen fra andre kilder, bør bedriften kontakte dem, og i tillegg bør de kommuniseres med underveis. Forbindelsene kan kontaktes på samme måte som man kontakter kunder, og i enkelte tilfeller kontaktes på samme måte som ansatte. Det er lurt å ha tenkt gjennom hvem som er viktige forbindelser til bedriften, og hvordan de raskest mulig kan kontaktes (Caponigro 2001, 225).

Bedrifter innenfor sjøfart kan kommunisere med andre skip eller kyststasjoner på land, via kystradioen. Kystradioen omfatter flere kommunikasjonsanlegg, deriblant VHF (veldig høy frekvens), og styres av bemannede kyststasjoner (NKS-Forlaget 1997, 9). Skip med det nye nød- og sikkerhetssystemet GMDSS har i tillegg en *DSC Distress* knapp, som sender signaler til alle maritime radiostasjoner. Denne kan benyttes i nødssituasjoner (Bui 2011, 23). Ved bruk av nød og sikkerhetssystemet blir det sendt ut signaler til redningsmyndighetene, andre fartøy, helikoptre og så videre, for raskt å sette i gang en redningsaksjon (49).

### 3.5.6 Tekst eller visuelt?

En krise er ikke merkbar for personer som ikke er direkte påvirket, dersom ikke media dekker den. Mediedekningen kan være tekst, bilde, lyd eller en kombinasjon av to eller flere av elementene. TV-dekning er ofte en foretrukket form og det er fire gode grunner til det. Den første grunnen er at mottakeren oppfatter visuell informasjon som mer helhetlig enn skrevet informasjon (Glaesser 2006, 217). I følge Werner Kroeber-Riel i hans bok *Strategie und Technik der Werbung* fra 1993 (sitert i Glaesser 2006, 217), bruker en gjennomsnittlig mottaker mellom 1,5 og 2,5 sekunder på å oppfatte et bilde. På den samme tiden vil

mottakeren kun forstå ti ord. Det at mottakeren stoler mer på visuell informasjon er den andre grunnen. Mottakeren vil sitte igjen med et inntrykk av å ha “sett det med egne øyne” og derfor finne informasjonen mer troverdig. Den tredje grunnen er at mottakeren får en sterkere emosjonell tilknytning til krisen. Dersom mottakeren ser bilder, er sjansen større for at han/hun vil reagere med empati enn dersom han/hun leser det. Det at mottakeren har lettere for å huske bilder enn tekst, er den fjerde og siste grunnen. Spesielt film gjør at informasjonen huskes lengre.

Det er mange grunner for å benytte seg av visuell informasjon i forbindelse med en krise. I dagens teknologiske samfunn er det relativt enkelt å produsere og dele en video med vesentlig informasjon om krisen. Dette bør benyttes helt fra starten av en krise som en form for troverdig kommunikasjon (Glaesser 2006, 217).

### 3.6 Ledelse og administrasjon

Definisjonene på ledelse er mange, de aller fleste ledelsesbøker har minst en hver. De aller fleste fokuserer på at ledelse er å lede, eller vise vei til bedriftens mål. Jacobsen og Thorsvik (2007, 381) legger vekt på at ledelse er ”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen og Thorsvik (2007, 381). Det er realiseringen av bedriftens bestemte mål som er hensikten med å påvirke de ansatte innenfor bedriftens ramme. Ledelse er en prosess mellom mennesker med et mål om å få de ansatte til å trives og dermed motivere dem til økt innsats på jobben (381).

Bakka, Fivesdal og Nordhaug (2004, 260) redegjør for en stor forskjell mellom den internasjonale forskningen på ledelse og den norske. Den internasjonale debatten fokuserer på *management* og *leadership*, men i oversettelsen til norsk har forskjellen blitt borte da begge begrepene har blitt oversatt til ledelse. Begrepene legger vekt på forskjellige elementer og har forskjellige betydninger. Det er *ledelse* som er den beste oversettelsen av *management*. Dette begrepet fokuserer på fagkompetanse og omhandler administrering ved hjelp av regler og systemer. Denne type leder kan kalles en administrator. *Lederskap* er nærmest det engelske uttrykket *leadership* og fokuserer på personlige egenskaper som å kunne inspirere sine ansatte. Lederen kan påvirke sine ansatte gjennom sitt engasjement og evne til å motivere.

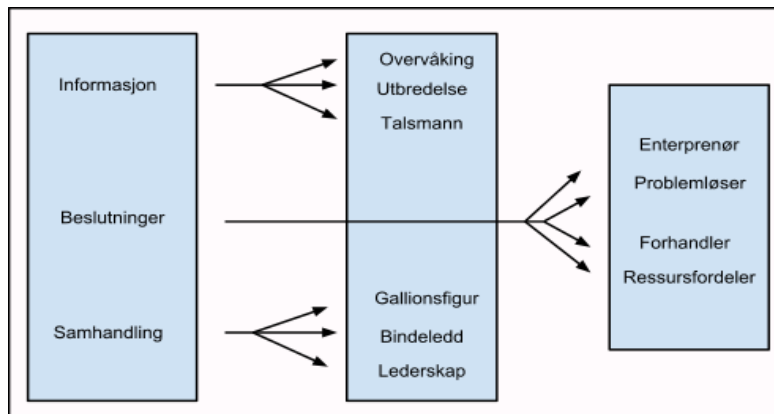
#### 3.6.1 Lederens roller

I 1973 gav ledelsesforskeren Henry Mintzberg ut en bok kalt *The nature of managerial work* der han har satt de ulike rollene som en leder innehar i forskjellige kategorier. Disse kategoriene med sine respektive roller kan sees i figur 3.5 *Lederroller*.



Informasjonsfunksjoner, Mintzberg sin første kategori, omfatter overvåkning, utbredelse og talsmann. *Overvåking* vil si at lederen overvåker samfunnet rundt bedriften og andre faktorer som kan virke inn på driften. *Utbredelse* går på å viderefordre vesentlig informasjon til nøkkelpersoner i bedriften. *Talsmann* er egentlig det motsatte av *utbredelse* og går på at lederen taler sine ansattes sak utad og også viderefordre arbeidet som blir gjennomført til blant annet kunder.

Figur 3.5 Lederroller



(Mintzberg 1973, egen oversettelse)

Den andre kategorien, beslutningsfunksjoner, omfatter entreprenør, problemløser, forhandler og ressursfordeler. Som *entreprenør* tar lederen initiativ til nye metoder å gjennomføre arbeidet på, og som *problemløser* finner han/hun løsninger på varierende problemer. *Forhandleren* må kunne ta tak i, og løse konflikter, og kunne fordele ressursene på en hensiktsmessig og rettferdig måte i rollen som *ressursfordeler*.

Den tredje og siste kategorien omfatter gallionsfigur, bindeledd og lederskap og er forskjellige samhandlingsfunksjoner. Som *gallionsfigur* skal lederen ta seg av de seremonielle tingene, der i blant attester og taler ved spesielle anledninger. Rollen som *bindeledd* er en viktig rolle, her knytter lederen nye bånd og utvider bedriftens nettverk. *Lederskap* går på å inspirere de ansatte til å gjøre en god innsats, her kan blant annet lederen utarbeide egne visjoner for bedriften (Mintzberg 1973).

For bacheloroppgaven er det hensiktsmessig å drøfte lederens roller på bakgrunn av et behov for sterke ledere i krisesituasjoner. Spesielt rollene talsmann og gallionsfigur er vesentlige i forbindelse med krisesituasjoner.

## 4.0 Metode

### 4.1 Intervjuguide og oppfølgingsspørsmål

#### **Intervjuguide Beredskapssetaten i Oslo kommune ved Jon Birger Berntsen**

Intervjuet ble gjennomført på Berntsen sitt kontor 3. mai 2012. For intervjuguiden til dette intervjuet, se vedlegg II.

#### **Intervjuguide Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap ved Anders Gundersen**

Gundersen var bacheloroppgavens siste informant, og ble intervjuet på DSB sitt kriserom 4. mai 2012. Se vedlegg III for intervjuguiden benyttet til dette intervjuet.

#### **Intervjuguide Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap – kriseinfo.no ved**

##### **Kristina Brekke Jørgensen**

Jørgensen var først ut av informantene 19. mars 2012. intervjuguiden til dette intervjuet finnes i vedlegg IV. Intervjuet ble gjennomført på kriseinfo.no sitt redaksjonsrom.

#### **Intervjuguide Hurtigruten - MS Nordkapp**

I forbindelse med intervjuene på MS Nordkapp i perioden 28. mars til 1. april 2012, ble det utformet en felles intervjuguide. Se vedlegg V.

#### **Intervjuguide Redningsselskapet ved Ernst Larsen**

Dette intervjuet fant plass i kriserommet til Redningsselskapet på deres hovedkontor på Høvik 18. april 2012. Intervjuguiden finnes i vedlegg VI.

#### **Intervjuguide Statens Havarikommisjon for transport ved Morten Kveim**

Også i Havarikommisjons tilfellet ble intervjuet gjennomført i deres kriserom på Lillestrøm. Intervjuguiden som ble benyttet 22. mars 2012 finnes i vedlegg VII.

#### **Intervjuguide Talk Consulting ved Geir Holm**

Intervjuet med Talk Consulting v/Geir Holm ble gjennomført på et av Markedshøyskolens grupperom 27. mars 2012. Vedlegg IIX består av intervjuguiden benyttet til dette intervjuet.

#### **Oppfølgingsspørsmål Hurtigruten ASA – Administrasjonen ved Kjetil Bones Larsen**

Etter gjennomlesning av deler av Beredskapshåndboken til Hurtigruten ASA fikk Bones Larsen tilsendt en rekke oppfølgingsspørsmål. Disse spørsmålene kan sees i vedlegg X sammen med datareduksjonen til disse.

## 4.2 Datareduksjon

For å gjøre analysen mer oversiktlig ble det valgt å samle datareduksjonen fra alle informantene i et dokument, med unntak av administrasjonen i Hurtigruten ASA ved Kjetil Bones Larsen. Han mottok kun oppfølgingsspørsmål til bedriftens beredskapshåndbok, se vedlegg I, og dermed ble det mer hensiktsmessig å legge ved denne datareduksjonen i et eget vedlegg, se vedlegg III.

### **Datareduksjon Hurtigruten ASA - Administrasjonen ved Kjetil Bones Larsen**

Se vedlegg X.

### **Datareduksjon resterende informanter**

Se vedlegg XI.

## 5.0 Analyse

Som problemstillingen sier skal bacheloroppgaven forsøke å svare på hvordan man mest effektivt kommuniserer, både internt og eksternt i forbindelse med en krisesituasjon. For å finne svaret på dette har det blitt gjennomført både søk i teorien på dette feltet og en undersøkelse blant relevante informanter.

I dette kapittelet vil teorien fra foregående kapittel og funnene fra undersøkelsen settes opp mot hverandre og drøftes. Dette gjøres ved å trekke ut fem faktorer; kriseplan, intern kommunikasjon, eksternt kommunikasjon, talsperson og kriserom, som vil føre til fem delkonklusjoner. Disse delkonklusjonene vil igjen lede til en hovedkonklusjon og svaret på problemstillingen.

### 5.1 Faktor I: Kriseplan

*“The plan is nothing, but the planning is everything”* Dwight D. Eisenhower

*Faktor I: Kriseplan* en overordnet faktor, de fire andre faktorene bør være beskrevet i bedriftens kriseplan. De siste fire faktorene ble sett på som mer vesentlig for løsningen av problemstillingen og har dermed blitt redegjort for i mer detalj.

Som nevnt i kapittel 3.2.2 *Kriseplan*, er kriseplanen et planverk for hvordan bedriften skal handle for å redusere konsekvensene av krisesituasjonen mest mulig. I denne planen stilles, og svares det på, spørsmålene om hvem som skal gjøre hva, når det skal gjennomføres og hva som er hensikten med handlingen (Jacobsen og Berntsen 2008). I samme kapittel ble det redegjort for en proaktiv kommunikasjonsplan i fire steg (Glaesser 2006). Teorien legger vekt på at kriseplanen skal være kort, konsis og brukervennlig. Den skal også være tilgjengelig ved behov (Coombs, 2006; Glaesser 2006; Jacobsen og Berntsen 2008; Løvik 2007).

Men hvordan er det egentlig i norske bedrifter? Har de en kriseplan og hvordan er den? Et av spørsmålene som ble stilt i forbindelse med intervjuene, var; “Har dere en kriseplan og kan du fortelle litt om den?” Ut fra undersøkelsene som ble gjennomført i forbindelse med oppgaven, kom det frem at alle de undersøkte bedriftene har kriseplaner. Berntsen fra Beredskapsstaten i Oslo kommune informerer i sitt intervju at de faktisk har flere kriseplaner. Beredskapsstaten har ulike kriseplaner beregnet på forskjellige type hendelser. Alle kriseplanene baserer seg på ROS-analyser, dette for å få et inntrykk av hva som kan skje. Det sees også på tidligere hendelser og loggene fra disse, for å se hva som skjedde. Ut fra denne informasjonen utvikler

Beredskapsetaten ulike kriseplaner som kan eliminere eller redusere en uønsket hendelse. Kriseplanene inneholder informasjon om hvordan varslingen og kommunikasjonen skal foregå og hvordan ressursene skal benyttes. Berntsen kunne fortelle at det på forskjellige strategiske steder i Oslo er utplassert det han kaller en utrykningskoffert. I denne kofferten finnes det blant annet tiltakskort og informasjon over oppgavene som skal utføres i forbindelse med forskjellige hendelser. Dette gjør at ansatte i Beredskapsetaten i Oslo kommune kan begynne løsningen av en krisehendelse selv om de ikke befinner seg på kontoret.

Gundersen i Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap trekker frem sitatet til Dwight D. Eisenhower; "The plan is nothing, but the planning is everything" og understreker viktigheten av aldri å tenke at kriseplanen er korrekt eller ferdig. Kriseplanen skal være et levende dokument og det er alltid rom for forbedringer. Gundersen forteller at i likhet med Beredskapsetaten i Oslo kommune, har også DSB flere ulike kriseplaner basert på forskjellige situasjoner. Helt i tråd med anbefalingen til Coombs (2006) har DSB kriseplaner i flere eksemplarer, både digitalt og i papirutgaver. Dette er for å sikre seg mot eventuelle strømbrudd eller problemer med internett og telekommunikasjon. Beredskapsvakten har ansvar for at alle eksemplarene av kriseplanen blir oppdatert ved endringer. Gundersen legger i tillegg vekt på betydningen av at kriseplanen ikke blir for stor. Blir det den det, blir den også u håndterlig og dermed ubrukelig i forbindelse med en krisesituasjon.

Jørgensen fra kriseinfo.no vektlegger i sitt intervju, som Jacobsen og Berntsen (2008), betydningen av ikke å koble de forskjellige funksjonene i kriseplanen med bestemte personer. Dette fordi det ikke er en selvfølge at alle er tilgjengelige i forbindelse med en krisesituasjon. I tillegg forteller Jørgensen at i deres kriseplaner er det beskrevet hvordan og hvem som skal kommunisere, og at alle funksjonene er bestemt og arbeidsoppgavene er beskrevet. Det som skiller kriseinfo.no fra de andre bedriftene er at kriseinfo.no nærmest kan bli sett på som en kommunikasjonskanal. Kriseinfo.no skal ikke på egenhånd bidra til løsningen av krisesituasjoner, og vil sannsynligvis heller ikke ha eierskap over en krisesituasjon. De skal kun videreformidle informasjon fra kriseeier og myndigheter. Eventuelt kan en fra redaksjonen forflytte seg til ulykkesstedet, for å hjelpe kriseeier med kommunikasjonsarbeidet.

Talk Consulting v/Geir Holm kan hjelpe bedrifter med å utforme kriseplaner, spesielt kommunikasjonsdelen av planen. I kommunikasjonsdelen skal man i følge både Glaesser

(2006), Løvik (2007) og Jacobsen og Berntsen (2008) beskriver bedriftens rutiner når det gjelder kommunikasjon i forbindelse med en krisesituasjon. Kriseplanen skal inneholde retningslinjer for talspersonen og være et hjelpemiddel i løpet av krisen.

Som nevnt i kapittel 1.3 *Forutsetninger/avgrensninger* gjorde Hurtigruten ASA deler av deres *Beredskapshåndbok*, altså deres kriseplan, tilgjengelig. I denne planen blir beredskapsorganisasjonen på land delt i to; *Strategisk beredskap* og *Operativ beredskap*. Delen kalt *strategisk beredskap* har ansvar for informasjonshåndtering eksternt og oppfølging av rederiets omdømme. De som er jobber med *operativ beredskap* er ansvarlig for å bistå skip og redningsmyndigheter med nødvendig hjelp, og ivareta hendelser som er oppstått. Illustrasjon av dette, samt beskrivelse av rollene og fordelingen av ansvar kan sees i vedlegg XII. I tillegg til denne inndelingen kan man i *Beredskapshåndboken* finne informasjon om blant annet hva bistandsgruppen skal fokusere på, hvordan det skal kommuniseres med media, oppfølging av mannskap og hvordan trusler, sabotasjer og forbrytelser skal håndteres. Det er tydelig at denne planen er gjennomtenkt og i følge Bones Larsen er den basert på regelverk og erfaring.

De utvalgte fra mannskapet som ble intervjuet ombord på *MS Nordkapp* var alle veldig samstemte i sine svar når det gjaldt kriseplanen. *MS Nordkapp* har tre forskjellige kriseplaner; alarm, brann og evakuering. Hver gang mannskapet mønstrer på, får de utdelt et mannskapskort hvor det er påskrevet et mannskapsnummer. Dette nummeret refererer til alarmplanen til *MS Nordkapp*, hvor det står beskrevet hva deres oppgaver er i forbindelse med en krisesituasjon. Kapteinen kan ikke legge fra kai før alle har oversikt over sine ansvarsområder. Sikkerhetssjefen tar med mannskapet rundt på skipet slik at alle har en klar oppfatning av sine oppgaver. Hver lørdag gjennomfører mannskapet en rutinesjekk av sine ansvarsområder og rapporterer opp til broen.

Det virker som om rutineene ombord på *MS Nordkapp* er godt innarbeidet og kjent blant mannskapet. Purseren forteller at etter hver havn skrives det ut både en passasjer- og mannskapsliste, i tillegg lagres listene flere steder og de sendes også til rederiet. Disse listene sendes automatisk på nytt til rederiet dersom en krise skulle oppstå. Dette gjøres fordi det er vesentlig at rederiet hele tiden har kontroll på hvor mange som er ombord ved en krisesituasjon. Hotellsjefen påpeker at alle vesentlige datamaskiner har noe som kalles UPS, noe som betyr at datamaskinene er batteridrevet. I tillegg har skipet egne generatorer som kan brukes til å opprettholde normal drift ved et brudd i strømforsyningen.

Ombord på alle Hurtigruten ASA sine skip har de tre forskjellige alarmer. Dersom brannalarmen utløses er det kun de som har arbeidsoppgaver i forhold til dette som skal reagere. Resten av mannskapet skal være mer skjerpet, men de skal ikke gjøre noe før eventuelt den generelle alarmen går. Da skal skipet evakueres etter kjente prosedyrer. Utløses den generelle alarmen skal guiden om bord på *MS Nordkapp* forflytte seg opp til broen og bistå kapteinen i informasjonsarbeidet ut til passasjerene. Guiden oversetter informasjonen fra kapteinen til engelsk og tysk, og kommuniserer via skipets høyttaleranlegg hvordan passasjerene skal forholde seg til situasjonen. Under intervjuet legger guiden vekt på at hun må forholde seg rolig slik at hun kan gi tydelige meldinger og dermed bidra til å roe ned passasjerene. Dersom den siste alarmen, forlat-skipet-alarmen, utløses, skal alle ombord i følge hotellsjefen “slippe alt de har og forlate skipet”.

## **Trening**

Teorien legger vekt på at det å trene på krisesituasjoner er en viktig del av både kriseplanleggingen og krisehåndteringen. I følge forskning på feltet kan trening og/eller erfaring være utslagsgivende for måten personer håndterer krisen på. Ved å trene på krisesituasjoner vil det oppdages feil og mangler ved kriseplanen, i tillegg til at de involverte opparbeider seg personlig erfaring han/hun kan dra nytte av i en reell krisesituasjon (Glaesser 2006; Jacobsen og Berntsen 2008; Weisæth og Kjeserud 2008). I en treningssituasjon kan bedriften grovt sett deles inn i to grupper; ledelsen og de ansatte. I følge Glaesser (2006) blir denne inndelingen for grov. Dersom Hurtigruten ASA skulle blitt delt på den måten ville ledelsen i rederiet trene på egenhånd, mens alle de 13 skipene skulle hatt kriseøvelser sammen, noe som ville vært lite hensiktsmessig. Til og med det å dele slik at øvelsen kun innebar et skip om gangen ville blitt for grov. I tillegg ville det bli vanskelig å gjennomføre med mindre skipet ikke hadde noen passasjerer ombord. Mannskapet ombord på skipene deles inn i forskjellige grupper som deltar på ulike øvelser ettersom hva som er mest hensiktsmessig. Det vil si at dersom Hurtigruten ASA som bedrift benyttes som eksempel stemmer teorien til Glaesser (2006). Informantene var alle enige i nødvendigheten av kriseøvelser for å finne punkter de kan forbedre i kriseplanene. Berntsen i Beredskapssetaten i Oslo kommune la vekt på at både ROS-analysene som leder til kriseplanene, og kriseplanene selv, er “levende planverk som må oppdateres og øves kontinuerlig”. Jørgensen fra kriseinfo.no kom med et veldig godt poeng i forbindelse med sitt intervju; det er ikke meningen at øvelser skal vise hvor god en bedrift er til krisehåndtering, de skal vise hva bedriften kan bli bedre på.

Både teorien og informantene er av den oppfatningen at øvelser er en vesentlig del av det å utarbeide kriseplaner. Det er gjennom øvelse at bedriftene oppdager feil og mangler ved kriseplanene. Her kommer virkelig ordtakene “øvelse gjør mester” til sin rett.

### 5.1.1 Delkonklusjon I

Både teorien og informantene bekrefter at kriseplanen er viktig i forbindelse med krisehåndteringen. Dersom en bedrift ikke analyserer sin sårbarhet og utvikler planer for hvordan ulike hendelser skal håndteres, vil bedriften være uforberedt ved en krisesituasjon. Dette kan føre til at kriseeier mister kontroll over krisen og krisen kan utvikle seg i katastrofal retning. En nøye utarbeidet kriseplan kan bidra til å lette krisehåndteringen og redusere konsekvensene av krisene.

## 5.2 Faktor II: Intern kommunikasjon

Den interne krisekommunikasjonen defineres som intern utvekslingen av informasjon som foregår før, under og etter en krisesituasjon (Løvik 2007). Dette er informasjonsflyten mellom enkeltpersoner og grupper, som kan være på forskjellige nivåer og avdelinger i bedriften (Erlieen 2006). Når en krise skjer er det viktig at ledere og ansatte informeres (Løvik 2007). Telefonen eller telefonkonferanse kan benyttes til å informere de ansatte. Bedriften kan også kommunisere ved bruk av oppslagstavler, e-post og intranett. Når en krise skjer vil mange bedrifter informere andre berørte og kunder, dermed kan bedriften fort glemme å kommunisere med de ansatte. Den største fordel bedrifter har, er at de ansatte kan være deres ambassadører (Glaesser 2006). Det bør etterstrebtes å kommunisere med ansatte først, fordi de kan være en støttespiller eller en motspiller for bedriften. Å ikke snakke med de ansatte kan resultere i negative konsekvenser (Caponigro 2001).

Det blir benyttet mange forskjellige interne kanaler i bedriftene som har blitt intervjuet i bacheloroppgaven. I likhet med teorien sier de fleste informantene e-post, SMS, telefon, intranett og møter ansikt til ansikt er viktige kommunikasjonskanaler internt. Ombord på *MS Nordkapp* benyttes i tillegg UHF (Ultra høy frekvens), som er en form for radio, og høyttaleranlegget ombord på skipet. I en krisesituasjon blir kranie-mikrofon eller mikrofon på strupehodet brukt internt i brannlagene. Disse finnes på brannstasjonen sammen med det nødvendige utstyret for brannslukking. Mikrofonene festes på angitt sted, og bruker vibrasjonene fra kraniet eller strupehode til å videreformidle tale. *MS Nordkapp* bruker det



som teorien redegjør for, men tar også i bruk interne kommunikasjonskanaler som ikke er diskutert i teorien.

Innad i DSB har de et rapporteringssystem med loggførings skjemaer som alle ansatte har tilgang til. I Statens havarikommisjon for transport er SMS i følge Kveim veldig viktig for deres interne kommunikasjon. På intranettet deres står det blant annet beskrevet hvordan både administrative og faglige systemer skal fungere. Talk Consulting v/ Geir Holm mener at i virksomheter er det intranett som den mest effektive kommunikasjonskanalen. Larsen ved Redningsselskapet forteller at dersom det er en krise på en skøyte, går kommunikasjonen mellom de på redningsskøyten og ledelsen i Redningsselskapet via telefon. I tillegg har de fartøy-håndboken som er et felles sett med regler og reguleringer som brukes på skøytene. Loggføring og avviksrapportering skjer på interne datasystemer innad i Redningsselskapet. Teorien sier at loggføring kan benyttes for å holde seg oppdatert på krisens utvikling, og for å kunne skrive rapporter i ettertid. Loggene kan også benyttes som bevis i eventuelle rettssaker (Weisæth and Kjeserud 2007).

Både Gundersen og Jørgensen ved DSB forteller at de benytter et varslingsystem knyttet til krisehåndteringsverktøyet CIM, der de kan sende beskjed til flere samtidig både som tekst og tale. I tillegg har de noe som heter Lync, som er en slags profesjonell Skype - videokonferanse - installert på alle kontorene. Beredskapsetaten i Oslo kommune har et eget sambandsystem med egne basestasjoner som ikke er avhengig av mobilnettet. De har også et spesielt varslingsystem hvor de kan lese inn beskjeder til forhåndsutpekte personer/grupper eller sende tekstmeldinger.

Hver informant ble spurt om hvilken interne kommunikasjonskanal de ville anbefalt om de bare kunne velge en. Kveim fra Havarikommisjonen valgte telefon, spesielt i forbindelse med utrykning. Holm anbefalte SMS-varsling på grunn av at de fleste har telefonen med seg, og da kan man raskt gi informasjon om krisen. Larsen fra Redningsselskapet valgte e-post, fordi han mener det er den mest effektive metoden for å kommunisere med alle ansatte. På bakgrunn av at de har en to-skiftordning hvor mannskapet er på fire uker og av fire uker, er det best med informasjon i et skriftlig format som er lett å finne igjen. Gundersen fra DSB ville dersom det ikke var mulig å arrangere et personlig møte, benyttet e-post. Berntsen fra Beredskapsetaten i Oslo kommune valgte kommunes interne sambandsnett fordi det fungerer selv om nettet er nede. Dette sambandsnettet kan i tillegg benyttes både eksternt og internt på lik linje med en

mobiltelefon. Fordi det har egne basestasjoner er det en veldig sikker kommunikasjonskanal og det skal mye til før det detter ut. Mannskapet på *MS Nordkapp* ville valgt UHF, telefon eller høyttalerne. De velger UHF fordi den har flere kanaler som kan benyttes samtidig, telefon fordi man raskt kan få ut den nødvendige informasjonen og høyttalerne fordi informasjonen kommer ut samtidig til alle sammen.

Gundersen fra DSB tar frem begrepet notoritet (etterprøvbarhet). Han sier at bedriften er opptatt av at alt skal bli loggført. Da er det mulig å bevise informasjonen svart på hvitt og henvise til loggen om det oppstår et problem. Alt skal kunne dokumenteres, også hva som faktisk ble sagt. Ombord på *MS Nordkapp* sier rutinene at færrest mulig skal kommunisere. Om de er 60 mannskap på skipet er det bare syv eller åtte som skal kommunisere opp til broen, hvor alt blir loggført. Hurtigruten ASA har 24 timers vakt på rederiets beredskapstelefon og den skal alltid være tilgjengelige. For at informasjonen ikke skal misforstås, skal mottaker gjenta beskjeden for å bekrefte at den er mottatt, og beskjedene skal være korte. *MS Nordkapp* mener at gode radiatorutiner er viktig og at de prater helt normalt når en krisesituasjonen inntreffer.

Ulempen med telefon og internett/intranett som kommunikasjonskanaler er at i en krisesituasjon kan linjene fort bli overbelastet. Dette kan føre til at man ikke får kommunisert til de man skal, noe som igjen kan resultere i at krisen eskalerer. Fordelen med overnevnte kommunikasjonskanaler er at disse vil være den raskeste måten å få informert alle de involverte i en krisesituasjon. En annen positiv side med intranett er at alle ansatte har tilgang til det, mens det er negativt at de ansatte selv må søke opp informasjonen. Ombord på *MS Nordkapp* benyttes ekstra kommunikasjonskanaler, dette for å sikre kommunikasjonen dersom de er utenfor dekningsområdet til telekommunikasjon. Hele mannskapet blir opplært i bruken av disse. Det er verdt å merke seg at ved en eventuell bombetrussel kan signalene fra UHF/VHF i verste fall kan utløse bomben. Fordelen med bruken av strupe/kranie-mikrofon er at de reagerer med en gang noen snakker, slik at brannlagene kan ha hendene frie til krisearbeid.

## Varslingssystemer

I følge Coombs (2007) bør alle bedrifter ha et varslingssystem hvor bedriften kan legge inn kontaktinformasjon til de som skal varsles i forbindelse med en krisesituasjon. I dette systemet kan man legge inn en beskjed og deretter bestemme hvem som skal motta på beskjeden på hvilken måte. Systemet burde ha mulighet for at de varslede skal kunne gi tilbakemelding om at beskjeden er mottatt.

Som nevnt tidligere har Hurtigruten ASA en beredskapstelefon som er tilgjengelig 24 timer i døgnet. I forbindelse med en krisesituasjon vil det sendes en varsling automatisk fra et system på skipet til denne telefonen. Denne varslingen vil igangsette bruken av krisehåndteringsverktøyet *Crisis Manager* der hendelsen aktiveres og forløpet loggføres. I DSB benyttes et varslingssystem kalt CIM der man kan skrive inn beskjeder som kan sendes ut enten som SMS, e-post eller talemelding. Havarikommisjonen og Redningsselskapet har ikke et automatisert varslingssystem, men benytter seg av vakttelefon som er tilgjengelig 24 timer i døgnet. Derfra går varslingen på telefon. Redningsselskapet og DSB har i tillegg avviksrapportering og loggføring som gjennomføres på interne datasystemer. Beredskapsetaten i Oslo kommune har varslingsrutiner internt hvor de benytter telefonvarsling både til mobiltelefon og fasttelefon.

Bedriftene intervjuet i forbindelse med bacheloroppgaven har i tråd med det teorien sier et system for hvordan de skal varsle. Fordelen med systemene som Beredskapsetaten i Oslo kommune, DSB og Hurtigruten ASA benytter, er at varslingen skjer nærmest automatisk. Dette er tidsbesparende og denne tiden kan i stedet benyttes til løsningen av krisen. Talk Consulting v/Geir Holm mente i sitt intervju at det kun er de store bedriftene som har behov for et automatisert varslingssystem. Her kan man se at de tre største bedriftene som ble intervjuet, DSB, Hurtigruten ASA og Beredskapsetaten i Oslo kommune, har dette. Mens litt mindre bedrifter, slik som Redningsselskapet og Havarikommisjonen, varsler via telefon.

Berntsen fra Beredskapsetaten i Oslo kommune fortalte i sitt intervju at varslingssystemet deres kan igangsettes fra hvor som helst i verden. Systemet kan aktiveres fra en telefon, så lenge man har dekning på mobiltelefon eller tilgang på en fasttelefon. Dette er en stor fordel for å komme raskt i gang med krisehåndteringen. Det vil være negativt om uautoriserte personer får tilgang til systemet, men dette har de løst ved å ha innlagte sikkerhetsrutiner. Dersom telefonnett er nede kan de benytte det interne sambandet til å starte varslingen. Ved

et brudd i internettilgangen, kan heller ikke Hurtigruten ASA sitt krisehåndteringsverktøy benyttes til varsling. Dette er en ulempe for Hurtigruten ASA, men de har løst det ved å ha en beredskapstelefon som en sekundær varslingskanal.

### 5.2.1 Delkonklusjon II

Enhver krisesituasjon er unik og det er derfor vanskelig å si hvilken kommunikasjonskanal som er mest effektiv for å kommunisere internt. Bedriftene har i tillegg ulike forutsetninger og dermed vil det være varierende hva som er mest effektivt. I bedriftene intervjuet for bacheloroppgaven, virker det som om det er telefon, SMS og e-post som er mest benyttet til å kommunisere internt. Ved bruk av disse kanalene kan man raskt formidle informasjonen. Unntaket er ombord på skipene til Hurtigruten ASA, der de i størst grad benytter seg av radiokommunikasjon. Automatiserte varslingssystemer kan raskt og effektivt varsle de på forhånd valgte mottakerne. Dette er mest nødvendig i større bedrifter.

### 5.3 Faktor III: Ekstern kommunikasjon

Ekstern kommunikasjon definert som kommunikasjon som går ut av bedriften til kunder, media, pårørende og interessegrupper (Løvik 2007). I følge Caponigro (2001) er telefon, e-post og fax kommunikasjonskanaler som kan benyttes til å informere om situasjonen. Løvik (2007) anbefaler at bedriftens ledere reiser til ulykkesstedet, hvor de kan kommunisere med media (Løvik 2007). I en krise kan man benytte seg av visuell informasjon, fordi mottakeren da husker og forstår mer av informasjonen (Glaesser 2006). Pressemeldinger og pressekonferanser benyttes når bedriften ønsker å kommunisere med flere samtidig ved hjelp av media (Caponigro 2001). I teorien sier Løvik (2007) at det er viktig å gå ut med rett informasjon, og at den er raskt tilgjengelig.

I intervjuene ble informantene spurt om hvilke kommunikasjonskanaler de benyttet til ekstern kommunikasjon, og hvilken kommunikasjonskanal de ville benyttet om de bare kunne velge en. Ut fra undersøkelsen kom det frem at det blir benyttet mange forskjellige eksterne kommunikasjonskanaler i bedriftene, men de mest vanlige er telefon og e-post. I tillegg til disse tradisjonelle kommunikasjonskanalene benytter *MS Nordkapp* blant annet VHF (veldig høy frekvens) for å kommunisere med kystradioen og de andre redningsmidlene. Informanter ombord er samstemte i at det er best å benytte telefon eller e-post for å få informasjonen ut til eksterne aktører. Rederiet benytter også pressemeldinger, pressekontakter og internettside til å kommunisere eksternt under en krisesituasjon. Havarikommisjonen benytter tidvis telefonkonferanser, men mener e-post er den mest effektive måten å kommunisere på eksternt,

fordi man kan sende mye informasjon samtidig og det gir raskest svar. DSB benytter seg gjerne av videokonferanser, men Kveim fra Havarikommisjonen mener det er mest effektivt å benytte internett så lenge strømmen er oppe. Han påpeker også at man aldri kan nå alle. DSB sitt varslingsystem, CIM, kan også benyttes til å varsle eksterne kontakter.

Kommunikasjonsavdelingen er ansvarlig for å sette sammen eventuelle pressemeldinger for kontakt med media. En ting som er spesielt ved DSB og nettportalen kriseinfo.no, er at denne kan sees på som en egen kommunikasjonskanal. Kriseinfo.no skal videreformidle/linke opp til det som myndighetene og kriseeier allerede har gått ut med av informasjon. Dette kan de også gjøre via Facebook eller Twitter. De skal ikke på egenhånd kommunisere eksternt, med mindre det er spesifikke spørsmål om nettportalen.

Både Hurtigruten ASA, DSB, kriseinfo.no og Redningsselskapet har Facebook sider, men det var kun kriseinfo.no som informerte om at de benyttet dette som en kommunikasjonskanal. I Redningsselskapet benyttes fax i tillegg til et system kalt *My Newsdesk*. Der kan selskapet legge ut pressemeldinger og annen nyttig informasjon, og Larsen mener dette er den beste måten å kommunisere på. Dette fordi det er mulig å legge inn og trekke ut informasjon, i tillegg er det mulig å se hvem som leser innleggene. Berntsen i Beredskapssetaten i Oslo kommune forteller at etaten benytter pressemeldinger og pressekonferanser for å kommunisere eksternt. Som tidligere nevnt under *faktor II: Intern kommunikasjon*, mener han at den beste kommunikasjonskanalen også for eksternt kommunikasjon er det interne sambandsnett i Oslo kommune. Geir Holm ved Talk Consulting benytter møter ansikt til ansikt og SMS for å kommunisere i en krisesituasjon. Holm anbefaler også bedrifter å benytte en eksternt kriseinternettside. Dette innebærer at når en krise skjer legges den vanlige internettsiden ned og bare kriseinternettsiden benyttes. Holms førstevalg når det kommer til eksterne kommunikasjonskanaler er TV, fordi han mener det har størst gjennomslagskraft. Han legger også vekt på at bedrifter bør holde pressekonferanser ofte, slik at journaliser får stilt spørsmål, noe som fører til tillit.

Ut fra spørsmålet “hvordan kan man sikre at kommunikasjonen ikke blir misforstått?” hadde informantene mange svar. Larsen fra Redningsselskapet fortalte at de alltid bad journalistene ringe tilbake slik at selskapet kunne godkjenne informasjonen som skulle benyttes.

Redningsselskapet benytter seg også av leserundersøkelser, både i forhold til informasjonen som legges ut på internettsidene, informasjonsbladet som sendes ut til medlemmene og innleggene på *My newsdesk*. I følge Berntsen fra Beredskapssetaten i Oslo kommune kan man

aldri gi ut nok informasjon. Han legger vekt på at den største utfordringen i en krisesituasjon er å holde informasjonsflyten ved like. Ombord på *MS Nordkapp* hender det at enkelte av gjestene ikke forstår de språkene som blir benyttet, og dermed ikke forstår informasjonen som blir gitt. Da er det viktig å prøve å finne noen andre med samme språk, men uansett merke seg hvem dette gjelder, slik at de kan få ekstra assistanse ved en krisesituasjon.

### **Drøfting**

Caponigro (2001) påpeker at ved å benytte telefon eller møter ansikt til ansikt kan man få mer informasjon om situasjonen. Dette går også igjen i svarene fra informantene i undersøkelsen. Gundersen fra DSB sier at mye av deres kommunikasjon forgår på e-post, da det muliggjør lagring/loggføring og kvalitetssikring av informasjonen på et senere tidspunkt. Grunnen til at de fleste informantene valgte telefon og e-post er at disse kommunikasjonskanalene sikrer at informasjonen kommer raskt frem til mottakerne i forbindelse med en krisesituasjon. Fordelen med e-post er at man kan sende store mengder informasjon til flere mottakere samtidig, og at man kan lagre den til senere kvalitetssjekk. Ulempen derimot er i situasjoner hvor internettilkoblingen er brutt og man dermed ikke har tilgang til verken tidligere sendte e-poster, kan sende nye e-poster eller motta svar. I tillegg kan man ikke regne med at alle har tilgang til e-post på telefonen sin. Ulempen ved telefon er at den ikke når ut til like mange på like kort tid. Telekommunikasjonsnettene kan være nede og da kan man heller ikke benytte seg av telefonen. Dersom informasjonen som skal gis ut er konfidensiell vil bedriften også være avhengig av sikre linjer for å benytte seg av telefonen. Fordelen er at man kan få kontakt med mottakeren umiddelbart og vet at informasjonen er mottatt. Dette kan være nødvendig i krisesituasjoner. Internettsider har i likhet med de andre kommunikasjonskanalene både positive og negative sider. Det er slett ikke sikkert at de mottakerne informasjonen var beregnet på har tilgang til verken internett eller datamaskin, og det vil da bli vanskelig å kommunisere på den måten. Det er i tillegg en ulempe at mottakeren selv må søke opp informasjonen. Fordelen er at informasjonen generelt sett er lett tilgjengelig og at det er mulig å nå ut til mange samtidig på kort tid. Bruken av en kriseinternettside vil styrkes dersom bedriften vanligvis har fokus på bruken av internettsidene sine. Dersom mottakerne ikke vet om, eller benytter internettsiden til vanlig er det også lite trolig at de vil benytte seg av den i forbindelse med en krisesituasjon. Ulempene og fordelene for internettsiden vil selvfølgelig også gjelde både for Facebook, Twitter og alle andre sosiale medier. Et annet negativt aspekt for sosiale medier er at de krever oppfølging, noe som krever at bedriften setter inn store

ressurser både til oppdatering og for å ta seg av tilbakemeldingene. Det er likevel viktig å huske at bruk av sosiale medier er en strategisk måte for å få henvist til relevante nettsider og artikler, ved bruk av linker.

Fordelene med pressekonferanser i en krisesituasjon er at bedriften får ut mye informasjon til mange. Bedriften eller kriseeier får mulighet til å komme med sin side av saken, og dermed kunne stoppe ryktespredning og spekulasjoner. Ulempen derimot er at pressekonferanser er veldig tidkrevende og plasskrevende. Det kan være bedre å benytte seg av pressemeldinger som sendes ut på e-post til media og andre interessenter. Media kan være både en medspiller og en motspiller. Deres jobb er å få ut informasjon, og dersom bedriften velger å spille på lag med media har de større sjanse for å få frem sin side av hendelsen. Om media ikke får informasjon fra bedriften, vil de etter all sannsynlighet kontakte andre informanter. Informasjonen fra disse informantene kan være ukorrekt, og kan skade omdømmet til bedriften.

### **5.3.1 Delkonklusjon III**

I likhet med delkonklusjon II, bør det igjen nevnes at enhver krise er unik og at alle bedrifter har ulike forutsetninger for håndteringen av kriser. Fra undersøkelsen kan man se at de fleste informantene ville benyttet telefon og/eller e-post, men også kommunikasjonskanaler som pressekonferanse, pressemeldinger og møter ansikt til ansikt. Hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes eksternt er noe som er situasjonsbestemt, og kommer an på hendelsens forløp. Informantene mener det er viktig å gi ut mye og riktig informasjon, for å hindre spekulasjoner og omdømmetap. Det kommer også frem at sosiale medier blir benyttet til å legge ut linker til kriseeiers eller myndighetenes nettside i krisesituasjoner.

## **5.4 Faktor IV: Talsperson**

### **Valg av talsperson**

Teoretikeren Caponigro (2001) sier at bedrifter bør ha bestemte personer som er ansvarlig for å uttale seg i media, og at disse personene bør være valgt ut før en krise inntreffer. Hvem som er talsperson i forskjellige situasjoner kan variere etter hva som er mest hensiktsmessig, men Glaesser (2006) mener det bør være en av bedriftens ledere for på den måten å fremstå som troverdig. Ledelseforskeren Mintzberg (1973) sier at lederen skal være en talsmann og gallionsfigur. Er krisen et resultat av en produksjonsfeil, kan det være best om det er

produksjonssjefen som er talsperson. Produksjonssjefen har sannsynligvis mest kunnskap om produktet, og kan svare best på spørsmålene som kommer (Caponigro 2001).

Vår informant Geir Holm fra Talk Consulting sier seg enig med teorien om at bedrifter bør benytte bestemte talspersoner, og at man ikke bør ha for mange til hver hendelse. Han er også enig med Caponigros (2001) teori om at det kan være en fordel å benytte noen som har erfaring med media, som for eksempel noen fra kommunikasjons- eller informasjonsavdelingen. Holm sier videre at talspersonen bør være noen som man kan assosiere med bedriften, og dette er ofte en av bedriftens øverste ledere. Hos DSB er det i enkelte tilfeller personer fra kommunikasjonsavdelingen som er talspersoner, og også DSB velger talsperson etter hvem som er mest egnet til å svare på spørsmål om den aktuelle hendelsen. I følge Mintzberg (1973) er en av lederens roller å være ressursfordeler.

På *MS Nordkapp* er det kun kapteinen som kan uttale seg til media, med mindre han bemyndiger noen andre til å ta seg av det. Kapteinen sier at de som oftest har nok å gjøre på skipet under en hendelse, så da prioriterer de ikke samtaler med media. Det vil i slike tilfeller være talspersoner i rederiet som tar seg av dette. Ofte er det kommunikasjonsavdelingen som får den jobben, men er krisen veldig stor, benyttes administrerende direktør. I tillegg forteller hotellsjefen på *MS Nordkapp* at mannskapet må signere en taushetserklæring om at de ikke skal gå ut med konfidensiell informasjon. Noe som betyr at det ikke er tillatt for mannskapet å kommunisere med media uten tillatelse fra kapteinen eller rederiet. I rederiet er de ansatte på sentralbordet klare til å ta imot henvendelser fra media og andre interessenter.

Hos Beredskapssetaten i Oslo kommune er det også situasjonsbestemt hvem som er talsperson, men det er som oftest informasjonssjefen eller beredskapssjefen som tar seg av dette. I tillegg kan den øverste politiske ledelsen i kommunen uttale seg om saker som gjelder kommunen. Den øverste politiske ledelse er personer som assosierer med kommunen. I DSB er de nøye på kun å benytte en talsperson per situasjon, for å være sikker på at informasjonen som blir gitt ut er konsekvent, og fordi det gir et bedre inntrykk når man har samme person å forholde seg til. Dette samsvarer med teorien som sier at bedrifter bør benytte få talspersoner per hendelse, for at man skal være samstemt om informasjonen som gis ut. I Redningsselskapet er det alles rett og plikt å uttale seg om sin jobb, slik at alle som jobber for bedriften kan uttale seg i media. Dette er fordi Redningsselskapet har ansatte langs hele norskekysten, og det ville blitt



for vanskelig om de skulle henvisse til hovedkontoret for hver hendelse som skjer.

Redningsselskapet redder i gjennomsnitt 15 fartøy hver dag, så det ville gjort jobben deres tyngre om de skulle kommunisere alt til hovedkontoret for så at hovedkontoret skulle uttale seg til media.

Caponigros teori legger vekt på at bedrifter bør være raske med tilbakemelding til media for å unngå spekulasjoner og ryktespredning, og det er da mer formålstjenlig at de som jobber på den aktuelle skøyten, kan uttale seg til media. Men Larsen informerer om at dersom hendelser er veldig store vil kommunikasjonen gå gjennom hovedkontoret. I tillegg går de ansatte i Redningsselskapet grundig gjennom selskapets holdninger og meninger, slik at alle ansatte har retningslinjer for hvordan de kan uttale seg i media.

### **Drøfting valg av talsperson**

I forhold til valg av talsperson har informantene forskjellige prosedyrer. Det er forståelig at Redningsselskapet ikke kan ha bare et par talspersoner. Selskapet opplever krisesituasjoner flere ganger per dag, og det ville blitt veldig vanskelig om de skulle kommunisere alt som skjer til en talsperson. Når det finnes mange talspersoner kan det skje at noen uttaler seg feil i media, men dette kan løses ved klare føringer på hva de ansatte kan uttale seg om og at de er bevisste på bedriftens meninger og holdninger. Fordelen med at alle ansatte kan uttale seg er at det gir et inntrykk av at selskapet ikke skjuler noe, men det kan selvfølgelig være en fare for at ansatte med et uhell uttaler seg om noe som er konfidensielt. Dersom en bedrift bare har en eller noen få talspersoner vet man hvem som har gitt ut hvilken informasjon, og informasjonen er godkjent på forhånd. Benytter derimot bedriften bare en talsperson, vil personen oppleve et stort press og om krisen foregår over lengre tid vil det være nødvendig å ha en avløser. Bedriften kan bli sett på som mer troverdige om øverste leder er den som uttaler seg, fordi det viser utad at bedriften tar hendelsen alvorlig. Fordelen ved å la en avdelingssjef uttale seg om en spesifikk hendelse er at avdelingssjefen har mest informasjon på det gjeldende feltet. Gjelder hendelsen hele bedriften, er det trolig mest hensiktsmessig å benytte administrerende leder.

### **Opptreden**

Teorien til Caponigro (2001) legger vekt på at man bør ta i betraktning personlige egenskaper hos talspersonen. Personen bør være en god lytter, åpen for tilbakemelding og ha evne til å vise blant annet empati. Det er viktig at det øves på hvordan talspersonen skal forholde seg til

media, og hvordan spørsmål kan svares på uten å avsløre informasjon som ikke er klargjort enda. Media trenger svar fort, og talspersonen bør være rask med tilbakemelding for å unngå spekulasjoner og ryktespredning. Teorien sier også at talspersonen bør være godt kjent med bedriftens holdninger og verdier for å kunne uttale seg om bedriften, og det bør være et klart budskap som skal kommuniseres (Caponigro 2001).

Når talspersonen skal kommunisere med media, fokuserer Holm fra Talk Consulting på at informasjonen må være tydelig og at det som skal kommuniseres må være klargjort av bedriften. Det er viktig å ha et klart budskap, og få dette budskapet ut. Berntsen fra Beredskapssetaten sier det er viktig at talspersonen kommer med informasjon ofte, for å tilfredsstille informasjonsbehovet. I Havarikommisjonen er de veldig nøye på at informasjonen er riktig, og Holm fra Talk Consulting sier at man må være klar over at man ikke kan ta tilbake informasjonen som allerede er gitt ut. For Kriseinfo.no er det viktig at de er raskt ute med riktig informasjon. I Redningsselskapet benyttes sitatsjekk dersom det gis sensitiv informasjon til media.

### **Drøfting opptreden**

I følge alle informantene spurt i forbindelse med bacheloroppgaven og teorien er det viktig å ha klargjort informasjon som skal gis ut i en krisesituasjon. Dette innebærer at det er nødvendig for bedriften å gå grundig gjennom hvilken informasjon man kan gå ut med, - og at alle impliserte er enige. Dette kan være vanskelig å gjennomføre, fordi det er mange som skal informeres, og det kan være utfordrende å holde oversikt over hvem som har fått informasjonen og om det har kommet ny informasjon som skal gis. Dette kan løses med å benytte loggføring og interne rapporteringssystemer. Slike systemer ble forklart nøyere under intern kommunikasjon.

### **Øving**

Teorien sier at den enkelte bedrift bør øve på hendelser som er relevante for bedriften, og at man bør bruke rollespill for å øve med media. Dette gjøres for å gi talspersoner erfaring og trygghet i jobbene sine, og et grunnlag for hvordan de skal håndtere media i små og store kriser (Glaesser, 2006).

Både Havarikommisjonen og Redningsselskapet har hatt medietrening på kontoret. For mannskapet på redningsskøytene er møtet med media ganske dagligdags. Beredskapsetaten og begge våre informanter i DSB forteller at de øver i stor skala sammen med andre aktører, hvor medietrening er en del av øvelsene. Kapteinen på *MS Nordkapp* sier at de på skipet ikke skal kommunisere med media, og derfor øver de heller ikke på det.

### **Drøfting øving**

Ulempen med øving er at det kan være veldig ressurskrevende. Øving kan ta mye tid bort fra bedriftens daglige arbeid og være kostbart. Dette kan føre til at mange bedrifter verken tar seg tid eller råd til å gjennomføre denne typen øvelser. Fordelen derimot er at den/de som skal opptre som talspersoner lærer seg hvordan den/de skal opptre i møtet med media, og vil dermed føle seg tryggere. Dersom man øver på dette, vil det være enklere å kommunisere på en hensiktsmessig måte. Hvis ansatte uttaler seg dårlig, kan dette føre til at bedriften mister eller får et dårlig omdømme.

I Redningsselskapet øver de ansatte på kontoret på mediehåndtering. Mannskapet har ikke øvelser, noe de har etterlyst. Selv om mannskapet møter media nesten hver dag og på den måten får øvd seg på hvordan de skal forholde seg, kan det være en fordel å vite hvordan man skal opptre og hva man bør unngå å si. Redningsselskapet har mange frivillige som jobber på skøytene, og det kan være lurt at de får god opplæring og øvelse i mediehåndtering.

Hovedkontoret vil, som nevnt, ta seg av henvendelsene til media derom krisen er veldig stor, men små kriser kan bli til store kriser om det man kommuniserer er feil budskap.

På *MS Nordkapp* er det kapteinen som er talsperson, men han øver i følge han selv ikke mye på mediehåndtering. Hotellsjefen på *MS Nordkapp* fortalte at de under en øvelse hadde lagt inn at media ringte for å få en kommentar fra skipet, men at de valgte å overse media. På skipet har de som sagt nok å tenke på under en krise. Dette er ikke helt i tråd med det teorien sier, men det er forståelig at mannskapet ombord velger å gjøre det på den måten da det finnes talspersoner i rederiet som overtar denne oppgaven. Hurtigruten ASA har ansatte i rederiet med utdanning og erfaring, som har ansvar for å ta seg av media. I noen sammenhenger benyttes øverste leder i rederiet som talsperson ut til media og andre interessenter. Som et eksempel kan brannen ombord på *MS Nordlys* 15. september 2011 benyttes. I dette tilfellet reiste både administrerende direktør Olav Fjell og styreleder Trygve Hegnar til Ålesund og uttalte seg på vegne av rederiet om krisens forløp. Dette er helt i tråd med teorien.

### 5.4.1 Delkonklusjon IV

En eller få talspersoner anbefales, fordi dette vil sikre konsekvent kommunikasjon gjennom krisesituasjonen (Caponigro 2001; Glaesser 2006). De fleste informantene intervjuet i forbindelse med undersøkelsen har krisekommunikasjonsplaner som samsvarer med dette. Unntaket er Redningsselskapet hvor alle ansatte er talspersoner, noe som er motstridene i henhold til teorien. På tross av dette er det i Redningsselskapets tilfelle det som er mest hensiktsmessig. Uansett antall talspersoner er det vesentlig at informasjonen som blir kommunisert er tydelig og korrekt. Dette kan forhindre eller dempe spekulasjoner og spredning av rykter. For å få til dette vil det lønne seg at de som skal uttale seg på vegne av bedriften har mulighet til å øve på møtet med media.

### 5.5 Faktor V: Kriserom

Teorien sier at alle bedrifter bør ha klargjort et eget kriserom der kriseteamet kan møtes for å få oversikt over krisesituasjon. Dette rommet skal være oppsatt med de hjelpemidlene som behøves i en slik situasjon, der i blant TV, egne telefoner, datamaskin med internett og tavler. Det er i dette rommet det blir klargjort hvordan bedriftene skal påvirke og forhåpentligvis begrense krisen. Hvem som er berørt og hva som står på spill blir også klargjort her. Kriseteamet bør samles flere ganger i løpet av en krise for å fordele oppgaver og oppdatere hverandre på hvordan krisen utvikler seg. Kriseteamet kan blant annet bestå av kriseleder, stabsleder, informasjonsleder og personalansvarlig. Disse har alle hver sine ansvarsområder, men skal samarbeide for å finne best mulige løsninger på hvordan krisen skal håndteres. I forbindelse med kriseløsningen er det viktig å føre logg over avgjørelser og krisens utvikling. Denne loggen kan som beskrevet ovenfor, benyttes til både rapportskrivning, og som bevis i en eventuell rettssak som følge av krisen (Løvik 2007; Weisæth og Kjeserud 2008).

Talk Consulting v/Geir Holm er som tidligere nevnt kommunikasjonskonsulent og hjelper bedrifter med medietrening og utvikling av kriseplaner. I forbindelse med intervjuet med Geir Holm, kom det frem at han synes det var vesentlig at alle visste hvor de skulle gå i forbindelse med en krisesituasjon. Det trenger nødvendigvis ikke være et kriserom, men et møterom som kan omgjøres til et kriserom ved behov. Han påpekte også viktigheten av at alle visste hva deres arbeidsoppgaver var og at bedriften har rutiner på hvem som overtar dersom det er noen som ikke er tilgjengelig.

De andre informantene bekrefter at de har et kriserom, men at det ikke alltid kalles kriserom. Kveim fra Havarikommisjonen forteller at de kaller det kommandorommet, mens hos DSB heter det i følge Gundersen operasjonsrommet. Innholdet i disse rommene er likevel relativt like, de har TV, flere skjermer, datamaskiner med tilkobling til internett, telefoner og opplegg for telefon- og videokonferanse. Berntsen i Beredskapsetaten i Oslo kommune forteller at de faktisk har to kriserom, et i tilknytning til deres kontorer i regjeringskvartalet og et i tilknytning til rådhuset. Dette viste seg å være en fordel 22. juli 2011 da bygget deres ble regnet som utrygt å oppholde seg i etter at bomben gikk av i Oslo sentrum. Siden de allerede hadde et ferdig utstyrt kriserom på rådhuset kunne de flytte krisehåndteringen dit. Ombord på *MS Nordkapp* er det et litt spesielt tilfelle da de forskjellige ansvarsområdene ombord har forskjellige kriserom. Brannlaget skal møtes ved brannstasjonen, evakueringsleder skal møte i resepsjonen og guiden skal møte på broen. I en krisesituasjon vil det være naturlig at broen blir et samlingspunkt og døpes da om til kommandosentralen. Kapteinens lugar som er i tilknytning til broen kan også være et naturlig samlingspunkt. Eventuelt har de flere andre egnende rom som kan bli tatt i bruk slik som biblioteket og konferansesalene.

Informantene legger vekt på at det er helt avhengig av krisens omfang, når spørsmålet “hvem møtes i kriserommet?” ble stilt. Dersom krisen er omfangsrik forteller Kveim i Havarikommisjonen at de kan få assistanse fra de andre avdelingene innad i Havarikommisjonen. Dette støtter både Gundersen fra DSB og Jørgensen fra DSB/kriseinfo.no opp om. De forteller at deres respektive kriserom kun er skilt av en dør og at denne døren kan åpnes i forbindelse med løsning av en krisesituasjon, slik at de kan assistere hverandre ved behov.

### **Drøfting**

Ulempen ved å ha et eget kriserom er at det kan ta opp mye kontorplass, og det er en del som må settes opp før rommet er klart til bruk i en krisesituasjon. Dette kan løses enkelt ved at kriserommet til daglig blir benyttet som møterom. Fordelen med å ha et spesielt kriserom er at bedriftens daglige drift ikke forstyrres av å “miste” møterommet sitt. Med unntak av oppdatering av kriseplan og dataprogrammer, vil man kun behøve å sette opp kriserommet en gang. Det kan også være vanskelig å vite hvem som skal møte ved forskjellige type hendelser. Dette bør det være redegjort for i kriseplanen, men øvelser kan også være nyttige til å utrede det vesentlige spørsmålet om hvem som bør møte når.

Glaesser (2006) påpeker at bedriftene bør ha sikkerhetskopierte sine servere på en lokasjon utenfor bedriften, i tillegg til de kopier som måtte finnes på kontorene. Dersom det skulle skje at det brenner i kontoret vil det lønne seg å ha all sensitiv og vesentlig informasjon på en sekundær server. Da kan det også lønne seg, slik som Beredskapssetaten i Oslo kommune opererer, å ha to ulike kriserom på forskjellige steder. Det vil lette krisehåndteringsarbeidet dersom deres primære kriserom er utilgjengelig.

### 5.5.1 Delkonklusjon V

Av både teorien og informasjonen samlet fra informantene er det tydelig at det å ha et kriserom er viktig. Her skal alt være klart og på plass, slik at det bare er å iverksette kriseløsningen umiddelbart. Uten et kriserom kan det gå mye tid til å sette krisestab, og dette vil påvirke løsningen av krisen negativt. I verste fall kan krisen utvikle seg utenfor kriseeiers kontroll, og medføre større konsekvenser.

## 5.6 Figur 5.1 Situasjonsbestemt kommunikasjon

I forbindelse med den foregående drøftingen oppstod det et behov for å sette kommunikasjonskanalene inn i et system. Det ble derfor valgt å utforme en egen figur, for lettere å se i hvilken situasjon det er mest hensiktsmessig å benytte de ulike kommunikasjonskanalene.

Figur 5.1 *Situasjonsbestemt kommunikasjon* på neste side viser en oversikt over hvilke kommunikasjonskanaler som det lønner seg å benytte når det er mye eller lite informasjon som skal kommuniseres, til få eller mange mottakere. I denne sammenhengen benyttes “få mottakere” som opptil ti, mens “mange mottakere” benyttes når antallet mottakere overstiger ti. “Mye informasjon” er informasjon på mer enn 640 tegn, mens “lite informasjon” er under dette.

Figur 5.1 Situasjonsbestemt kommunikasjon

	Mange mottakere	Få mottakere
Mye informasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-post</li> <li>• Brev</li> <li>• Pressemelding</li> <li>• Høytalere</li> <li>• Oppslagstavle</li> <li>• Møter</li> <li>• Internett</li> <li>• Intranett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuer</li> <li>• Møte ansikt til ansikt</li> <li>• E-post</li> <li>• Brev</li> <li>• Fax</li> <li>• Telefon/videokonferanse</li> <li>• Internett</li> <li>• Intranett</li> </ul>
Lite infoinformasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMS</li> <li>• E-post</li> <li>• Brev</li> <li>• Høytalere</li> <li>• Sosiale medier</li> <li>• Internett</li> <li>• Intranett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internett</li> <li>• Intranett</li> <li>• Telefon</li> <li>• SMS</li> <li>• E-post</li> <li>• Brev</li> <li>• UHF/ VHF</li> <li>• Mikrofon</li> </ul>

Det er flere av kommunikasjonskanalene som kan befinne seg i flere ruter, dette fordi disse kan anvendes effektivt i flere situasjoner. I tillegg kan de benyttes til både ekstern og intern kommunikasjon.

## 6 Konklusjon

Bacheloroppgaven har hatt som mål å svare på følgende problemstilling;

*Hvordan kommunisere mest mulig effektivt, både internt og eksternt, i forbindelse med en krisesituasjon?*

En utfordring med å svare på problemstillingen er det faktumet at enhver krisesituasjon er unik, noe som gjør det vanskelig å generalisere hva som er mest effektivt. Funnene tyder på at praksis stemmer med teori. Gjennomgangen av teorien opp mot funnene fra undersøkelsen, påviste fem forskjellige faktorer. Faktorene har en merkbar innvirkning på hvor effektivt bedriften kommuniserer i forbindelse med en krisesituasjon. Disse faktorene ble drøftet gjennomgående.

En overordnet faktor i krisehåndteringen, som viste seg å være spesielt viktig, er kriseplanen. Kriseplanen skal omhandle trening, kriserom og kommunikasjon - derunder varslingssystemer og talsperson. Kriseplanen skal beskrive alle aspekter av krisehåndteringen og være et hjelpemiddel i dette arbeidet. Dersom bedriften ikke har utarbeidet en kriseplan, kan det føre til usikkerhet ved krisehåndteringen fordi ingen vet verken hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres eller hvem som skal gjøre det, fra hvor og når.

En av de andre faktorene bacheloroppgaven har sett på i forhold til problemstillingen er intern kommunikasjon, og derunder varslingssystemer. Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at det er e-post, telefon og SMS som er mest effektiv som interne kommunikasjonskanaler. Figur 5.1 *Situasjonsbestemt kommunikasjon* viser at både mengden informasjon og antall mottakere er avgjørende for valg av kommunikasjonskanal.

Primærkilden i bacheloroppgaven, Hurtigruten ASA unnviker fra normen og benytter radio til å kommunisere mellom mannskapet ombord på skipet. Når det gjelder varsling av ansatte bør metoden for varslingen være satt inn i et system. Dette bør være beskrevet i kriseplanen.

Automatiske varslingssystemer effektiviserer varslingen internt i forbindelse med en krisesituasjon, men det er kun større bedrifter som behøver dette.



Den tredje faktoren som er drøftet er ekstern kommunikasjon. I drøftingen kom det frem at dersom det få personer som må kontaktes, lite informasjon som skal formidles og er man avhenging av rask tilbakemelding, er det telefon som er mest effektiv å benytte. Er det derimot mange som skal kontaktes og informasjonen ikke er sensitiv, er det mer hensiktsmessig å benytte e-post. Skal hele landet informeres er pressekonferanse det som er mest effektivt. Hvilken kommunikasjonskanal som skal benyttes, bør være beskrevet i kriseplanen. I forbindelse med en krisesituasjon er det viktig å gi mye og korrekt informasjon for å begrense spekulasjoner og ryktespredning.

Talsperson er den fjerde faktoren som ble drøftet. Når en bedrift velger talsperson må de se på hvem som er mest hensiktsmessig å benytte. I følge teorien bør det være få talspersoner, og talspersonen bør ha tilstrekkelig kunnskap om situasjonen til å kunne fremstå som troverdig. Det er viktig at det blir kommunisert tydelig og korrekt informasjon, slik at man ikke gir inntrykk av å skjule noe. Hvem som skal være bedriftens talsperson bør være utvalgt på forhånd, i tillegg til at denne personen eller disse personene skal være oppført som talsperson(er) i kriseplanen. Kriseplanen skal også beskrive hvordan talspersonen skal trenes for å bli trygg i møtet med media. I Redningsselskapets tilfellet vil det ikke være hensiktsmessig eller effektivt å ha kun en talsperson. Selskapet har redningsskøyter langs hele norskekysten, og det ville dermed gått for mye tid til å kommunisere frem og tilbake før selskapet kunne kommunisere eksternt.

Den femte og siste faktoren drøftet i bacheloroppgaven er kriserom. Kriserommet fungerer som et samlingspunkt for kriseteamet og inneholder de tekniske hjelpemidlene nødvendig for kriseløsningen. Dersom bedriften ikke allerede har et sekundært kriserom, bør det finnes i kriseplanen hvordan, og hvor et midlertidig kriserom kan opprettes dersom det primære kriserommet er utilgjengelig.

Enhver bedrift bør ha en nøye utarbeidet kriseplan som rammeverk i forbindelse med krisehåndtering. Kriseplanen må tilpasses den enkelte bedriften og må forbedres når man oppdager feil eller mangler. Den legger føringer for hvordan krisen kan løses og alle ansatte har sine roller. Som Gundersen fra DSB sier, er det viktig aldri å tro at kriseplanen er korrekt eller ferdig, det er alltid rom for forbedringer. Bacheloroppgaven konkluderer med at det er uvurderlig for bedriften å utforme en eller flere kriseplaner, der grunntrekkene består av de fem faktorene drøftet i bacheloroppgaven.

## 7 Anbefaling

Gjennom undersøkelsen har det kommet frem en konklusjon for hvordan bedrifter mest effektivt kan kommunisere både internt og eksternt i en krisesituasjon. Under vil det bli gitt en anbefaling for bacheloroppgavens problemstilling.

Det anbefales alle bedrifter å utarbeide en kriseplan som tar for seg de forskjellige hendelsene som kan ramme bedriften. I kriseplanen må det komme klart frem hvem som er ansvarlig for hva, altså hvilke stillinger som har hvilke oppgaver og ansvarsområder. I tillegg må det komme frem hvordan bedriften skal varsle ansatte, og hvem som skal varsles i hvilke situasjoner. Kriseplanen må gi en god oversikt over hvilke kommunikasjonskanaler som skal benyttes til å kommunisere internt og eksternt. Dette må sees i sammenheng med hvor mange det skal kommuniseres med, og hvor mye informasjon som skal deles. Kriserommet bør være ferdig innredet med nødvendig utstyr, for raskt å kunne starte kriseløsningen.

## 8 Refleksjon og kritikk til eget arbeid

Da det er viktig å være realistisk og selvkritisk til eget arbeid, vil det nå bli påpekt svakheter i bacheloroppgaven.

I forbindelse med oppholdet ombord på *MS Nordkapp* ble det heldigvis ikke observert en reell krisesituasjon. Selv om dette ville gitt et unikt innblikk i krisehåndteringen ombord på *MS Nordkapp*, og dermed hevet bacheloroppgaven, var det greit å unngå det. I tillegg ville det vært interessant å få deltatt på hovedøvelsen som blir gjennomført i Honningsvåg i forbindelse med hver rundtur, for å se hvordan mannskapet øver på krisesituasjoner.

Gjennom intervjuene kom det frem hvordan informantene ville ha kommunisert i forbindelse med en krisesituasjon. Her er det mulig informantene har svart slik de ønsker å fremstå og ikke slik de ville opptrådt i en faktisk krisesituasjon, og dette kan være en svakhet for bacheloroppgaven.

Det ble i forbindelse med drøftingen oppdaget at intervjuguidene kunne vært utformet bedre, spesielt med tanke på å få frem informasjon om lederens roller i en krisesituasjon og talspersonens personlige egenskaper.

I forbindelse med bruken av sekundærkilder i bacheloroppgaven, kan viktig informasjon ha gått tapt i mellomledet. Da to av primærkildene var skrevet på tysk, ble det utfordrende å benytte disse på grunnlag av manglende språkkunnskaper. Den siste primærkilden er som nevnt ikke offentlig tilgjengelig, men siden Beredskapsetaten i Oslo kommune fremstår som en troverdig kilde, ble kilden benyttet på tross av dette.

Det kan være en svakhet at Beredskapshåndboken til Hurtigruten ASA ikke kan offentliggjøres, fordi det blir utfordringer å kontrollere kilden.

## 9 Kildehenvisning

Beredskapssetaten. Om oss. Lesedato 1. mai 2012:

<http://www.beredskapssetaten.oslo.kommune.no/>

Caponigro, Jeffrey R. 2001. *Kriseskolen: Lederens Håndbok i Krisehåndtering*. Oslo: Hegnar media

Coombs, W. Timothy. 2006. *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport; CT: Praeger

———. 2007. “Crisis Management and Communications”. *Institute for Public Relations*

———. 2010. “Parameters for Crisis Communication.” I Coombs, W. Timothy og Sherry J. Holladay (red.) *The Handbook of Crisis Communication*, 17-53. Malden-Mass; Wiley-Blackwell

———. 2012. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage.

Bui, Truls K. Truls K. 2009. VHF-Boka. Oslo: Læremiddelforlaget

———, 2011. *Lærebok i SRC/VHF*. Svartskog: Praktisk kunnskap

Dahl, Øyvind. 2001. *Møter mellom mennesker*. Oslo: Gyldendal

DSB. Om DSB. Lesedato 15. mars 2012:

<http://www.dsb.no/en/toppmeny/Om-DSB/>

———. Produkter og tjenester. Lesedato 15. mars 2012:

<http://www.dsb.no/no/Ansvarsomrader/Produkter-og-tjenester/>

Erlien, Bente. 2006. *Intern Kommunikasjon: Planlegging og Tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget

Facebook. Products. Lesedato 21. Mai 2012:

<http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=19>

Fink, Steven. 1986. *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York; AMACOM

Fivesdal, Egil, Jørgen F. Bakka og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. utg. Oslo; J.W. Cappelens forlag AS

Glaesser, Dirk. 2006. *Crisis management in the tourism industry*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode Og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for Bedrifter Ved Bruk Av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. 1985. *Naturalistic Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hurtigruten. 2008. Hurtigruten ASA - Company Presentation dated 22December 2008.  
Lesedato 15. mars 2012:  
[http://www.hurtigruten.no/Documents/PDFs/PR\\_IR/2008/Selskapspresentasjon/Selskapspresentasjon\\_per\\_22.12.\\_2008.pdf](http://www.hurtigruten.no/Documents/PDFs/PR_IR/2008/Selskapspresentasjon/Selskapspresentasjon_per_22.12._2008.pdf)
- . 2010. Årsrapport 2010. Lesedato 15. mars 2012:  
<http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/IR/Finansielle-rapporter/>
- Jacobsen, Jørn-Gunnar og Jon B. Berntsen. 2008. *Håndbok i beredskapsplanlegging og kriseledelse*. 2. utg. Oslo; Beredskapsetaten
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2010. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tuft. 2005. *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative Fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i Organisasjon Og Ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kriseinfo. Om oss. Lesedato 25. april 2012: <http://www.kriseinfo.no/Utils/Om-Kriseinfo/>
- Landrø, Marit Ingebjørg og Boye Wangensteen. 1993. *Bokmålsordboka: Definisjons- Og Rettskrivningsordbok*. Oslo: Universitetsforlaget
- Løvik, Kjell. 2007. *Håndbok i Informasjonsberedskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- NKS-Forlaget. 1997. *VHF om bord*. Oslo: NKS- Forlaget
- Redningsselskapet. Lesedato 24. april 2012:  
<http://www.redningsselskapet.no/Om+oss/Redningsselskapet>
- Regester, Michael. 1989. *Crisis management: What to do when the unthinkable happens*. London; Hutchinson Business Books
- Safko, Lon 2010 *The Social Bible*. New Jersey: John Wiley & Sons

Selnes, Fred. 1993. *Markedsundersøkelser*. 4. utg. Norge: Tano Aschehoug

SHT. Statens havarikommisjon for transport. Lesedato 15. mars 2012: <http://www.aibn.no/>

———. Om oss. Lesedato 15. mars 2012: <http://www.aibn.no/Om-oss>

VGNett. Terrorangrepet 22. juli. Lesedato 1. mars 2012:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/oslobomben/lenke.php>

Weisæth, Lars og Ragnar Kjeserud. 2007. *Ledelse Ved Kriser: En Praktisk Veileder*. Oslo: Gyldendal akademisk

White, Connie M 2012 *Social Media, Crisis Communication and Emergency Management*. Boca Raton: Taylor and Francis Group.

# Vedlegg I: Oppfølgingsspørsmål med tilhørende datareduksjon

## Hurtigruten ASA - Administrasjonen

Side 1 av 2

Oppgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler og vi har ved hjelp fra Gunnar Pallesen fått tilgang til deler av Beredskapshåndboken deres og føler dermed at vi har fått mye av den informasjonen vi trenger. Vi har noen oppfølgingsspørsmål som det er kjempeflott om du kan svare litt utdypende på. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem. Hurtigruten vil få tilsendt et eksemplar av oppgaven i hardkopi i tillegg til en PDF fil. På forhånd takk for hjelpen!

### **Hva slags kompetanse innenfor krisehåndtering har dere i bedriften?**

Bones Larsen forteller at kompetansen i administrasjonen for det meste er basert på erfaringer. Han påpeker også at de har det han kaller *formalkompetanse* innen både maritim sektor og øvrig virksomhet.

### **Blir dere kurset i krisehåndtering?**

I følge Bones Larsen blir de ikke kurset i krisehåndtering

### **Blir pressekontaktene og eventuelt andre talspersoner kurset i hvordan de skal møte media?**

Bones Larsen fortalte her at de ikke på en systematisk måte kurser pressekontaktene og eventuelle andre talspersoner i møte med media.

### **Hvordan har Beredskapshåndboken blitt utviklet?**

I følge Bones Larsen har Beredskapshåndboken blitt utviklet internt i rederiet av egne krefter. Håndboken er basert på formelle krav i regelverket og erfaringen innad i rederiet.

### **Har dere fått hjelp av f.eks. konsulenter som har mye kompetanse om temaet?**

Bones Larsen henviser her til det foregående spørsmålet og svarer nei, de har ikke fått hjelp av for eksempel konsulenter.

### **Hvordan videreutvikles denne håndboken?**

Håndboken videreutvikles som en følge av øvelser og påfølgende forbedringsforslag. Dersom regelverket endres blir også håndboken revidert til å følge gjeldene regler.

### **Blir håndboken benyttet under kriser/uønskede hendelser?**

Bones Larsen mener at håndboken blir i begrenset grad benyttet under kriser/uønskede hendelser.

### **Hvordan blir instruksene kommunisert til de andre i bedriften (både på land og på skipene)?**

Disse instruksene kommuniseres kun via sikkerhetsstyringssystemet.

### **Hvordan trener dere for å forberede dere til kriser/uønskede hendelser?**

Rederiet og skip øver med jevne mellomrom i følge Bones Larsen.

### **Kan du fortelle om en spesifikk krise/uønsket hendelse som du har opplevd – gjerne mens du jobbet i Hurtigruten?**

Bones Larsen forteller om da et av skipene grunnstøtte i Trondheim. Skipet måtte evakueres og ble betydelig skadet som følge av vanninntrenging.

**Hvordan ble den løst og hvilke verktøy og kommunikasjonskanaler ble brukt?**

Har forteller Bones Larsen om at hendelsen ble bagatellisert og følgelig underkommunisert i starten. I forbindelse med denne hendelsen ble det avdekket uklare kommandolinjer innad i rederiet og at de interne ressursene dessverre ikke ble godt nok utnyttet. Han påpeker at pårørende og passasjerer etter hvert ble godt ivaretatt og at rederiet og skipet etter en stund samarbeidet greit. Informasjons- og kommunikasjonsarbeidet var ikke optimalt og beredskapshåndboken ble ikke benyttet på forventet måte. Intranett ble til en viss grad benyttet men e-post og oppslagstavle ble ikke benyttet i det hele tatt. Den eksterne kommunikasjonen gikk i følge Bones Larsen stort sett via pressemeldinger og pressekonferanser.

*Kommunikasjonskanaler er blant annet telefonlinje/konferanse(telefon/video)/personlig møter(all/avdeling/individuelle)/e-post/brev/memoranda/oppslagstavle/nettside/intranett/media/podcast/chat/pressemelding (hvem sendes de til?).*

**Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere i Hurtigruten (både internt og eksternt)?**

De kommunikasjonskanalene som blir benyttet internt i Hurtigruten er i følge Bones Larsen intranett og e-post. Eksternt er det internett, pressemeldinger og pressekontakter som blir benyttet.

**Hvis du på vegne av rederiet skulle valgt en kommunikasjonskanal internt i rederiet (inkludert skipene) hvilken ville det vært?**

Her ville Bones Larsen ha valgt et eget kriseinternettområde, eventuelt det tilsvarende på intranett.

**Hvis du på vegne av rederiet skulle valgt en kommunikasjonskanal eksternt (myndigheter/media/pårørende/kunder) hvilken ville det vært?**

Her har Bones Larsen valgt tre kommunikasjonskanaler, en til myndighetene, en til pårørende og en til media og kunder. I forbindelse med kommunikasjon til myndighetene ville Bones Larsen ha valgt kriseinternettside, til de pårørende ville han ha benyttet sentre for pårørende og til media og kunder ville han ha benytter pressekontakter.



## Vedlegg II: Intervjuguide Beredskapsetaten i Oslo kommune ved Jon Birger Berntsen

Oppgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Kan du fortelle om hovedtrekkene i deres arbeid her i Beredskapsetaten?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere internt i Beredskapsetaten?
3. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere eksternt til media og andre interessenter?
4. Hvem varsler dere om hendelser?

Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet?

5. Varsler dere videre, og i så fall hvem varsler dere?

Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet?

Over til et helt annet tema. Teorien sier at trening på krisesituasjoner er en vesentlig faktor for en vellykket krisehåndtering.

6. Har dere en form for trening?

Hvordan og hvor ofte gjennomføres denne?/Hva er begrunnelsen for at dere ikke trener på slike situasjoner?

7. Har dere et kriserom?

8. Om dere skulle bruke kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon og en for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?

## Vedlegg III: Intervjuguide Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap ved Anders Gundersen

Side 1 av 2

Opgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Kan du kort fortelle om hva dere i DSB gjør?
2. Hva slags kompetanse innenfor krisehåndtering har dere i bedriften?
3. Har dere fått hjelp av f.eks. konsulenter som har mye kompetanse om temaet?
4. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere internt (mellom de ansatte) i DSB?
5. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere eksternt (til media, myndigheter og andre interessenter) i DSB?
6. Har dere en kriseplan? Kan du fortelle litt om hva den går ut på?
7. Har dere en egen krisekommunikasjonsplan? Hva går den ut på?
8. Hvordan blir denne planen kommunisert til de ansatte?
9. Hvordan øver dere på kommunikasjonen både internt og eksternt i krisesituasjoner og hvor ofte? Bruker dere scenario når dere øver for kriser?
10. Øver dere på møter med media?  
Hvordan og hvor ofte gjennomføres dette?/Hva er begrunnelsen for at dere ikke trener på slike situasjoner?
11. Har dere en spesiell talsperson?
12. Har dere et kriserom? Hva inneholder det rommet/hvorfor ikke?
13. Hvem skal møte i dette kriserommet?
14. Kan du fortelle om en krisesituasjon og hvordan den ble løst?  
Ble kriseplanen benyttet til løsningen av denne krisen?
15. Har kriseplanen for kommunikasjon endret seg etter en eventuell. krise? Måtte noe forbedres?

Side 2 av 2

16. Har dere et varslingsystem til bruk i forbindelse med kriser?

17. Hvem varsler til dere om hendelser?  
Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet?

18. Varsler dere videre, og i så fall hvem varsler dere?  
Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet?

19. Hvordan kommuniserer dere med andre etater, som brann, politi?

20. Hvordan kan man sikre at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene gjennomføres på en slik måte at misforståelser ikke oppstår?

21. Om du skulle bruke kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon og en for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?

## Vedlegg IV: Intervjuguide Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap – kriseinfo.no ved Kristina Jørgensen

Oppgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Kan du kort fortelle om hva dere i DSB gjør?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere til daglig informasjon mellom ansatte?
3. Hvordan blir dere varslet når en krise oppstår?  
Kommer beskjedene ofte fra media, eller fra andre etater?
4. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere i deres arbeid om å varsle om kriser?  
Hvilken vil du etter din melding si er mest effektiv/har størst treffevidde?
5. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere for å varsle ansatte i bedriften deres om nye kriser?  
Hvilken vil du si er mest effektiv/har størst treffevidde?
6. Hvordan kommuniserer dere med andre etater, som brann, politi?
7. Hvilke kommunikasjonskanaler anbefaler dere bedrifter å bruke?
8. Hvordan kan man sikre at beskjeder kommer frem?
9. Hvilke kriterier må innfris for at kommunikasjonen skal bli mest suksessfull?
10. Har dere en kriseplan?
11. Har dere en egen krisekommunikasjonsplan?
12. Øver dere på kommunikasjonsplanen?
13. Hvordan øver dere på kommunikasjon?
14. Kan du fortelle om en krisesituasjon og hvordan den ble løst?
15. Ble kriseplanen benyttet til løsningen av denne krisen?
16. Har kriseplanen for kommunikasjon endret seg etter en eventuell. krise? Måtte noe forbedres?
17. Om du skulle bruke kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon og en for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?

## Vedlegg V: Intervjuguide Hurtigruten ASA – MS Nordkapp

Oppgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Har dere en kriseplan?

Hvilke type kriser har dere plan for?

2. Har dere en egen krisekommunikasjonsplan?

Hvordan er den satt sammen?

3. Kan du fortelle om en spesiell krisesituasjon og hvordan den ble håndtert i forhold til kommunikasjon?

Vil du si at krisekommunikasjonsplanen ble benyttet til løsningen av denne krisen?

Hvorfor/hvorfor ikke?

4. Hvordan øver dere på kommunikasjonen både internt og eksternt i krisesituasjoner og hvor ofte?

5. Bruker dere scenario når dere øver for kriser?

6. Hvordan kommuniserer dere med de ansatte i forbindelse med en krise?

7. Hvordan kommuniserer dere med media og myndigheter i forbindelse med en krise?

8. Hvordan kommuniserer dere med administrasjonen i forbindelse med en krisesituasjon?

9. Har dere en spesiell talsperson og hvilke kvaliteter bør denne personen ha?

10. Har dere et kriserom eller lignende som kan bli brukt i krisesituasjoner?

Hvem skal møte i kriserommet og hva slags utstyr bør det være der?

11. Hvordan kan man sikre at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene gjennomføres på en slik måte at misforståelser ikke oppstår?

12. Om dere skulle bruke kun en kommunikasjonskanal for eksternt kommunikasjon og en for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?

## Vedlegg VI: Intervjuguide Redningselskapet ved Ernst Larsen

Oppgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Hva går arbeidet ditt ut på?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere internt?
3. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere eksternt?
4. Hvordan blir dere varslet om hendelser? Er det noen offentlige myndigheter som tar kontakt med dere?
5. Varsler dere videre?
6. Har dere et varslingssystem som sender ut beskjed til alle automatisk?
7. Hvordan kan man sikre at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene gjennomføres på en slik måte at misforståelser ikke oppstår?
8. Kan du fortelle om en krisesituasjon og hvordan den ble håndtert?
9. Er dere i kontakt med media, og hvordan kommuniserer dere?
10. Hvordan skal dere opptre i møte med media, og øver dere på møte med media?
11. Har dere en talsperson?
12. Trener dere på kriser og hvordan trener dere?
13. Hvem møtes i kriserommet?
14. Hvilke utstyr bør være i kriserom?
15. Om du skulle anbefale kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon, hvilken ville det vært?
16. Om du skulle anbefale kun en kommunikasjonskanal for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?

## Vedlegg VII: Intervjuguide Statens Havarikommisjon for transport ved Morten Kveim

Opgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Kan du fortelle om hovedtrekkene i deres arbeid her i havarikommisjonen?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere internt i havarikommisjonen?
3. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere eksternt til media og andre interessenter?
4. Hvem varsler dere om hendelser?

Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet?

5. Varsler dere videre, og i så fall hvem varsler dere?

Hvilke kommunikasjonskanaler blir benyttet?

Over til et helt annet tema. Teorien sier at trening på krisesituasjoner er en vesentlig faktor for en vellykket krisehåndtering.

6. Har dere en form for trening?

Hvordan og hvor ofte gjennomføres denne?/Hva er begrunnelsen for at dere ikke trener på slike situasjoner?

7. Har dere et kriserom?

8. Om dere skulle bruke kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon og en for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?

9. Vi har som sagt Hurtigruten som primærkilde. Vi er klar over at utredningen av hendelsen på Nordlys fremdeles er i gang og den sikkert er konfidensielt, men kan du fortelle litt om den?

## Vedlegg IIX: Intervjuguide Talk Consulting ved Geir Holm

Oppgaven undersøker interne og eksterne kommunikasjonskanaler, og intervjuet vil bli benyttet for å knytte teori opp mot praksis. Vi regner med at det vil ta litt under en time. Intervjuet vil bli slettet etter oppgaven har blitt sensurert. Om du ønsker å være anonym er dette ikke noe problem og du kan når som helst avbryte intervjuet. Et eksemplar av oppgaven i pdf vil bli sendt til deg dersom du ønsker det.

Når vi prater om kriser så mener vi *en uventet og uønsket situasjon som truer eller har forårsaket skade på menneskeliv, miljøet, vesentlige materielle og økonomiske verdier eller samfunnsviktige funksjoner*. Når vi prater om kommunikasjonskanaler så mener vi blant annet *telefonlinje, konferanse (telefon/video), personlig møter (all/avdeling/individuelle), e-post, brev, memoranda, oppslagstavle, nettside, intranett, media, podcast, chat, pressemelding (hvem sendes de til)?*

1. Kan du kort fortelle oss hva arbeidet ditt går ut på?
2. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du i ditt arbeid?
3. Hvilken vil du si er mest effektiv/har størst treffevidde?
4. Hvilken kommunikasjonskanal vil du anbefale ved store kriser?
5. Benytter du spesielt utviklede it-systemer for intern og ekstern kommunikasjon?
6. Hvordan kan man sikre at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene gjennomføres på en slik måte at misforståelser ikke oppstår?
7. Hva opplever du er de største problemene med kommunikasjon?
8. Kan du fortelle om en krisesituasjon og hvordan den ble håndtert?
9. Hvordan anbefaler dere bedrifter å forholde seg til media?
10. Anbefaler du bedrifter å ha bestemte talspersoner?

Hvorfor?

11. Hvor mange talspersoner bør en bedrift ha?
12. Hvem bør disse talspersonene være? Hvilke stillinger jobber de i?
13. Hjelper dere til å lage kriseplaner for kommunikasjon?
14. Hvordan anbefaler du at bedrifter trener på kommunikasjon?
15. Anbefaler du bedrifter å ha et klargjort kriserom, hvor kriseteamet samles ved en krise?

Eventuell. hvem skal møtes i kriserommet?

Hvilket utstyr skal finnes i kriserommet?

16. Om du skulle anbefale kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon og en for intern kommunikasjon, hvilken ville det vært?



## Vedlegg IX: Kryssliste kommunikasjonskanaler

Side 1 av 5

Bedrifter	Allmøter	Telefonkonferanse	Videokonferanse	Telefon/SMS
DSB/Kriseinfo.no				X
Havarikommisjonen	X	X		X
Talk Consulting v/Geir Holm	X			X
Beredskapsetaten Oslo kommune			X	X
DSB	X		X	X
Redningsselskapet			X	X
Hurtigruten Administrasjon				X
MS Nordkapp Kapteinen	X			X
MS Nordkapp Overstyrmann				X
MS Nordkapp Sikkerhetsoffiser				X
MS Nordkapp Maskinsjefen				X
MS Nordkapp Purseren				X
MS Nordkapp Hotellsjefen				X
MS Nordkapp Sjefen Brannlag 3				
MS Nordkapp Guiden				X

<b>Bedrifter</b>	<b>Memoranda</b>	<b>Brev</b>	<b>E-post</b>	<b>Individuelle møter</b>	<b>Avdelingsmøter</b>
<b>DSB/Kriseinfo.no</b>			X		
<b>Havarikommisjonen</b>		X	X		X
<b>Talk Consulting v/Geir Holm</b>				X	X
<b>Beredskapsetaten Oslo kommune</b>				X	X
<b>DSB</b>			X		X
<b>Redningsselskapet</b>			X		
<b>Hurtigruten Administrasjon</b>			X		
<b>MS Nordkapp Kapteinen</b>			X	X	X
<b>MS Nordkapp Overstyrmann</b>					
<b>MS Nordkapp Sikkerhetsoffiser</b>				X	
<b>MS Nordkapp Maskinsjefen</b>					
<b>MS Nordkapp Purseren</b>			X	X	
<b>MS Nordkapp Hotellsjefen</b>				X	
<b>MS Nordkapp Sjefen Brannlag 3</b>					
<b>MS Nordkapp Guiden</b>			X		

<b>Bedrifter</b>	<b>Pressemelding</b>	<b>Podcast</b>	<b>Media</b>	<b>Intranett</b>	<b>Nettside</b>	<b>Oppslagstavle</b>
<b>DSB/Kriseinfo.no</b>				X	X	
<b>Havarikommisjonen</b>	X		X	X	X	
<b>Talk Consulting v/Geir Holm</b>	X			X	X	
<b>Beredskapsstaten Oslo kommune</b>	X		X	X	X	
<b>DSB</b>	X			X	X	X
<b>Redningsselskapet</b>	X		X	X	X	
<b>Hurtigruten Administrasjon</b>	X		X	X	X	
<b>MS Nordkapp Kapteinen</b>						
<b>MS Nordkapp Overstyrmann</b>						
<b>MS Nordkapp Sikkerhetsoffiser</b>						
<b>MS Nordkapp Maskinsjefen</b>						
<b>MS Nordkapp Purseren</b>						
<b>MS Nordkapp Hotellsjefen</b>						
<b>MS Nordkapp Sjefen Brannlag 3</b>						
<b>MS Nordkapp Guiden</b>						X

<b>Bedrifter</b>	<b>Sosiale medier</b>	<b>Radio</b>	<b>Kommunikasjonsplan</b>	<b>Kriseplan</b>	<b>Kriserom</b>
<b>DSB/Kriseinfo.no</b>	X			X	X
<b>Havarikommisjonen</b>				X	
<b>Talk Consulting v/Geir Holm</b>			X	X	
<b>Beredskapsetaten Oslo kommune</b>		X	X	X	X
<b>DSB</b>				X	X
<b>Redningselskapet</b>					
<b>Hurtigruten Administrasjon</b>		X		X	
<b>MS Nordkapp Kapteinen</b>		X		X	
<b>MS Nordkapp Overstyrmann</b>		X		X	
<b>MS Nordkapp Sikkerhetsoffiser</b>		X		X	X
<b>MS Nordkapp Maskinsjefen</b>		X		X	X
<b>MS Nordkapp Purseren</b>		X		X	
<b>MS Nordkapp Hotellsjefen</b>		X		X	
<b>MS Nordkapp Sjefen Brannlag 3</b>		X			
<b>MS Nordkapp Guiden</b>		X			

<b>Bedrifter</b>	<b>Fax</b>	<b>Mikrofon</b>	<b>Høytaleranlegg</b>	<b>Øvelser</b>
<b>DSB/Kriseinfo.no</b>				X
<b>Havarikommisjonen</b>				
<b>Talk Consulting v/Geir Holm</b>				
<b>Beredskapsetaten Oslo kommune</b>				X
<b>DSB</b>				
<b>Redningsselskapet</b>	X			X
<b>Hurtigruten Administrasjon</b>	X			X
<b>MS Nordkapp Kapteinen</b>				X
<b>MS Nordkapp Overstyrmann</b>				X
<b>MS Nordkapp Sikkerhetsoffiser</b>				X
<b>MS Nordkapp Maskinsjefen</b>				X
<b>MS Nordkapp Purseren</b>				X
<b>MS Nordkapp Hotellsjefen</b>				X
<b>MS Nordkapp Sjefen Brannlag 3</b>		X		X
<b>MS Nordkapp Guiden</b>			X	X

## Vedlegg X: Datareduksjon

Side 1 av 21

### **Student: Hva går arbeidet ditt ut på?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Jørgensen jobber i DSB, og er ansvarlig redaktør for den nettopp startede internettportalen kriseinfo.no. Jobben hennes går ut på å oppdatere nettsiden kontinuerlig med informasjon som kommer fra myndighetene når uønskede hendelser skjer i samfunnet. Dette skal være publikumsrelevant informasjon, som er samlet på en nettside slik at det er enkelt å finne informasjon for befolkningen.

**Morten Kveim:** Kveim forteller at deres arbeid i Havarikommisjonen hovedsakelig går ut på å undersøke ulykker i fire ulike transportsektorer, med hovedfokus på å finne bakenforliggende faktorer. Når de utreder skal de fokusere på å forhindre at tilsvarende ulykker skjer igjen, og de skal ikke fordele skyld eller ansvar. De fire sektorene er luftfart, sjøfart, veitrafikk og bane.

**Geir Holm:** Holm forteller at han jobber som kommunikasjonsrådgiver, hvor han jobber med blant annet bacheloroppgavens problemstilling. Han rådgiver ledere i forhold til håndtering av kriser og lager planverk i forhold til hvordan de skal opptre når en krisen inntreffer. Dette går ut på hva de skal gjøre, hvem som har ansvar for å kommunisere og hvilke kanaler som skal brukes til å kommunisere.

**Ernst Larsen:** Larsen forteller at redningsselskapet er en landsomfattende organisasjon med 42 redningsskøyter og 12 distriktskontor. De har hovedkontoret på Høvik, og i tillegg driver de småbåtsregistret i Trondheim. Til sammen i Norge jobber det cirka 270 personer, hvor av 60 sitter på hovedkontoret og 170 jobber på redningsskøytene. Hvert år assisterer de cirka 4500 fartøy, og i snitt de siste ti årene har de reddet 35 mennesker, og cirka 100 båter fra forlis hvert år. Larsen er kommunikasjonssjef i Redningsselskapet.

**Anders Gundersen:** Gundersen arbeider i Avdeling for Analyse og Nasjonal beredskap der han er seniorrådgiver i enhet for Beredskap og krisehåndtering. Der driver han med krisehåndtering. Hans arbeid går ut på blant annet å være beredskapsvakt hver åttende uke og møter i en krisestab ved krisesituasjoner. Gundersen er også involvert i planlegging av både kriseplaner og øvelser. Han påpeker at øvelser er en form for beredskapsplanlegging.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen er beredskapssjef for Oslo kommune, hvor jobben går ut på å forberede Oslo kommune på uforutsette hendelser som kan oppstå i byen. Dette kan dreie seg om for eksempel ulykker, ekstremvær, kriminalitet eller terror.

**Kaptein:** Han er den øverste lederen om bord og rederiets representant på skipet. Det er dermed han som skal påse at alle prosedyrer og instruksjoner blir fulgt. Kapteinen jobber også aktivt for at de ansatte skal ha et godt arbeidsmiljø, og følger opp ting som skjer. Men den viktigste jobben hans er å seile fartøyet trygt fra havn til havn. Han forteller også at de har folk i de forskjellige departementene som påser at de har utstyret i orden, og han skal påse at de har de kvalifikasjoner som stillingene deres innebærer.

**Overstyrmann:** Han forteller at han er ansvarlig på vekten når kapteinen sover. Da han har ansvar for hele fartøyet, først og fremst seilassen og sikkerheten for de ombord.

**Maskinsjef:** Han forteller at han er brannsjef, slukkeleder og havarileder. Og dermed har ansvar for alt som har med brann å gjøre.

**Sikkerhetsoffiser:** Han forteller det er han som har ansvaret for at alt sikkerhetsutstyret er på plass og i orden, i tillegg til ettersyn av sikkerhetsutstyret. Han er ansvarlig for opplæring av nytt mannskap og trening av eksisterende mannskap. Sikkerhetsoffiser sier at han er primært styrmann som kjører båten fra a til b og har sikkerhetsoppgaver i tillegg til det.

**Purser:** Hun sier at hun på en måte er resepsjonssjef. Samtidig så har hun kontroll på mannskapets personalpapirer, at de innehar de kvalifikasjonene de skal ha i forbindelse med den stillingen de har, og at de blir oppdatert etter hvert. Hun er i hovedsak der for å hjelpe passasjerer med å holde kontroll på saker og ting.

**Hotellsjef:** Hotellsjef forteller at han leder evakueringsgruppen. Han skal holde oversikt over hvor mange mannskap i evakueringsgruppen som har møtt, eventuelt ikke møtt og dermed er savnet. Når det går en alarm skal alle dekkslederne innom resepsjonen for å hente UHF (ultra høy frekvens – en type radio) og dekksleder-sekk. Det står skrevet på en lapp hvilke mannskapsnummer som skal møte sammen med dem, og de må sjekke at alle er der. Hvis det er et mannskapsnummer som er savnet så noterer han det og rapporterer det til broen etterpå.

**Sjef Brannlag 3:** Han forteller at han jobber nede i maskinrommet til daglig, og har mange forskjellige oppgaver der. Han passer blant annet på at motoren går som den skal og sjekker brannsikkerheten og diverse. Ved brann er det han som har ansvar for brannlag 3 og skal lede det faktiske søket inn i det berørte området.

**Guiden:** Guiden forteller at jobben hennes går ut på å informere passasjerene ombord om alt fra attraksjoner, sikkerhetsinformasjon, forsinkelser og vær. De har forskjellige arrangement som skjer. Guiden er også vakt ved av og på stigning.

**Student: Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere internt?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** I redaksjonen for kriseinfo.no er det bare tre ansatte, så for det meste benytter de møter ansikt til ansikt for å kommunisere. Men det hender de sender SMS og e-post, og de har mulighet til å benytte intranett. De benytter også et internt loggførings skjema og rapporteringssystem som alle ansatte har tilgang til.

**Morten Kveim:** Kveim mener at kommunikasjonen internt er relativ enkel fordi de er så få ansatte, det meste foregår ansikt til ansikt fordi alle er samlet på et sted. Eventuelt bruker de mobil eller e-post. I tillegg benytter de intranett der det blant annet står beskrevet hvordan både administrative og faglige systemer skal fungere.

**Geir Holm:** Holm forteller at i virksomheter er det intranett som når flest internt, men at det også kan benyttes SMS-varsling og møter, at man innkaller folk til møter, allmøter eller informasjonsmøter. Men dette avhenger av hvordan de jobber med en krise internt i en organisasjon, og om det ligger til rette for intranett og møter og så videre.

**Ernst Larsen:** Primærkommunikasjonen foregår i følge Larsen på e-post og telefon internt i Redningsselskapet. Om det er en krise på en skøyte går kommunikasjonen mellom de på redningsskøyten og ledelsen. Men det er også viktig å lære av disse situasjonene, og da går det på e-post og på intranett forteller Larsen. I tillegg har de fartøy-håndboken som er et felles sett med regler og reguleringer som brukes på skøytene. Larsen forteller også at de har avviksrapportering, og loggføring som skjer på interne datasystemer.

**Anders Gundersen:** Av kommunikasjonskanaler benyttet internt nevner Gundersen e-post og personlige møter. De har også et intranett kalt *Kanalen* og et varslingssystem knyttet til krisehåndteringsverktøyet *CIM* der de kan sende beskjed til flere samtidig både med tekst og tale (UMS). I tillegg har de noe som heter *Lync* som er en slags profesjonell Skype - videokonferanse - installert på alle kontorene. SMS og telefon blir også benyttet.

**Jon B. Berntsen:** Foruten interne stabsmøter, orienteringer og varslinger, så går beskjedene via telefon, internett, intranett, og et eget sambandssystem med egne basestasjoner som ikke er avhengig av mobilnettet. De har også et spesielt varslingssystem hvor de kan lese inn beskjeder til forhåndsutpekte personer/grupper eller sende tekstmeldinger.

**Kaptein:** På skipet kommuniserer de over et eget samband. UHF og VHF (veldig høy frekvens). De har UHF internt på skipet, slik at de har dekning på alle dekkene. De som søker i lugarer og på båten rapporterer til dekksleder, som rapporterer til resepsjonen, og resepsjonen informerer videre opp til broen. De skal få sendt inn passasjerlister og mannskapsliste til rederiet, og de har prosedyrer på hvordan dette skal gjøres.

**Overstyrmann:** Matrosene har UHF på seg, så de kan benytte disse for å få tak i dem. Alle offiserene har telefoner som går både eksternt og internt og er koblet opp mot alarmsentralen. I tillegg har de PA anlegg (høytaleranlegg), hvor de kan sende beskjed ut over hele eller deler av skipet.

**Sikkerhetsoffiser:** Han sier at de bruker UHF. Da er det en kommunikasjonsflyt illustrert på alarmrullen deres. Kort fortalt fungerer den slik at sonevakter rapporterer til dekksleder, dekksleder rapporterer til resepsjonen og resepsjonen rapporterer til broen. De har en kanal de skal forholde seg til. Brann og havarilag rapporterer til maskinsjef, som rapporterer videre til broen. De har også egen kanal. Utsettingsgruppen og broen er også på egen kanal. Alt går til broen til slutt.

**Purser:** Hun sier de kommuniserer med sonelederne over UHF og at kapteinen kan kommuniserer over høytaleranlegget på hele skipet. Men det går hovedsakelig mellom resepsjonen, hotellsjefen, og sonelederne, som da instruerer sine på det dekket. Dette gjelder informasjon som ikke skal over høytaleranlegget på hele skipet. Om en uønsket hendelse skulle skje vil de som trenger ekstra assistanse/ikke forstår norsk/engelsk/tysk havne øverst på passasjerlisten, slik at de vet hvilke lugarer de skal gå etter for å hjelpe dem.

**Maskinsjef:** Maskinsjefen forteller at kommunikasjonen går på UHF, men at de også har høytaleranlegg som beskjeder kan gå over.

**Hotellsjef:** Ifølge hotellsjefen kommuniserer de med UHF og telefon, og om ikke disse fungerer så må hotellsjefen disponere noen av mannskapet for å løpe med beskjeder til og fra broen. Ved bombetrusler spesielt, skal de bruke radio så lite som mulig fordi radiosignaler kan utløse bomber.

**Sjef Brannlag 3:** Han forteller at noen har mikrofon på hodet og noen har mikrofon på strupehodet, slik at alle på laget har mulighet for å kommunisere med hverandre. Men når de går inn i en situasjon så er det lederen på laget som skal være kontaktpunkt. De har også forsterkere bak på ryggen, slik at de kan prate sammen uten antennene.



**Guiden:** Guiden sier at de informerer passasjerene ved å benytte PA anlegget, altså via høyttalerne på skipet. De har et panel hvor de kan velge hvilke kanaler beskjeden skal gå ut på, om den skal gå for eksempel over hele skipet eller bare i mannskapslugarene. I tillegg kommuniserer de med gjestene ved bruk av papir i form av dagsprogram eller ved å bruke tavlen. Med ansatte er det som regel telefon, e-post eller radio. Om de søker en spesiell person, bruker de høyttalerne.

**Student: Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere eksternt?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Det er først og fremst gjennom nettportalen de kommuniserer eksternt, men de benytter også Facebook og Twitter for å generere trafikk til nettsiden. For å kommunisere med myndighetene og andre etater benytter de e-post og telefon. De har ikke et varslingsansvar, og skal heller ikke skrive og koordinere informasjonen som skal ut, men de skal formidle det myndighetene publiserer via sine nettportaler og de kan legge ut linker til myndighetenes nettsider hvor man kan finne relevant informasjon.

**Geir Holm:** Holm sier de benytter SMS og en-til-en samtaler, men at det er mange forskjellige måter å kommunisere på. En del virksomheter har også kriseinternetsider, slik at i øyeblikket det skjer en hendelse legges den tradisjonelle internetsiden ned og så legges det en kriseinternetside isteden. Det gjøres automatisk, og der finner man viktige telefonnummer, hvem man skal kontakte, og veldig enkel informasjon. Den oppdaterer man ut fra det man kan formidle.

**Morten Kveim:** Kveim sier de er bruker mye e-post, ved bruk av mobilt bredbånd hvis man er på reise. I tillegg benytter de vanlige telefonsamtaler og telefonkonferanse.

**Ernst Larsen:** I redningsselskapet benytter de telefon, e-post og *My Newsdesk*, og om noen krever det benytter de fax i følge Larsen.

**Anders Gundersen:** Blant annet videokonferanser er mye i bruk i eksternt sammenheng. I tillegg går mye av kommunikasjonen på e-post da det muliggjør lagring/loggføring og kvalitetssikring. Telefon er også benyttet, men Gundersen foretrekker e-post dersom informasjon skal kunne dokumenteres i ettertid. Her igjen blir også krisehåndteringssystemet CIM benyttet da dette også kan sende beskjeder til eksterne kontakter. I forbindelse med media benytter de enten pressemeldinger eller intervju. Kriseinfo.no blir også benyttet til å informere eksterne om krisehendelser. Kommunikasjonsavdelingen setter sammen og er ansvarlig for eventuelle pressemeldinger og fremskaffer bakgrunnsinformasjon.

**Jon B. Berntsen:** Det foregår gjennom de faste, etablerte kanalene i Oslo kommune som også er å bruke pressemeldinger og pressekonferanser. En egen beredskapsplan er også utarbeidet innenfor dette feltet.

**Kaptein:** De bruker VHF for å kommunisere med kystradioen og mot de andre redningsmidlene de setter ut. Men kapteinen legger vekt på at det er veldig viktig å informere umiddelbart både til ansatte og til passasjerene. Derfor er reiselederen veldig viktig i forhold til språk. Om alarmen går kommer hun opp til kapteinen på broen og får en gjennomgang av hva hun skal si. I rederiet har de en beredskapstelefon, og når man ringer den får de den assistansen de trenger.

**Overstyrmann:** Fra Hurtigruten til eksterne mottakere går det på mobil, i tillegg til VHF med andre fartøy.

**Sikkerhetsoffiser:** Han forteller at de kommuniserer på mobiltelefon. Har de ikke mobildekning så går det via VHF eller et mellomledd.

**Maskinsjef:** Maskinsjefen forteller at han kontakter brannlagene over telefon, og bruker VHF til å kontakte landbaserte redningstjenester. De har også et samarbeid med noe som heter RITS, som har brannstasjoner rundt i Norge.

**Purser:** Purseren sier at de gir rederiet den informasjonen de vil ha, det dem ikke allerede har fått ut i fra de listene de tidligere har sendt på e-post. Hovedsaken er å få oversikt og få berget de som er om bord. Det blir brukt e-post og telefon for å kommunisere. Hun sier at når de kommuniserer med helikopter bruker de VHF, og kommunikasjonen går via broen.

**Guiden:** Guiden forteller at det er telefon som brukes mest, men hun har også e-post adresser som hun kan benytte om det er mest hensiktsmessig. For eksempel om Hurtigruten må legges til i en annen havn, må turbussen bli informert og da er det best å bruke telefonen.

**Student: Hvordan kan man sikre at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene gjennomføres på en slik måte at misforståelser ikke oppstår?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Jørgensen mener det er viktig å være ærlig, åpen og tydelig. Hun sier også at man må holde seg oppdatert hele tiden, og være sikker på at den informasjonen man legger ut er riktig. Befolkningen må ha tillit til kriseinfo.no som informasjonskanal, ellers har det ingen hensikt. Publikum skal ikke måtte vente på informasjon, så kriseinfo.no må hele tiden prioritere å få ut ny informasjon og vite at linkene er riktig.

**Morten Kveim:** Kveim mener at beskjedene skal være klar, ikke for teknisk, ikke for vanskelig terminologi, men samtidig så må det være såpass med terminologi at det blir presist nok. Spesielt i forbindelse med pressemeldinger og lignende er det viktig at det ikke blir for langt og for tungt. I hoveddelen av rapportene aksepteres det mer teknisk språk med vanskeligere terminologi, mens i sammendraget som er mer for allmennheten, må det være et litt enklere språk. Det skal mer eller mindre kunne bli forstått av alle.

**Geir Holm:** Holm synes det viktigste er å være enig om hvilken informasjon man får lov å gå ut med, altså det som er fakta. Man må være tydelig på faktainformasjon og ikke begynne å spekulere, ofte vet journalister mer eller like mye som du vet. Det er viktig å ha pressebriefer ofte hvor bedriften forteller og lar journalister stille spørsmål.

**Ernst Larsen:** Larsen sier man må spørre om den andre personen har oppfattet hva som ble sagt. Gjelder det media, ber de dem ringe tilbake slik at de får tatt en sitatsjekk. På *My Newsdesk* kan de følge med på hvor mange som har lest det de legger ut. I tillegg bruker de leserundersøkelser for å se om artiklene har blitt lest.

**Anders Gundersen:** Når dette spørsmålet blir stilt trekker Gundersen frem begrepet notoritet (etterprøvbarhet). Det vil si at de er opptatt av at alt skal bli loggført. Da har man informasjonen svart på hvitt og man kan henvise til loggen dersom det oppstår uoverensstemmelser. Alt skal kunne dokumenteres og man skal kunne dokumentere hva som faktisk ble sagt.

**Overstyrmann:** I en nødssituasjon er reiseleder, purser, kaptein og overstyrmann på broen, slik at kommunikasjonen skjer ansikt til ansikt. Purser loggfører hendelsen hele veien.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen legger vekt på at informasjonen må være samordnet, koordinert og at korrekt. All informasjon må kvalitetssikres gjennom flere kanaler. Man må gi ut mye informasjon hele tiden, for i krisetilfeller blir man aldri mett på informasjon, og å holde dette ved like er den største utfordringen sier Berntsen.

**Kaptein:** Kapteinen mener at færrest mulig skal kommuniserer, på dekket er det en eller to som kommuniserer. På brannlagene er det en som kommuniserer, og som kommuniserer til slokkelederen, som kommuniserer videre til broen. Selv om de er 60 mannskap, så er det bare syv-åtte som kommuniserer opp til broen. Kapteinen sier man heller ikke kan prate i munnen på hverandre.

**Sikkerhetsoffiser:** Man må ha radiokultur, som sikkerhetsoffiseren kaller det. Når de prater på radio, så kaller de på den de skal prate med og forteller hvem de er. Den som mottar beskjeden, gjentar for å bekrefte at beskjeden er mottatt.

**Maskinsjef:** Maskinsjef sier at man må gjør seg forstått og at den man kommuniserer med gir tilbakemelding at han har forstått meldingen.

**Purser:** Hun sier at man skal gi korte beskjeder og at det gjentas, slik at den personen som gir beskjeden er sikker på at den beskjeden er oppfattet korrekt. Når de får en beskjed over UHF for eksempel så bekrefter de med å gjenta beskjeden, slik at man kan være sikker på at den er oppfattet riktig. Over telefon får man bekreftet viktige detaljer som at tall er riktige, som passasjertall og antall ansatte.

**Hotellsjef:** Hotellsjefen sier at for deres del, ombord på skipet, handler det å ha gode radorutiner. Man skal gjenta beskjeden slik at den andre får det med seg, og de skal bekrefte beskjeden etterpå.

**Sjef Brannlag 3:** Han sier at de prater helt vanlig. Når brannsjefen prater til dem så gjentar de det han sier, slik at han veit at de har oppfattet det. Når han prater til dem er det viktig at de svarer.

**Guiden:** Guiden sier at det skal være direkte, ærlig og presis det som blir sagt. Man må prøve å være tydelig og ikke stresse opp passasjerene.

**Student: Hvilke kommunikasjonskanal vil du si er mest effektiv?**

**Geir Holm:** Holm mener at TV er det som har størst gjennomslagskraft, i tillegg til nett. Alle har med seg mobilen, og SMS funker alltid bra.

**Anders Gundersen:** Gundersen mener internett er mest effektiv, selvfølgelig da så lenge det ikke er strømstans eller at telesystemet er nede.

**Sikkerhetsoffiser:** Sikkerhetsoffiser sier radioene er veldig effektiv, men det mest effektive er å stå ansikt til ansikt, men det har man ikke alltid mulighet til.

**Student: Kan du fortelle om hvordan man/dere øver på kommunikasjon?**

**Anders Gundersen:** I forbindelse med de store øvelsene har de veldig ofte simulerte pressekonferanser/møte med media ved hjelp av blant annet journaliststudenter.

**Geir Holm:** Holm forteller at de kan lage rollespill. Holm var med på en øvelse der et skip kolliderte og da øvde de på å evakuere og redde mennesker ut av skipet. Parallelt med dette hadde de journalister som intervjuet dem, og de øvde seg på å benytte kriseinternettetsiden. Man kan også bare ha medietrening hvor journalister kommer og intervjuer ledere, slik at de trener på å bli intervjuet.

**Jon B. Berntsen:** De holder øvelser med cirka 15-20 forskjellige virksomheter i Oslo kommune per år, hvor kommunikasjon er et eget øvingsmoment. Da øver de på å oppfatte situasjonsbildet, fatte beslutninger og gi beskjed videre. De øver også på loggføring, og å få inn de viktigste momentene om hva som har skjedd, slik at det er mulig for andre å se hva som er skjedd.

**Hotellsjef:** Hotellsjefen sier at de har en del øvelser på radiokommunikasjon.

### **Student: Trener dere på kriser og hvordan trener dere?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Jørgensen forteller at siden Kriseinfo.no kun har eksistert i to måneder har de ikke hatt tid til store øvelser enda, men de har en øvelseside hvor de kan øve. De var også med på øvelsen kalt SkagEx i september, og de skal være med på flere store nasjonale øvelser til høsten. Hun forteller også at de daglig oppdaterer nettsiden sin, så de jobber hele tiden med det de skal gjøre under en krise. I tillegg øver de på å monitørere myndighetenes nettsider og å plukke ut relevant informasjon, sjekke sosiale medier, publisere artikler og legge ut linker. For å kunne øve er redaksjonen avhengig av at andre myndigheter øver sin kommunikasjonsavdeling slik at redaksjonen har noe å lenke til. Under de store øvelsene øver også kommunikasjonsavdelingene i andre etater, og da får Kriseinfo.no artikler som de kan publisere. Under øvelser finner de ut hvordan de bedre kan samarbeide med de forskjellige myndighetene.

**Morten Kveim:** Kveim forteller at de øver på krisehåndtering. De hadde for relativt kort tid siden noe som heter storulykkeseminar, der de tok utgangspunkt i at et stort passasjerfly falt ned. Tanken bak det var at om de klarte å håndtere det, så klarer de å håndtere det meste. Det gikk delvis som en plattformøvelse, altså en papirøvelse hvor de også involverte flere utenlandske havarikommisjoner og en del flyselskaper til å være med på øvelsen.

**Sikkerhetsoffiser:** Alle øvelser er planlagt minimum tre måneder frem i tid. Da setter de opp scenario etter myndighetskrav og rederikrav. Blant annet skal alle livbåtene være prøvd i løpet av en periode på tre måneder. Fra en periode på en måned så skal begge robåtene være prøvd. Alt dette går på intervaller. I tillegg så skal samtlige i mannskapet delta på øvelse minst en gang i måneden. Øvelsene blir ofte planlagt etter behov. Hver uke skal de ha en brannøvelse. For eksempel når de kommer til Honningsvåg så lager de et scenario der de har grunnstøtt. De lukker vanntette dører, kjører generalalarm og alle mønstrer på sine egne plasser. Da har de maskinkontakter, de starter lensepumper og handler deretter. Så evakuerer de båten til dekk nummer fem og så setter de livbåtene på havet. Da har de dekt brannscenario, forteller sikkerhetsoffiser. Det blir en mellomliggende øvelse noen dager etterpå. Har de få passasjerer ombord så sperrer de av en liten del av passasjer området, fyller det med røyk og så søker de for å finne personer i lugarer og andre områder. Det kan hende at brannen blir ute av kontroll, og da må de evakuere.

**Kaptein:** Kapteinen forteller at de øver på brann, livbåter, førstehjelp, oljeutslipp og så videre. De trener også på hva om man kolliderer eller grunnstøter. I tillegg har de også det han kaller papirøvelser. Sikkerhetsoffiseren setter opp en øvelse, så planlegger de den og prater om den, for prating er veldig viktig sier han. Så går de på selve øvelsen, og så evaluering. Da kommer det frem hva som gikk bra og hva som ikke gikk bra, så prøver de å rette opp det på neste øvelse. Men det viktigste er at mannskapet er motivert for en øvelse. Kapteinen er veldig opptatt av at mannskapet er trygge på oppgavene de skal gjøre, så det er bare å øve, slik at om en uønsket hendelse skulle oppstå så vet man hva man skal gjøre. Så det er mange scenarioer de øver på, og det er viktig at de på skipet prater om slike ting sier kapteinen. Punkt nummer en er å varsle, så om det er et skip i nærheten så varsler man dem først. De øver også med rederiet med bruk av senarioer. Rederiet stiller med de ressurser de skal, og gir dem assistansen de trenger. Slik som den hendelsen på Nordlys hvor rederiet stilte opp med masse folk og ga de ansatte om bord støtte og hjelp, i tillegg til de reisende som var med. De kan hente inn eksperthjelp fra forsvaret, Røde Kors og andre etater. Hendelser evalueres hele tiden for at de skal bli flinkere, og sikkerhet er sentralt i hele organisasjonen.

**Anders Gundersen:** Gundersen forteller om en rekke forskjellige øvelser som de har. Noen er i stor skala sammen med de andre nordiske landene og noen av øvelsene er av typen tabletop øvelser. Dette vil si at de får en case og så diskuterer de hvordan denne burde løses. De har seks øvelser i året på fylkesmannsnivå sammen med Helsedirektoratet og Norges Vassdrags- og Energidirektorat, minst en øvelse i året på nasjonalt nivå, en øvelse annethvert år på internasjonalt nivå sammen med Sverige, Finland og Russland og hvert fjerde - femte år har de en fullskalaøvelse. De samhandler i og observerer også andre internasjonale øvelser.

**Sjef brannlag 3:** Han forteller at de har brannøvelser hvor brannlagene ikke vet hvor brannen er eller hva slags type brann det er, og det kan også være savnede personer. Det får de vite når de kommer på stasjonen. De tar på seg klær, hjelm og utstyr hver gang og kan da få beskjed om at det er røykutvikling på dekk fire og at det savnes en person. Så er det å gjennomføre øvelsen, frakte personen eller personene ut. Alt er forskjellig fra gang til gang. De gir beskjed med en gang til slokkeleder om de har funnet noen, og hvem det. Det er også mannskap som står klar til å ta i mot eventuelle skadede.

**Purser:** Hun sier at brannøvelser bruker de ganske ofte. Da er det brannlagene som rykker ut alt etter hvor omfattende den er. Når det går en brannalarm så går den først internt i skipet og da er det først kun brannlagene som rykker ut. De andre fortsetter med sitt vanlige arbeid, men er litt mer oppmerksomme på at ting kan eskalere da. Kommunikasjonen da er på hvor det er hen og hva som skjer. Da er det opp til kapteinen å avgjøre om dette har gått for langt og han må kjøre i gang en generalalarm og begynne evakuering av passasjerer til egnede området. Han vil hele tiden gå ut med informasjon og de som er i resepsjonen de gir informasjon til soneleder over UHF (Ultra høy frekvens). Når sonelederne kommer opp til sitt dekk, så sjekker de om alle som skal hjelpe dem har møtt opp, sånn at man vet om man ikke mangler noe mannskap. Og så foregår det dekk for dekk, og de gir fortløpende beskjed til purser om hvem som har møtt, er det noen som mangler, og hun gir beskjed til broen. Og ved en forlat-skipet-alarm, da går alle over til evakueringsdekket. De gir også beskjed etter hvert som de har fått alle ut lugarene. De gir beskjed til broen etter hvert, slik at de hele tiden vet statusen og hvor langt de har kommet. De trener også på hjerte og lungeredning. De har en dukke om bord så de kan øve med den. Forskning viser at man reagerer på samme måte som man trener på. Hun sier at de opptil flere ganger i året har øvelser med helikopter.

**Maskinsjef:** Maskinsjef forteller at de øver på livbåts øvelse, brann øvelser, mann overbord og bombeøvelser.

**Ernst Larsen:** Redningsselskapet har hatt rene skrivebordøvelser hvor de går gjennom scenarioer og ser på hva hvis. De har hatt journalister som har lært dem hvordan de skal opptre foran kamera.

**Guiden:** Guiden forteller at de har forskjellige øvelser. Det er sikkerhetsoffiseren som bestemmer hvordan den skal legges opp. Det kan være alt fra brannøving, man øver bord øvelse, livbåtsøvelse, bombetrusler, førstehjelpskurs. Guiden sier at de ikke får vite hvilken øvelse det blir, de skal være uforberedt.

**Student: Hvor mange øvelser synes du at en bedrift bør ha på et år?**

**Geir Holm:** Alt etter størrelsen, noen firmaer har lovpålagt at de må øve. Men en til to ganger i året bør de øve, kanskje tre ganger. Dette er avhengig av hvor stor øvelsen er.

**Student: Hvor ofte øver dere?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** De har ingen plan for det, men de vet det kommer flere store øvelser senere i år.

**Anders Gundersen:** De øver ofte, øvelser er en del av kriseplanleggingen.

**Jon B. Berntsen:** Beredskapsstaten har veldig ofte øvelser, og er pålagt å ha mange øvelser i året. Det gjennomføres mellom 15 – 20 øvelser i året og en til to større øvelser hvor også det øverste nivået øves.

**Kaptein:** Kapteinen forteller at de har en øvelsesplan som er satt opp for tre måneder fremover. Noe øver de hver 11 dag, og noe øver de på hver tredje måned. Slik som flåteøvelser har de hvert tredje kvartal.

**Overstyrmann:** På Hurtigruten lages det et øvelsesprogram for tre måneder om gangen, hvor man skal innom en rekke hendelser. De har en hovedøvelse per 11 dager (rundtur) som pleier å være i Honningsvåg, og deløvelser på resten av turen for mindre grupper. Da øves det på kommunikasjon innad på båten og ut mot kystradiostasjonen, rederiet, beredskapstroppen. Så holdes det evaluering etter alle øvelsene, og der man ser på hva som gikk bra og hva som ikke gikk bra.

**Sikkerhetsoffiser:** Sikkerhetsoffiser forteller at de øver minst hver 11. dag. I tillegg så har de deløvelser i løpet av turen. Da trekker de ut utvalgte mannskapsmedlemmer til mellomliggende øvelser. Det kan være førstehjelp, brann eller vanntette dører. Det er sikkerhetsoffiserens jobb å koordinere disse øvelser.

**Sjef Brannlag 3:** Han sier at den siste øvelsen de hadde var i Honningsvåg. De har en stor øvelse i Honningsvåg hver gang de er der og da varierer det hvordan øvelse det er. Alle reagerer forskjellig under en krise, så de har hatt kurs i hvordan de skal håndtere forskjellige reaksjoner. Han sier at de har hatt krisehåndteringskurs og livredningskurs.

**Maskinsjef:** Maskinsjefen forteller at det har en hovedøvelse per 11. dag, i tillegg til forskjellige deløvelser.

**Student: Kan du fortelle om en krisesituasjon og hvordan den ble håndtert?/Kan du fortelle om en spesiell øvelsessituasjon?**

**Hotellsjef:** Hotellsjefen forteller om en øvelse på Polarlys for mange år siden. Da hadde de med markører, de ble filmet og det var godt spilt. Det var havarivernsenter som hadde øvelsen med Hurtigruten. Da var det ikke mulig å nå hospitalet og de måtte lage et provisorisk hospital en annen plass. De øvde på førstehjelp på dukker.

**Geir Holm:** Holm forteller at det var en ulykke i Hordaland, der det var en eksplosjon i et par tanker hvor man hadde lagret farlige avfall. Dette var avfall som man ikke visste innholdet i. Tankene eksploderte og det rant ut på grunn. Skipet kom til Holmestrand og skulle laste av dette stoffet som man ikke har deklarerert hva inneholdt enda. Så da sa de at de ikke kunne ta det i land før dette ble godkjent. Lokalbefolkningen fikk vite om dette, og det skapte stor usikkerhet blant folket. De håndterte det ved å si at de ikke kunne ta imot lasta før de fant ut hvilke stoff det var. De valgte å ta sine egne analyser av massen som kom. Åpenhet var viktig i denne prosessen, og de brukte hjemmesiden og lokalmediene bevist til å informere under hele den prosessen.

**Ernst Larsen:** Den største krisen Larsen har opplevd i Redningsselskapet, var i 2010 da en redningsskøyte gikk rundt, og havnet opp ned i vannet. Heldigvis kom mannskapet seg ut, men fiskeren som de hadde berget fikk hjertestans på sykehuset. Det var en krise som førte til at de samlet krisestaben, og hvor de heldigvis ble varslet først av redningssjefen. Men så begynte alle mediene å ringe. De måtte da be dem ringe igjen en time senere, fordi de måtte samle informasjon. Det respekterte alle. Så da hadde de tid på seg til å tenke ut en god story, slik at ikke deres mannskap ble sett på som klumsete eller udyktig. De hadde jo gjort sitt beste. De hadde prøvd å redde en synkende båt og knytt den opp på siden av redningsskøyten. Men båten var gammel og tørr, og tok inn vann raskere enn forventet. Og jo mer vann den tok inn jo raskere sank den, og siden de hadde knytt den for stramt gikk deres båt rundt når den andre sank. Men da fikk de laget en story om at redningsmannskapet nært hadde ofret livet for å redde denne båten. Så fikk de heller internt ta fatt i hvordan det burde vært gjort. Så egentlig plantet de den storyen, men det var ingen som snakket om noe annet.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen synes det er naturlig å snakke om terrorsaken i Oslo 22. juli i fjor. Eksplosjonen skjedde like bortenfor deres kontorer, og alle vinduer ble blåst inn, men de klarte å sette en krisestab på kort tid. Det var assisterende beredskapssjef som samlet kriseteamet gjennom faste rutiner og tiltakskort. Han tok seg ut av bygget, og kom seg til rådhuset for å starte krisehåndteringsarbeidet. I mellomtiden startet den ansvarlige for varslingsystemet å sende ut innkallelser til kommunens politiske og administrative ledelse, og i løpet av cirka tre kvarter klarte man å samle cirka 45-50 av nøkkelpersonene i den øverste politiske og administrative ledelsen. De gikk gjennom situasjonen ut fra den informasjonen de hadde på det tidspunktet, og bestemte hvem som skulle bli igjen for å fortsette krisearbeidet. Man har en kjerne i staben, som skal sitte i kriseteamet. Fra evalueringen kan man se at Oslo kommune kom seg relativt greit gjennom denne krisen sett fra med egne øyner, men de oppdaget også flere forbedringspotensialer, forteller Berntsen. Beredskapsetaten er nå i gang med oppfølgingen av forbedringsområdene som evalueringen avdekket. Det vil også være naturlig å oppdatere beredskapsplanverkene i forhold til dette.

**Anders Gundersen:** Gundersen forteller om en av fullskala øvelse gjennomført i 2011 kalt SkagEx der et skip stod i brann i Oslofjorden og kolliderte med en tanker. Dette ble gjennomført med cirka 3000 involverte og live med både helikoptre og journalister. En slik type øvelse blir gjennomført hvert fjerde - femte år og tar omtrent to år å planlegge.

**Kaptein:** Han sier han ikke har opplevd å være i en spesiell krisesituasjon siden han begynte i Hurtigruten, men at de hadde en veldig fin øvelse i høst sammen med forsvaret, hvor de ble utsatt for et terrorangrep. Marinejegere deltok og fant terrorister ombord i båten I tillegg hadde de støtte av leger og navigatører som kom over og assisterte dem. Noen ble tatt som gisler, slik at de fikk øvd på senarioer med gisler. Skal man få dette til å gå, er kommunikasjon veldig viktig sier kapteinen.

**Purser:** Purser forteller at det ikke har hatt en krisesituasjon mens hun har vært ombord, men at de trener på forskjellige scenarioer. De fleste starter likt, hvor de tar kontakt med dem de skal kontakte, sender de listene de skal og så evakuere passasjerer hvis det trengs til dekk fem som er deres evakueringsdekk. På dekk fem får de dem over i livbåter og flåter, og sjekker at de har på seg redningsvester. De har en opptelling slik at de vet at alle har blitt evakuerte.

**Sikkerhetsoffiser:** Sikkerhetsoffiser forteller at de hadde en passasjer som fikk hjerteinfarkt. Da ble han tilkalt av resepsjonen og at han måtte komme til en lugar der det var en gammel dame som ikke hadde det så bra. Han sier at han sjekket etter symptomer og han konkluderte med at det var et hjerteinfarkt. Han kontaktet AMK (Akutt medisinsk kommunikasjonsentral) og i samsvar med dem fikk hun den førstehjelpen hun trengte, medisinen hun trengte, oksygen og så overvåket de henne til at ambulansen var på kaien. Han forteller at det er slike krisesituasjoner som de reelt har. Alt annet er stort sett bare øvelser.

**Overstyrmann:** Overstyrmann har ikke selv vært med på en krisesituasjon, men han forteller at de har hatt vanskelige passasjerer ombord hvor brobesetningen har måtte hjelpe til nede i restauranten. Det er i forbindelse med alkohol og rus.

**Sjef Brannlag 3:** Han sier at de har faste rutiner som de følger, så når brannalarmen går beveger de seg til deres stasjoner. Når de kommer opp til stasjonen så skal de sjekke om alle er møtt og gir beskjed til brannsjefen at samtlige har møtt eller hvem som mangler. Sjef brannlag 3 forteller at han ikke har vært i en ordentlig krise.

**Student:** Har dere i løpet av disse øvelsene funnet ut at dere må justere kriseplanen?

**Kristina Brekke Jørgensen:** Jørgensen forteller at de fant flere ting de måtte endre på etter øvelse SkagEx i september 2011. Hun mener også at øvelser ikke skal vise hvor gode de er, men hva de kan bli bedre på.

**Morten Kveim:** Kveim sier at de har forbedret den etter hvert. Ved gjennomgangen de hadde i januar fant de noen punkter som ville ha skapt problemer dersom det var en reell situasjon. Så dette er noe de prøver å ha kontinuerlig fokus på.

**Anders Gundersen:** Ja. Stort sett finner de punkter som bør forbedres og som han nevnte tidligere vil kriseplanen aldri bli helt ferdig eller feilfri.



**Jon B. Berntsen:** Berntsen forteller at de etter 22. juli har evaluert sitt eget arbeid, og funnet flere punkter som de kan forbedre. Han forteller også at de venter på 22. juli kommisjonens rapport, for å se hvordan de har evaluert dem. ROS analyser og beredskapsplanverk er ”levende” planverk som må oppdateres og øves kontinuerlig.

**Student: Hjelper dere til å lage kriseplaner for kommunikasjon?**

**Geir Holm:** Holm sier at de lager kommunikasjonsplaner med konkrete tiltak som er knyttet opp til hver enkelt hendelse. Da lager de planer for hvordan de skal kommunisere med brann, politi og så videre. Dersom det gjelder økonomi eller seksuelle overgrep er det andre typer planer. Å øve på mediehandling og kommunikasjon er viktig, mener Holm, men noe som er mer viktig er å foreta en risikoanalyse for hvilke kriser selskapet kan støte på.

**Student: Har dere en kriseplan, og kan du fortelle litt om den?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Hun forteller at de har en kriseplan, og at de først må hente inn folk, få oversikt over situasjonen, hva som skjer, hvem er involvert, og hvor skjer det. De ser på hvor stor krisen er, og hvilke funksjoner de trenger og hvem som skal ha de forskjellige funksjonene. Funksjonene er ikke satt til personer i tilfelle de personene ikke er tilgjengelig når krisen oppstår. Alle funksjonene er beskrevet og arbeidsoppgavene er bestemt. I kriseplanen står det også hvordan og med hvem man skal kommunisere. Det er egne avtaler for hvordan de skal kommunisere med de forskjellige myndighetene. Er hendelsen veldig stor, kan en fra redaksjonen reise inn til kriseeier og være en liaison (bindeleddet mellom kriseeier og kriseinfo.no).

**Overstyrmann:** Den kalles alarmplanen, og er satt opp etter de forskjellige hendelser som kan oppstå. Når mannskapet kommer ombord blir man satt på et disponibelt mannskapsnummer og har arbeidsoppgaver etter hvilket nummer man er. Alle går en runde på båten sammen med sikkerhetssjefen, slik at alle kan sine arbeidsoppgaver og vet hvor de finner utstyret sitt.

**Anders Gundersen:** Kriseplanen avhenger av hvilken type situasjon det er og forandres kontinuerlig. Gundersen trekker her frem et sitat fra D. D. Eisenhower; “The plan is nothing, but the planning is everything.” Han stresser viktigheten av aldri å tro at kriseplanen er korrekt eller ferdig, det er alltid rom for forbedringer. Dette er et planverk og det er viktig at dette ikke blir for stort, da blir det u håndterlig. Planverket bør peke på sjekklister og så videre. Planverket finnes på papir og elektronisk. Det er beredskapsvakten som har ansvar for at disse er oppdaterte. Enkelte avdelinger hos DSB har i tillegg egne kriseplaner, der i blant personalavdelingen.

**Jon B. Berntsen:** De har flere kriseplaner avhengige av situasjon og Berntsen forteller at all deres beredskapsplanlegging starter med en risiko og sårbarhetsanalyse (ROS). De bruker statistikker, logger og hendelser for å se hva som har skjedd, og så prøver de å se hva som kan skje. Den første ROS trakk frem over 300 hendelser og ut fra disse hendelsene utarbeidet de 23 dimensjonerende scenarioer og laget beredskapsplaner knyttet til disse. I disse planene har de også varslingsplaner og ressursplaner, i tillegg til alle overordnede planer. Alle bydeler og etater, herunder eks. skoler, sykehjem, kommunale institusjoner og så videre. skal ha sine egne planer, og beredskapsstatens oppgave bl.a. å påse at disse til en hver tid er oppdatert og at øvelser blir gjennomført.

Berntsen viste også frem utrykningskofferten sin, hvor man finner alt de trenger av utstyr, som for eksempel tiltakskort. På det står det alt som er viktig i en stresset situasjon, med viktige gjøremål man må utføre. Det er også en oversikt over hvilke oppgaver de andre i staben har. De har flere slike koffert plassert andre steder, slik at det ikke er nødvendig å komme til kontoret.

**Hotellsjef:** Hotellsjef sier at de har en instruks som de skal følge. Det de trener mest på er brann og evakuering av fartøyet. Der har de skrevne instruks på hvordan de skal gjennomføre det. Han mener at de kommer veldig langt med radio og datamaskin, så lenge datamaskinene virker. De har back-up-lister som blir skrevet ut i hver havn. Mannskapsliste og passasjerliste tar de alltid kopi av. De har UPS, altså batteridrift på datamaskinene og de skal kunne ta de ut. Hotellsjefen forteller at de har forskjellige alarmer. De har brannalarm først, da skal ikke alle reagere kun de som er på utretting og brannlag. Så har de general alarm. Da kjører de evakuering i forhold til gitte situasjoner. Så har de forlat-skipet-alarm. Da skal man slippe alt man har og forlate skipet.

**Sikkerhetsoffiser:** Sikkerhetsoffiseren sier at de har sine prosedyrer i henhold til deres ISM system. ISM står for International Safty Management system og regulerer sikkerhet til sjøs. Han leder evakueringen og koordinerer alt som foregår på redningsdekket. Hvem som skal i hvilke redningsfarkoster, antall og at alt redningsutstyret er korrekt påsatt.

**Maskinsjef:** Maskinsjefen sier at de har brannplan, alarmplan, evakueringsplan, som henger forskjellige plasser på båten. Om det er en brann vil brannalarmen bli utløst, da har alle egne oppgaver i henhold til brannplan. Alle skal kunne sin oppgave. De møter på sin post og da får de beskjed videre.

**Kaptein:** Kapteinen forteller at rederiet har en beredskapsplan i tilfelle en uønsket hendelse skulle oppstå, og den er i forhold til hvilken hendelse som kan oppstå. De har også en alarminstruks på skipene hvor alle i mannskapet har sine arbeidsoppgaver i tilfelle noe skulle hende. Når de ansatte kommer om bord i skipet skal de ha krise- og passasjerbehandling, i tillegg skal de som er i sikkerhetsbemanningen ha alle relevante kurs. Det er viktig at alle kan sine oppgaver. Er du en røykdykker og kommer ombord i båten, så skal du sjekke at utstyret er på plass og teste om alt er i orden sier kapteinen. Alle som kommer om bord på skipet får sitt mannskapsnummer og ser man at denne gang er man livbåtfører så vet man hva det betyr. Kapteinen har ikke lov til å gå fra kai før alle har fått sin plass på alarminstruksen. På lørdager har de en ukentlig sjekk hvor de sjekker brannstasjonene, livbåter, maskinistene sjekker det tekniske og varsler opp til broen.

**Guiden:** Guiden forteller at om generalalarmen går er guidens oppgave å assistere kapteinen. Da går hun opp på broen, hvor kapteinen forteller henne hva hun skal informere passasjerene om. Hun oversetter det til engelsk og tysk, og det er hennes oppgave å si det over høyttaleranlegget slik at de vet hvordan de skal forholde seg til situasjonen.

**Student: Anbefaler du bedrifter å ha et klargjort kriserom, der de kan møtes når en krise skjer?**

**Geir Holm:** Holm synes at alle skal vite hvor de skal møte, når varslingen går. De må vite hvilke rolle de har. Det er ikke alle som har et eget kriserom, men de bør ha et møterom som de kan møte opp på. Om en er på reise bør man ha en som kan dekke vedkommende sin rolle. Alle bør vite hvilken rolle de har i den krisen når de kommer til kriserommet.

**Student: Har dere et kriserom?**

**Morten Kveim:** Kveim forteller at de har det han kaller et kommandorum hvor de har ekstra skjermer, og de kan sette inn ekstra småskjermer hvis det er et behov for det. Det er også mulighet for telefonkonferanser fra dette rommet.

**Anders Gundersen:** Det rommet intervjuet tar plass i er det rommet de kaller operasjonsrommet. Det er der staben settes i forbindelse med krisesituasjoner og dette rommet er rett i nærheten av redaksjonsrommet til Kriseinfo.no, og til vaksjefrommet.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen forteller at de har to etablerte kriserom plassert på forskjellige steder i Oslo.

**Kaptein:** På skipet har de konferanserom som kan benyttes, men det kommer an på hvor mange det er som skal møte i kriserommet. Er det en liten gruppe kan det være at de sitter på kapteinens lugar, eller oppe på broen.

**Overstyrmann:** Han forteller at broen blir et kriserom, også kalt kommandosentral.

**Sikkerhetsoffiser:** Sikkerhetsoffiser sier at det kommer an på situasjonen. Under for eksempel en brann eller grunnstøting så er det ikke tid til å sette seg i et kriserom. Da må de handle med engang. Hvis det for eksempel er en bombetrussel er det gunstig å samles i et rom og prate om det som foregår.

**Maskinsjef:** Maskinsjef sier at det blir laget et kriserom, hvor ofte broen blir sentrum.

**Purser:** Hun sier nei, de har ikke noe eget kriserom, men de finner et rom hvor de kan sitte i fred. Det er ofte kapteinens lugar, for den er i nærheten av broen.

**Student: Hvem møtes i kriserommet?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Hos kriseinfo.no er det de faste i redaksjonen som møtes og de av innhopperne deres som er tilgjengelig. De har også en avtale med kommunikasjonsavdelingen i DSB at de skal bistå dem i ved behov.

**Ernst Larsen:** Larsen forteller at det fast er generalsekretæren, kommunikasjonssjefen og lederen i redningsavdelingen som møtes. Men det kan også være lederen for frivillighetsarbeidet, HR eller økonomisjefen. Det er en stab som kalles inn etter behov.

**Kaptein:** De som er omfattet av en krise bør møte og legge frem det de har. Er det på skipet er det de interne, men er de til havn ber de om ekstern hjelp. Da har man jo leger, prester, psykologer, forsvaret og andre profesjonelle tilgjengelig, i tillegg til rederiet, forteller kapteinen.

**Anders Gundersen:** Han forteller at dette kommer helt an på krisen og hvem som er tilgjengelig. Men beredskapsvakten skal være der først. Representant fra kriseledelsen på huset og en rekke krisehåndterere. Krisestaben settes sammen etter krisens art. De kan også settes en lokal redningssentral der det vil være logisk å samle aktuelle personer, her er det fornuftig å sende en liaison fra DSB til det stedet.

**Jon B. Berntsen:** Han forteller at det er utvalgte forhåndsutpekte personer, som i det daglige sitter i lederstillinger.

**Maskinsjef:** Maskinsjef sier at det er han, kapteinen, overstyrmann, sikkerhetsoffiser og loggfører som skal møtes ved en krise.

**Purser:** Purser sier at det kommer an på situasjonen men kapteinen, overstyrmannen, maskinsjef, hotellsjef og loggføreren møtes uansett.

**Student: Hvilket utstyr bør være i kriserom?**

**Geir Holm:** Det må være tilgang til Internet, tavler man kan skrive på, TV, egne telefoner, og så mye elektronisk utstyr som man kan ha. Holm anbefaler at man har egne telefonnummer som ikke er ens personlige som kan benyttes i forbindelse med en krisesituasjon.

**Ernst Larsen:** De trenger telefoner, og mulighet til å bruke kart. I redningsselskapet er det så dagligdags å håndtere kriser siden de gjør det hver dag, slik at de møtes ikke så ofte i et kriserom. Men er det store kriser kan det være at de samles for å få oversikt og ta beslutninger. Men det er hovedredningssentralen som koordinerer redningsinnsatsen, så de har et kriserommet der.

**Anders Gundersen:** I operasjonsrommet finnes det seks forskjellig skjermer, data, papirkopi av kriseplanen, Ipad og whiteboard. I tillegg har de også utstyr for lydopptak og videokonferanser. Her har de alt de trenger av utstyr.

**Maskinsjef:** Maskinsjefen forteller at det er mange kriserom om man tenker utstyrsmessig. For hans del er det brannstasjoner, som brannlagene bruker. Det er tre brannstasjoner ombord på skipet, hvor det er friskluft apparat, masker, brannmanns utstyr og bekledninger til brannlagene.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen forteller at kriserommet deres inneholder det mest nødvendige av hjelpemidler, som datamaskin, tavler, flippover, telefoner, sambandssystemer, TV og så videre.

**Student: Hvordan blir dere varslet om hendelser? Er det noen offentlige myndigheter som tar kontakt med dere?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Jørgensen sier de er knyttet opp til norsk beredskapsvakt som kan varsle dem. I tillegg har redaksjonen en vaktordning, og alle myndighetene har telefonnummeret til vakttelefonen slik at de kan ringe om en hendelse oppstår. I tillegg sjekker de sosiale medier og monitorerer myndighetenes nettside to ganger daglig, slik at de fort oppdager om det har hendt noe som de må informere om på deres nettside. Om det er uønskede hendelser som man vet kommer til å oppstå, slik som ekstremvær, får de varsel fra metrologisk. Hun forteller også at media jo selvfølgelig er raskt ut med informasjon, så de vil nok ofte oppleve å bli varslet av media først.

**Anders Gundersen:** Her legger Gundersen vekt på at det ofte er media som tar kontakt med de i forbindelse med akutte situasjoner. Ellers har de gått til innkjøp av et krisehåndteringssystem til alle fylker, kommuner og instanser som de samarbeider med. I dette systemet kan man legge inn forskjellige hendelser i tillegg til rapporter og meldinger. Fylkesmennene skal rapportere om hendelser til DSB hver torsdag.

**Ernst Larsen:** Som regel er det skipperen som varsler redningsselskapet, men andre ganger går det så fort at det er media som varsler dem, før de har fått vite det fra fartøyet.

**Morten Kveim:** Kveim forteller at det er to som er de viktigste. Den ene er hovedredningssentralene og det er først og fremst ved akutte situasjoner der det trengs ekstern hjelp at de blir kontaktet. I tillegg når det gjelder mindre alvorlige ulykker og ulykker utenlands så er det Sjøfartsdirektoratet som varsler. Så i utgangspunktet går all varsling via Hovedredningssentralen eller Sjøfartsdirektoratet. Kveim sier at de har en avtale med Hovedredningssentralen om at de varsler dem på telefon dersom det er noe akutt som skjer. De har nemlig undersøkelsesplikt der de skal undersøke ved dødsulykker og da ber de om at kontakten tas på telefon. Ellers kommer varsel fra Sjøfartsdirektoratet på de mindre alvorlige ulykkene via e-post.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen forteller at de som oftest blir varslet av politiet, brann og redningsetaten eller gjennom egne observasjoner både i samfunnet og gjennom interne kanaler i Oslo kommune. Om det er en etat som har en hendelse, så varsler de til dem som oftest via telefon.

**Student: Varsler dere videre?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** Kriseinfo.no har ikke en varslingsfunksjon, men de legger ut linker og informasjon på Facebook og Twitter. De retweeter for det meste det som myndighetene allerede har lagt ut, for nå er mange av myndighetene på Twitter. Jørgensen er den første i redaksjonen som varsles foruten vakthavende, og hun varsler videre til de andre i redaksjonen.

**Morten Kveim:** Kveim forteller at om et utenlands fartøy har en ulykke i Norge, så varsler de sine tilsvarende undersøkelsesmyndigheter i andre land. Det gjelder land der de har kontaktpunkter, og kommunikasjonen går stort sett via e-post, unntaksvis også telefon.

**Anders Gundersen:** Gundersen forteller at DSB - personifisert ved beredskapsvakten - utarbeider ukentlige rapporter basert på den informasjonen som kommer inn fra Fylkesmennene og andre kanaler. Dette videresendes til Justis- og Beredskapsdepartementet, og til Krisestøtte-enheten. Fredag morgen orienteres justisministeren via en videokonferanse. I denne konferansen deltar også Hovedredningssentralen og Politidirektoratet.

**Jon B. Berntsen:** Beredskapsetaten har faste etablerte rutiner om at de skal varsle den øverste politiske og administrative ledelsen i kommunen. Det er tre nivåer på kriseledelse i Oslo kommune; ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet og nærhetsprinsippet. Gjennom dette er planverket slik bygd opp at man søker å løse krisen på lavest mulig nivå og der den naturlig hører hjemme i forbindelse med ansvarsområdene med videre. Er krisens omfang større enn at en bydel/etat selv kan løse dette, flyttes kriseledelsen til et høyere nivå, og ved by-omfattende hendelser eller svært alvorlige hendelser, vil det overordnede krisehåndteringsteamet innkalles og lede kommunens arbeid.

**Ernst Larsen:** Redningsselskapet varsler til sjøfartsdirektoratet om de har hatt uhell, eller om de har vært vitner. Denne varslingen skjer over fax eller telefon forteller Larsen.

**Student: Har dere noe varslingsystem som sender ut beskjed til alle automatisk?**

**Kristina Brekke Jørgensen:** DSB og kriseinfo.no er tilknyttet et system kalt CIM, hvor man lett kan skrive inn en beskjed som blir sendt som tekstmelding eller man blir oppringt på telefonen til man svarer.

**Ernst Larsen:** De bruker telefonen til å varsle. De har varslingslister, men ingen automatiske systemer.

**Morten Kveim:** Havarikommisjonen har ingen automatisk varsling. Kveim forteller at de har hjemmevakt, hvor en fra hver avdeling har en vakttelefon som de kan nå på 24 timer i døgnet. Nummeret til denne telefonen står på nettsidene og er et fast nummer. Varslingen derifra og ut går på mobil, så det er ikke automatisert. Kveim sier at de bruker Outlook kalenderen for å ha kontroll over hvem som er hvor og hvem som har vakt.

**Anders Gundersen:** I forbindelse med krisesituasjoner forteller Gundersen at beredskapsvakten kan benytte seg av det tidligere nevnte krisehåndteringsverktøyet kalt CIM for å varsle de som skal varsles. I dette systemet kan man skrive en melding og sende den til en rekke kontakter som SMS, e-post og talemelding. Disse meldingene må bekreftes og en rekke alternativer er forhåndsprogrammert inn i systemet. I løpet av intervjuet ble dette systemet demonstrert og intervjuerne kunne på egenhånd erfare hvordan det fungerte.

**Jon B. Berntsen:** De har interne varslingsrutiner, hvor de benytter telefonvarsling som varsler på mobiltelefon og på fasttelefon. Beredskapsetaten har også et fast etablert varslingsystem som raskt kan nå mange personer/grupper i kommunen. I dette systemet er det til en hver tid oppdaterte lister over viktig personell som skal varsles. Systemet ble benyttet for innkalling av kommunens ledelse etter bombesprengningen 22. juli 2011.

Systemet kan aktiveres fra en telefon, og så lenge du har dekning på mobiltelefon eller tilgang på en fasttelefon, kan varsling iverksettes. Innlagte sikkerhetsrutiner i systemet gjør det umulig for uvedkommende å iverksette uautorisert varsling.

**Student: Om dere blir varslet utenfor kontortid, har dere da er frist for oppmøte på kontoret?**

**Morten Kveim:** Den som er på vakt skal oppholde seg på et sted som gjør at den kan være på plass før det har gått to timer.

**Kristina Brekke Jørgensen:** Jørgensen forteller at de ikke har noen krav til oppmøtetid på kontoret, men de har et krav om at de skal kunne begynne å jobbe så fort som mulig der de er. Man skal opprette kontakt med myndighetene og begynne å produsere så snart det lar seg gjøre.

**Anders Gundersen:** Gundersen forteller at de skal kunne sette en krisestab i løpet av en og en halv time. Ved behov sender beredskapsvakten ut melding på SMS/e-post/telefon via CIM-systemet hvor man må bekrefte hvor fort man kan møte dersom man kan møte i det hele tatt.

**Student: Hvordan anbefaler dere bedrifter å forholde seg til media?**

**Geir Holm:** Holm mener at media kan være en viktig informant, i forhold til å få ut fakta om det som har skjedd. Men man må være nøye med hva man forteller og at det henger sammen. Media kan være en medspiller, og man bør ikke se dem som fiender. Ser man media som en medspiller har man større sjanse å være på den riktige siden av streken, i forhold til å håndtere

krisa. I tillegg er det viktig å få ut det samme budskapet hele tiden, slik at det ikke er mulighet å bli utfordret på at man gikk ut med feil fakta. Mange journalister henter informasjon fra mange forskjellige steder som politi, pårørende, folk som har vært involvert i ulykken. Etter det bombarderer de deg med spørsmål, og du vet kanskje svarene men du kan ikke gå ut med det. Da blir trykket mot deg blir veldig stort og interessen fra media blir veldig stort.

**Student: Hvordan skal dere kommunisere med media, og øver dere på dette?**

**Geir Holm:** Holm mener at man ikke kan styre hva som kommer, men man gjøre noen valg. Kommer det en liten lokalavis stiller de lengre bak i køen, det er vanlig at NRK og TV2 får de første intervjuene etter at pressekonferansen er over. Det viktigste er at man gjør noen valg underveis, for å få ut budskapet. Holm sier at å kunne si at folk styrer på den type hendelse, handler mer om prioritering å få ut budskapet til de som kan få det raskest på banen. Holm kan også hjelpe bedrifter med å øve på dette, blant annet ved hjelp av mediespill.

**Morten Kveim:** Det de har fokus på tidlig er prosess- og faktainformasjon. Med prosessinformasjon menes for eksempel hvor mange fra SHT som reiser ut til ulykken, hvordan undersøkelsen skal foregå, hva som er hensikten og så videre. I tillegg kan det gis faktainformasjon fra ulykken som man er helt sikker på og de forsøker å ha noe informasjon å komme med etter hvert. Er det ulykker som har fått en del oppmerksomhet og det er et behov for at går ut med informasjon, så finnes det flere måter å gjøre dette på. Det ene er pressemelding og det andre er noe som heter *Varsel om sikkerhetskritiske forhold* som blir sent til myndighetene. Der beskriver de en del faktainformasjon og de funnene som har blitt gjort. Det kan også bli lagt ut en foreløpig rapport på hendelsesforløpet. Kveim sier at de forsøker å bruke det mer enn hva det har gjort tidligere fordi de oppdaget at hvis det begynner å utvikle seg spekulasjoner kan det være vanskelig å få frem riktig informasjon. Han forteller også at de øver på møte med media, og at de har kontakt med diverse konsulentfirmaer som består av blant annet tidligere journalister. De har dagskurs der halve dagen er teori før de rigger til kameraet og gjennomfører intervju av forskjellige typer. I tillegg har de foredrag eller litt oppfriskning. Kveim sier de har seminarer for å høyne bevisstheten rundt møtet med media.

**Ernst Larsen:** Larsen sier de er i kontakt med media for å fortelle hva som har skjedd, og for å hindre omdømmetap eller for å få omdømmegevinst. De benytter e-post, telefon og et system som heter *My Newsdesk*, som er en elektronisk kanal hvor de legger ut pressemeldinger. I tillegg har de enkelte medier som abonnerer på nyhetssaker, og som de sender pressemeldinger til på e-post. Larsen forteller at har hatt en del trening på hovedkontoret, men det er et ønske at de skal øve mer på det. Men han forteller også at mannskapet har veldig mange situasjoner hver dag, så de får ganske mye trening underveis.

**Anders Gundersen:** Ja, de er i kontakt med media og det går stort sett via pressemeldinger eller intervjuer. Det er litt forskjellig hvem som skal være i kontakt med media, men det er kun en person i forbindelse med en situasjon. Dette for å være konsekvente i hva som blir sagt i tillegg med at det gir bedre inntrykk av kun å ha en person å forholde seg til. Ved øvelser i storskala sammen med andre aktører øver de også på intervju/pressekonferanse situasjoner. Gundersen kaller dette mediespill, dette kan også benyttes til å styre øvelsen i den retningen man vil.

**Jon B. Berntsen:** Når de øver på kommunikasjon sammen med andre etater, har de også media trening.

**Kaptein:** På skipet har de nok å gjøre, så det er rederiet som tar seg av samtaler med media.

**Kristina Brekke Jørgensen:** Kriseinfo.no skal ikke svare media om annet enn det som har med selve portalen å gjøre. De tar heller ikke imot publikumshenvendelser. De legger bare ut informasjonen og lenker til myndighetens nettsider. På Facebook og Twitter får de direkte spørsmål, men der henviser de videre til myndighetenes sider med mindre det gjelder spørsmål knyttet til selve portalen.

**Overstyrmann:** Han forteller at de har en egen kommunikasjonsrådgiver i rederiet som tar seg av det, ellers er det kapteinen som tar seg av det. De har snakket om hvordan de skal håndtere media, men om svaret som skal gis ikke er innlysende, så blir det videresendt til rederiet.

**Sikkerhetsoffiser:** Sikkerhetsoffiser sier at de har en kommunikasjonsdirektør som er ansvarlig for media. Alt som har med media å gjøre skal gå via han. Han er på land i administrasjonen i Narvik.

**Hotellsjef:** Hotellsjefen sier at media skal de ikke ta seg av i det hele tatt. Han har vært med på øvelser der det er lagt inn et stressmoment at noen fra avisen ringer. Man kan ikke ta eksterne telefoner fordi det er så mye som skjer internt. Om man skal få med seg det som skjer på de forskjellige radiokanaler, kan de ikke sitte og prate i telefonen med VG eller NRK.

**Purser:** Hun sier at det kommer an på om kapteinen har tid til å prate med media. Ellers går det via informasjonsansvarlig i rederiet, for det er ikke en prioritert oppgave å gjøre det midt under alt det andre.

**Student: Anbefaler du bedrifter å ha bestemte talspersoner, og hvor mange bør man i så fall ha?**

**Geir Holm:** Holm synes man skal ha bestemte talspersoner, men at man ikke har for mange. Ofte er det informasjonsdirektøren eller informasjonsfolk som tar den første delen av krisen, men det kommer an på graden av krisen. Talspersonen bør ha pondus og være noen man kan assosiere med selskapet.

**Student: Har dere en talsperson?**

**Morten Kveim:** Kveim forteller at de har forskjellige fra sak til sak, men i hovedsak når det gjelder ulykker så er det enten avdelingsleder eller undersøkelsesleder som uttaler seg. Det er viktig at man er samkjørte om hva som har hendt og hva man kan gå ut med.

**Ernst Larsen:** Redningsselskapet har 270 talspersoner. Larsen sier at det er alles rett og plikt å uttale seg om sin jobb i Redningsselskapet. I 99 % av tilfellene går det bra, men de klargjør hva de kan gå ut med av informasjon. For eksempel før sommersesongen starter, går de ut med et skriv over hva som er redningsselskapets meninger om forskjellige ting, slik at alle vet hva de skal svare på spørsmål som ofte går igjen. Larsen og de andre ansatte vet at media trenger svar fort, og da skal de får svar fra den først de kommer til, slik at de slipper å bli sendt rundt i forskjellige avdelinger. Dette er jo selvfølgelig så lenge den personen er kvalifisert til å svare på spørsmålene, altså at det er innenfor deres arbeidsoppgaver.

**Purser:** Hun sier at ombord på skipet er det kapteinen som er talsperson. Det er kun han som uttaler seg til media, med mindre han bemyndiger noen andre til den jobben.



**Anders Gundersen:** De tilstreber å ha en spesiell talsperson i forbindelse med hver situasjon. Hvem den personen er kommer helt an på situasjonen. I enkelte situasjoner kan det være kommunikasjonsavdelingen som har det ansvaret. Det er som oftest avdelingsleder eller eventuelt direktøren for DSB.

**Jon B. Berntsen:** Berntsen forteller at Oslo kommune har en kriseinformasjonsplan som regulerer hvordan informasjon skal gis og hvem som skal gi denne. I krisesituasjoner er det svært viktig at informasjonen er koordinert, samkjørt og korrekt. Informasjonssjefen i Oslo kommune sitter som fast medlem i krisehåndteringsteamet. Den politiske ledelsen i Oslo kommune er veldig opptatt av beredskapsarbeidet som utføres i kommunen og er ofte med de større øvelser som gjennomføres. Det er derfor viktig at også den politiske ledelsen tar del i informasjonsarbeidet. Det kan variere hvem som vil være talsperson. Dette avhenger noe av situasjonen, som oftest vil informasjonssjefen og beredskapssjefen ha den rollen. Det vil likevel være naturlig at politisk ledelse også uttaler seg om situasjonen og om hva kommunen gjør.

**Hotellsjef:** Hotellsjefen sier det kun er kapteinen og kommunikasjonsavdelingen på land som har lov til å uttale seg til media. Alle som har resepsjonstillinger, reiseleder og så videre skriver under en taushetserklæring slik at de ikke skal gå ut med slike ting.

**Student: Om du skulle anbefale kun en kommunikasjonskanal for ekstern kommunikasjon, hvilken ville du valgt?**

**Morten Kveim:** Kveim ville valgt e-post på bakgrunn av at den gir mulighet for relativt rask kommunikasjon, og å sende store mengder informasjon på kort tid.

**Geir Holm:** Holm mener at TV har størst gjennomslagskraft eksternt.

**Ernst Larsen:** Eksternt ville han brukt *My Newsdesk*, for der kan man legge inn informasjon og trekke ut informasjon. Det er det mange som bruker, og man kan gå inn å se på kundelisten.

**Anders Gundersen:** For å nå flest mulig på kortest mulig tid vil han nok benytte internett, i alle fall så lenge telekommunikasjon og strøm er oppe. Gundersen legger også vekt på at man aldri vil kunne nå alle. Man blir veldig låst ved å basere seg for mye på internett også, da blir man helt låst dersom det ikke fungerer.

**Purser:** Hun mener e-post ville vært effektivt for ekstern kommunikasjon.

**Guiden:** Guiden sier hun tror at telefon vil være det beste.

**Jon B. Berntsen:** Om man tar i betraktning at nettet kan være nede, så er det Oslo kommunes interne sambandsnett som er best å bruke. Dette kan nemlig benyttes både eksternt og internt på lik linje med en mobiltelefon. De har egne basestasjoner, og det skal mye til for at det faller ut så det er en veldig sikker kommunikasjonskanal.

**Kaptein:** Det viktigste for han er eksterne kanaler, og få varslet om hendelsen og be om hjelp. Til kystradioen kommuniserer de på mobil, fordi kapteinen vet at kystvaktens telefon alltid er bemannet. De har også knappen som heter *distress* som sender signaler på sambandet, og da går varslingen av seg selv.

**Student: Om du skulle anbefale kun en kommunikasjonskanal for intern kommunikasjon, hvilken ville du valgt?**

**Geir Holm:** Internt ville Holm valgt SMS varsling. Mange har telefon på seg, og da kan man raskt gi informasjon om krisen.

**Morten Kveim:** Kveim ville ha valgt mobiltelefon, spesielt i forbindelse med utrykning.

**Ernst Larsen:** På intern kommunikasjon ville Larsen brukt e-post fordi de har en to-skiftordning hvor mannskapet er på fire uker og av fire uker, så for å få kommunisert med alle ville det vært best med et skriftlig format som er lett å finne igjen.

**Anders Gundersen:** Dersom man har behov for å kommunisere med flere enn to velger Gundersen e-post – med mindre det er mulig å få til et personlig møte.

**Jon B. Berntsen:** Her henviser Berntsen til forrige spørsmål da svaret faktisk blir det samme.

**Overstyrmann:** Overstyrmann vill brukt UHF. De har tre forskjellige kanaler på UHF, slik at branngruppen, hotellet og utsettingsgruppen har hver sin kanal.

**Maskinsjef:** Maskinsjef forteller at han ville valg UHF, fordi da kan de ha direkte kontakt med den de må kontakte og det er den sikreste kommunikasjonskanalen.

**Purser:** Purser mener at telefon er best for intern kommunikasjon.

**Hotellsjef:** Hotellsjefen synes at det fungerer bra med UHF mot de som er rundt på skipet.

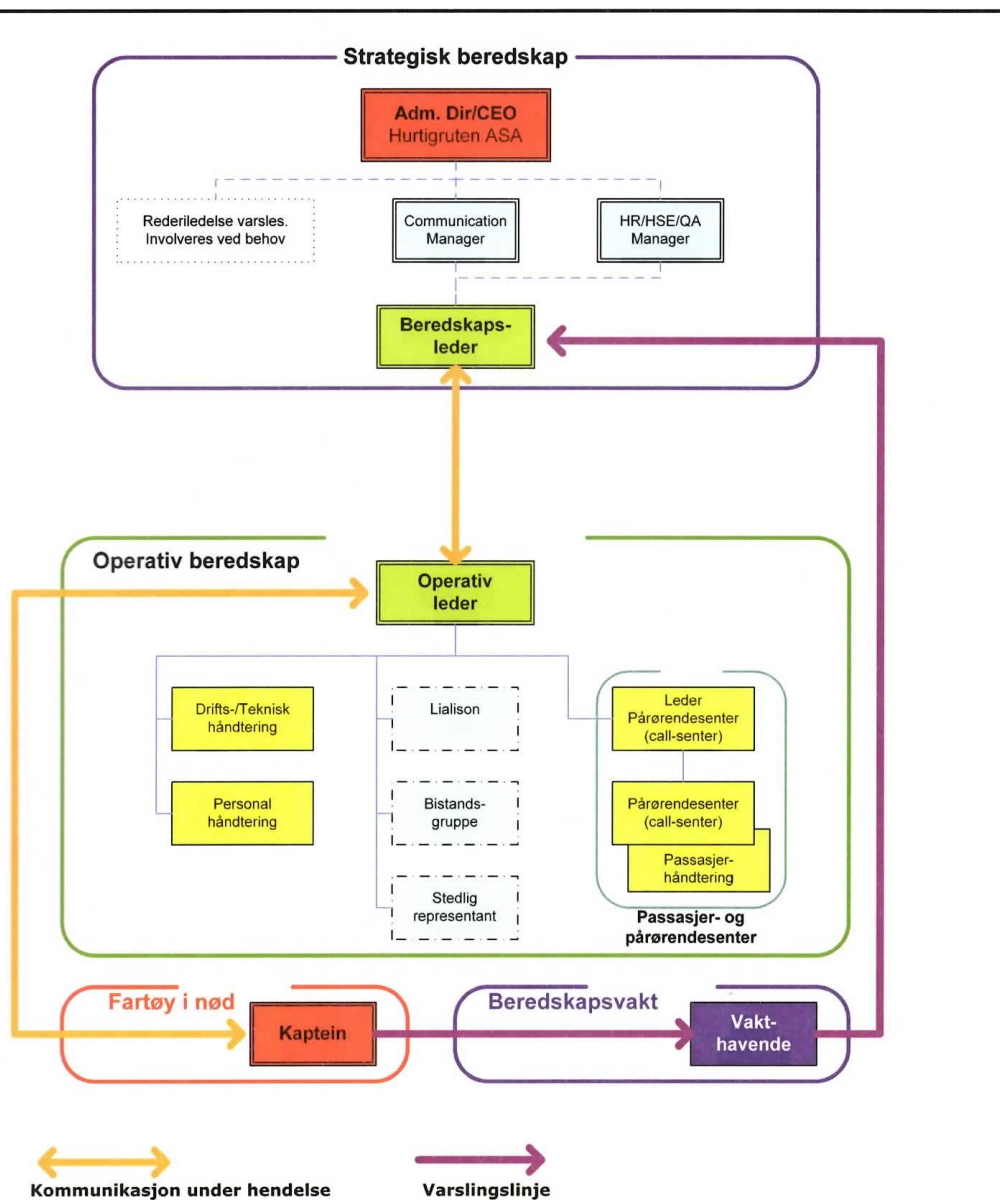
**Guiden:** Guiden sier at det å gi beskjed over høyttalerne er det som er best, for da får de ut informasjonen samtidig til alle sammen.

# Vedlegg XI: Hurtigruten ASA – Beredskapsorganisasjonen med rollebeskrivelser og ansvar

Side 1 av 3



## Beredskapshåndbok/ Beredskapsorganisasjonen



Hele eller deler av beredskapsorganisasjonen settes opp avhengig av hendelsens art og omfang. Denne beslutningen tilligger beredskapsleder.



Contingency Manual/

**Strategisk beredskap - Rollebeskrivelser og ansvar**

<b>Administrerende Direktør/CEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overordnet ansvar for rederiets strategiske håndtering av hendelsen</li> <li>• Uttaler seg på rederiets vegne utad</li> </ul>
<b>Rederiledelse</b>	<p>Involveres ved behov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse av hendelsens innvirkning på omdømme</li> <li>• Rådgivere i økonomiske- /personalmessige- og forretningsmessige spørsmål</li> </ul>
<b>Communication Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medierådgiver</li> <li>• Analyse av hendelsen innvirkning på omdømme</li> <li>• Medieovervåking og analyse</li> <li>• Mediesenter</li> <li>• Pressemelding og mediehåndtering</li> <li>• Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste <b>"Kommunikasjon"</b> i Crisis Manager</li> </ul>
<b>HR/HSE/QA Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rådgiver i beredskaps- og sikkerhetsmessige forhold</li> </ul>
<b>Beredskaps- leder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarlig i sikkerhets- og beredskapssammenheng</li> <li>• Innkaller strategisk ledelse i samarbeid med Administrerende direktør/CEO</li> <li>• Ansvar for løpende orientering av strategisk ledelse</li> <li>• Hovedkontakt med operativ leder</li> <li>• Beslutter beredskapsnivå i samråd med operativ leder</li> <li>• Informasjonsflyten/kontroll, beslutning om frigivelse av informasjon (pårørende/Media)</li> <li>• Uttaler seg på rederiets vegne utad i samråd med Administrerende direktør/CEO</li> <li>• Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste <b>"Beredskapsleder"</b> i Crisis Manager</li> </ul>



Beredskapshåndbok/  
Operativ beredskap - Rollebeskrivelser og ansvar

<b>Operativ leder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lede og koordinere aktiviteter i operativ beredskap</li> <li>Iverksetter beredskapsnivå etter ordre fra beredskapsleder</li> <li>Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste "<b>Operativ leder</b>" i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Kommunikasjon/ presse håndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressemelding og mediehåndtering</li> </ul>
<b>Personal håndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansvar for informasjon om besetning og pårørende</li> <li>Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste "<b>Personellhåndtering</b>" i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Drifts-/Teknisk håndtering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansvar for driftsrelatert info og aktivitet</li> <li>Ansvar for teknisk informasjon og teknisk støtte.</li> <li>Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste "<b>Drift/Teknisk</b>" i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Lialison</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oppmøte hos HRS/LRS</li> <li>Liaison med HRS/LRS</li> <li>Ansvar for informasjonsutveksling og annen direkte kontakt</li> <li>Ingen forhåndsdefinerte aktiviteter gitt i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Bistandsgruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opprettes og sammensettes etter behov.</li> <li>Utrykning til skadested eller i nærheten av dette (om hensiktsmessig)</li> <li>Fremskaffe nødvendige ressurser for å ivareta berørt personell</li> <li>Hjelpe og bistå redningspersonell på eller ved skadested</li> <li>Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste "<b>Opprettelse av bistandsgruppe</b>" i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Stedlig representant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontaktpunkt i forbindelse med operasjoner</li> <li>Ingen forhåndsdefinerte aktiviteter gitt i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Leder Pårørendesenter (call-senter og passasjerhåndtering)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leder og koordinerer arbeidet i Pårørendesenter/Call-Senter</li> <li>Leder og koordinerer arbeidet opp mot passasjerhåndtering</li> <li>Koordinerer kontakten med pårørendesenter hos HRS/LRS</li> <li>Aktiviteter og oppgaver i beredskapssituasjon er definert i sjekkliste "<b>Leder Pårørendesenter</b>" i Crisis Manager</li> </ul>
<b>Telefonmottak (call-senter)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrere og videreformidle henvendelser fra publikum</li> <li>Gi offisiell informasjon (Kundesvar)</li> <li>Videreformidle behov til leder Pårørendesenter/Call-senter</li> <li>Ingen forhåndsdefinerte aktiviteter gitt i Crisis Manager</li> </ul>