

Beslutninger i kriser

Høsten 2012
Odd Einar Olsen



Kriseledelse foregår på ulike nivå

- Politisk nivå
 - lovgivende og overordnet styring
- Strategisk nivå
 - overordnet planlegging og ressursanskaffelse for å håndtere en krise
- **Operativt nivå**
 - **teamet som har ansvar for koordinering i en krisesituasjon**
- Taktisk nivå
 - på skadested
- Teknisk nivå
 - deler av operative mannskaper

Kjennetegn ved beslutningssituasjoner i krise

- Usikkerhet

 - Ustrukturerte problem og uklare alternativer
 - Problemet kan oppleves som unikt
 - Skiftende, udefinerte og konkurrerende mål
 - Usikker informasjon som stadig endrer seg
 - Ingen gitte løsninger
 - For mye og for lite informasjon på en gang
 - Ingen fasit for når problemet er løst
 - Mange aktører med ulike mål og roller

- Følelse av tidspress
- Store/kritiske verdier på spill

- **Stress = usikkerhet + tidspress + trussel**

Beslutninger påvirkes av 1

- **Beslutningstakernes egne forestillinger**
 - Erfaring, kunnskap, forberedelser, motivasjon
 - Representativitet, tilgjengelighet, tilpasning/forankring
- **Samarbeid og relasjoner**
 - Beslutningstakere har store vansker med å redefinere situasjonen
- **Dynamikken i kriseteamet**
 - Falsk konsensus, Gruppetenking, Polarisering, Forsterket tilslutning
 - Opportunistisk adferd

Beslutninger påvirkes av 2

- **Organisering**

- Beslutninger blir mer sentralisert – eller desentralisert
- Formelle regler erstattes av uformelle prosesser og improvisasjon
- Formelle kvalifikasjoner blir mindre viktige enn kapasitet til rask reaksjon

- **Informasjon og kommunikasjon**

- Sterk økning i (motstridende) informasjons-mengde oppover og nedover i systemet
- Beslutningstakere legger større vekt på informasjonskilden enn selve innholdet
- Økende problem å styre inngående og utgående informasjon
- Usikkerhet reduseres ved hjelp av analogier

- **Forholdet mellom de som håndterer en krise og media**

- Begge parter har legitime roller som kan komme i konflikt



Kriseledelse: Sentrale beslutningsområder

- Kriseledelse: Beslutninger under usikkerhet
 - kritiske valg med store implikasjoner

- Sense making – få grep om hva som skjer og skjedde
 - Hva som foregår må besluttes

- Meningsdanning – kriseledelse som politisk kommunikasjon
 - Personer som ikke kan kommunisere bør ikke være kriseledere

- Troverdige avslutning av krisen
 - En sterkt undervurdert oppgave

- Hvordan lære av kriser