



Institutt for teknologi og sikkerhet

Kriseledelse. En litteraturstudie i kriseledelse sin beslutningstaking under usikkerhet

«Hvordan kommuniserer kriseledelse usikkerhet og i hvilke grad kan usikkerhet påvirke beslutningstakingen?»

Victoria Medina-Torskanger

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet SVF-3920

Vår – Juni 2021

Antall ord: 23 102, ekskludert litteraturliste og vedlegg

FORORD

Det er en rar følelse å skrive sine siste ord på en avsluttende oppgave som har preget de siste 6 månedene av studietiden. En krevende, hektisk og intens prosess er over og jeg leverer denne masteroppgaven med stolthet og den markerer dermed slutten på et 2-årig masterprogram i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Tromsø. Gjennom tidsperioden januar-juni 2021 er det flere som fortjener en stor takk for at jeg i dag leverer min avsluttende oppgave:

Takk til mine medstudenter i Tromsø som har gjort disse 2 årene minnerike både på campus og privat. Sammen har vi oppmuntret hverandre, hatt gode samtaler og mye latter i periodene når pensumlesing, eksamen og innleveringer har preget vår studiehverdag.

Takk til mine to dyktige veiledere, Are Sydnnes og Chinwe Philomina Oramah som har gitt meg veiledning, råd og gode samtaler fra start til slutt. En masteroppgave vil for mange være overveldende, men med god faglig støtte i ryggen har deres tilbakemeldinger vært til stor hjelp i dette masterprosjektet.

Jeg ønsker også å takke dyktige forelesere og professorer ved UIT som gjennom 2 år har gitt meg og mine medstudenter inspirerende forelesninger og økt kunnskap som har dekket flere fagfelt innenfor Samfunnssikkerhet.

Til slutt vil jeg også gi en stor takk til min familie og mine nærmeste venner som har støttet meg gjennom hele prosessen. Deres støtte og oppmuntrende ord har betydd mye for meg dette siste halvåret.

God lesing!

Tromsø, 31.mai.2021

Victoria Medina-Torskanger

SAMMENDRAG

Tittel → En litteraturstudie i kriseledelse sin beslutningstaking under usikkerhet

Problemstilling → «Hvordan kommuniserer kriseledelse usikkerhet og i hvilke grad kan usikkerhet påvirke beslutningstakingen?»

Hensikt → Hensikten med studien er å belyse hvordan kriseledelsen fatter beslutninger under kriser det er knyttet høy grad av usikkerhet til. Spørsmålet studien reiser er om usikkerhet påvirker beslutningstakingen og hvordan ledelsen da kommuniserer når usikkerhetsfaktoren er relativt høy. Studien retter søkelys på tilnærmingene krisekommunikasjon, usikkerhet og beslutningstaking for å få en større forståelse innenfor krisehåndteringen som utføres.

Metode → For å svare på studiens problemstilling er litteraturstudie med systematisk tilnærming benyttet som metode. Litteraturstudien baseres på 15 fagfelleverderte litteraturartikler som er nøye og kritisk vurdert for å være relevant til å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

Resultater → Resultater fra studien viser at usikkerhet påvirker beslutningstakingen i kriseledelsen. 6 faktorer spiller en sentral rolle i hvordan aktørene i kriseledelsen kommuniserer usikkerhet. Disse faktorene er i følge de benyttede artiklene: tillit, tid, psykologiske faktorer, informasjon, samarbeid og koordinering, og læring. Hver faktor spiller en sentral og viktig rolle for beslutningstakingen.

Konklusjon → Som et resultat av litteraturstudien er følgende konklusjon at kriseledelsen kommuniserer usikkerhet ved å innhente, håndtere og analysere store mengder informasjon før en beslutning om krisesituasjonen kan fattes. Studien har sett på tiltak som blant annet informasjonsdeling, situasjonsforståelse, informasjonsflyt, nettverksdannelse og kommunikasjon for hvordan kriseledelsen internt håndterer usikkerhetsfaktoren. Dette er faktorer som kriseledelsen er høyst avhengig av for å effektivt kunne respondere, håndtere og fatte beslutninger før, under og etter en krise. I kapittel 7.0 presenteres en fullstendig besvarelse av studiens konklusjon.

Nøkkelord → Kriser, Kriseledelse, Krisekommunikasjon, Beslutningstaking, Usikkerhet

ABSTRACT

Title → A literature review on crisis managers decision-making under uncertainty

Research problem → «How does crisis managers communicate uncertainty and to what extent could uncertainty effect the decision-making?»

Purpose → The purpose of the study is to shed a light on the factors that affect decision-making during a crisis that is associated with a high degree of uncertainty. This research will try to solve the research problem using three questions: (a) How is uncertainty defined in crisis leadership? (b) What measures do crisis leadership employ to communicate uncertainty, and how is this done? (c) What are the challenges that can affect decision-making in a crisis associated with uncertainty? The study focuses on the approaches to crisis communication, uncertainty, and decision-making to gain a broader understanding of crisis leadership.

Methodology → The method for this study is a literature review. This literature study is based on 15 scientific articles that are carefully and critically assessed for relevance in solving the research problem.

Results → The result shows that uncertainty affects crisis decision-making. However, six factors play a significant role in how crisis managers communicate uncertainty. These factors, according to the assessed literature, are: trust, time, psychological factors, information, cooperation and coordination, and learning. The factors have a central and important role in decision-making.

Conclusion → As a result of this literature study, the following conclusion is that crisis managers communicates uncertainty by obtaining, handling and analyzing large amounts of information before a decision on a crisis situation can be made. The study has presented factors such as information sharing, situation awareness, information flow, networking and crisis communication for how crisis managers internally handles the uncertainty factor. These are factors on which crisis management is highly dependent in order to be able to effectively respond, handle and make decisions before, during and after a crisis. Chapter 7.0 presents a complete answer to the study's conclusion.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1.0 INTRODUKSJON	8
1.1 HENSIKT MED STUDIEN	10
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	10
1.3 STUDIENS FORSKNINGSDESIGN	11
1.4 AVGRENSING	11
1.5 DISPOSISJON.....	12
2.0 TEORETISKE TILNÆRMINGER	13
2.1 KRISER OG KRISELEDELSE.....	13
2.2 USIKKERHET	16
2.2.1 Situasjonsforståelse.....	16
2.2.2 Sensemaking	17
2.3 KRISEKOMMUNIKASJON.....	19
2.3.1 Generell kommunikasjon	19
2.3.2 Krisekommunikasjon	19
2.3.3 Krisekommunikasjon som prosess.....	20
2.3.4 Informasjonsbehandling.....	22
2.3.5 Intern og ekstern informasjonsbehandling.....	23
2.3.6 Informasjonsflyt.....	23
2.3.7 Tillit	25
2.4 BESLUTNINGSTAKING	26
2.4.1 Psykologiske tilnærminger for beslutningstaking.....	27
2.5 OPPSUMMERING AV TEORETISKE TILNÆRMINGER	29
3.0 METODE	30
3.1 VALG AV METODE.....	30
3.2 LITTERATURSTUDIE SOM METODE	31
3.3 SYSTEMATISK TILNÆRMING.....	31
3.4 STYRKER OG SVAKHETER MED LITTERATURSTUDIE	32
4.0 LITTERATURSØK	33
4.1 INKLUSJON- OG EKSKLUSJONSKRITERIER.....	33
4.1.1 Kritisk vurdering av kriteriene	34
4.2 DATABASER	35

4.3 SØKEORD OG SØKEOPERATØRER.....	36
4.4 PILOTSØK	37
4.5 SØKESTRATEGI	37
4.6 FLYTSKJEMA.....	37
4.7 MANUELLE SØK I REFERANSELISTER	39
4.8 ANALYSE AV DATA	40
4.9 VALIDITET OG RELIABILITET	41
4.9.1 Litteraturstudiens validitet	41
4.9.2 Litteraturstudiens reliabilitet.....	42
5.0 RESULTATER.....	44
5.1 TILLIT	44
5.1.1 Faktorer som kan øke tillit	44
5.1.2 Faktorer som kan redusere tillit	46
5.2 TID	48
5.3 PSYKOLOGISKE FAKTORER	50
5.3.1 Individuelle psykologiske faktorer i kriseledelsen	50
5.3.2 Kompetansedeling og tidligere erfaringer	51
5.4 INFORMASJON	52
5.4 SAMARBEID OG KOORDINERING	55
5.5 LÆRING.....	56
5.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER.....	59
6.0 DISKUSJON.....	62
6.1 «HVORDAN DEFINERES USIKKERHET I KRISELEDELSEN?».....	62
6.2 «HVLKE TILTAK BRUKER KRISELEDELSEN FOR Å KOMMUNISERE USIKKERHET OG HVORDAN GJØRES DETTE?»	64
6.3 «HVLKE UTFORDRINGER KAN USIKKERHET SKAPE FOR BESLUTNINGSTAKING OG KRISEHÅNTERING?»	68
6.4 OPPSUMMERING.....	71
7.0 KONKLUSJON	72
8.0 LITTERATURLISTE.....	74
VEDLEGG 1: TABELL OVER ARTIKLER FRA LITTERATURSØK.....	78
VEDLEGG 2: SØKEHISTORIKK.....	86

FIGURER:

Figur 1: Studiens fullstendige forskningsdesign

Figur 2: Kriseledelsens ansvarsområder i 3 krisefaser

Figur 3: Krisekommunikasjonsmodellen

Figur 4: Flytskjema

Figur 5: Faktorer som kan øke tillit

Figur 6: Faktorer som reduserer tillit

Figur 7: 4 momenter ved tid som påvirker beslutningstaking

Figur 8: Veien mot effektiv beslutningstaking

Figur 9: Tiltak for læring i kriseledelsen

Figur 10: Studiens 6 resultat-faktorer

Figur 11: Samlede empiriske funn relatert til forskningsspørsmål 1

Figur 12: Figur over kriseledelsens tiltak for å effektivt kommunisere usikkerhet

Figur 13: Samlede empiriske funn relatert til forskningsspørsmål 2

Figur 14: Samlede empiriske funn relatert til forskningsspørsmål 3

Figur 15: Veien mot effektiv beslutningstaking

TABELLER:

Tabell 1: Inklusjons- og eksklusjonskriterier

Tabell 2. Analyse og tolkning av litterære artikler

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Tabell over 15 litterære artikler fra litteratursøk

Vedlegg 2: Søkehistorikk

1.0 INTRODUKSJON

Norge er et av verdens rikeste land med enorme ressurser og muligheter. Beredskapen vi har skal opprettholde en effektiv respons og sette føringer i samfunnet vårt for å kunne håndtere enhver hendelse som vil kunne true våre verdier. Eksempel på slike verdier er frihet, demokrati, økonomi og menneskerettigheter. Dette er verdier man kanskje ikke tenker over i hverdagen og som kanskje blir tatt for gitt, men disse verdiene gjør samfunnet vårt ekstremt sårbart om man mister dem. I samfunnet har vi mange typer trusler og farer som kan påføre skade og øke sårbarheten. En krise, ulykke eller naturkatastrofe kan oppstå når man minst venter det. Tragedien om jordskredet som rammet Ask i Gjerdrum kommune desember 2020 er et eksempel på dette. Hva har skjedd? Hvordan og hvorfor skjedde det? Ikke bare resulterte jordskredet i enorme ødeleggelser, men det ble også en alvorlig krisesituasjon som det var knyttet stor usikkerhet til når det kom til omfanget av selve skredet, søk om å finne overlevende og ikke minst usikkerhet om fremtiden til befolkningen som hadde husstander i skredområdet. Dette ble et bevis på at vi aldri vil eller kan være 100% forberedt på slike naturkatastrofer. Terrorhandlinger, epidemier, jordskjelv og ekstremvær er også kriser og katastrofer som øker usikkerheten knyttet til det nasjonale og globale risikobildet. Quarantelli (1998) sier at slike hendelser kan være like uforutsigbare som de kan være unngåelige, og han argumenterer videre for at det må forventes en effektiv respons av kriseledelsen og beredskapsaktører som akutt må håndtere enhver krise som truer samfunnet vårt.

De siste årene har man sett et økende og forsterket risikobilde som har truet både Norge og resten av verden. I Norge har dataangrep på Stortinget og økende radikaliseringsutnyttet og truet en rekke sårbarheter i vårt samfunn. Dette økende risikobildet fører med seg en høyere usikkerhet. For å håndtere en krise benytter man risikoanalyser for å forutse hendelser man ønsker unngå i fremtiden. Hafting (2017, s.26) påpeker at risikoanalyser benyttes som en metode for å håndtere og styre risikoer. Beredskapsplaner og beredskapsøvelser benyttes for å forberede seg på hva som vil kunne oppstå i en reell krisesituasjon. Når en krise først oppstår må man ha de rette ressursene og disse må så koordineres på en effektiv måte for å redusere sårbarheten og trusselen som kriser kan føre med seg. Terrorhandlingene 22 juli 2011 ble en oppvekter for oss alle og man så en beredskap som ikke ble ansett å fungere 100% ut fra trusselen samfunnet sto ovenfor. NOU 2012:14 *Rapport fra 22.Juli-kommisjonen* viser spesielt at koordineringen, samhandlingen og kommunikasjon sviktet denne dagen. Ressursene fant

ikke hverandre og det ble en utfordrende håndteringssituasjon når kommunikasjonen mellom beredskapsaktørene mislykkedes.

Kriseledelsen består av en rekke aktører som effektivt må koordineres for å kunne fatte viktige beslutninger om hvordan kriser skal håndteres. De har også hovedansvaret for å iverksette tiltak som har til hensikt å forebygge og forberede organisasjonen på uvanlige hendelser før en krise oppstår (Hafting, 2017, s.21). Dowell (2016) argumenterer for at avgjørelser som blir tatt av kriseledelsen ofte er under betydelig usikkerhet både når det kommer til omfanget av krisen, men også usikkerhet knyttet til de ressurser og tiltak som skal iverksettes. Kapucu et al. (2017) beskriver et samfunn som blir preget av svært følsomme omstendigheter under en krise. Han påpeker at kriseledelsen også vil kunne påvirkes av faktorer som stress, angst og frykt ved krisehåndteringen man står ovenfor. Enhver krise fører med seg usikkerhet og tidspress for å håndtere gjør situasjonen mer krevende.

Krisehåndtering i ledelsen handler først og fremst om beslutningstaking under usikkerhet. For å håndtere denne usikkerheten må kriseledelsen danne en felles forståelse av situasjonen de står ovenfor. «Hva foregår?» og «Hvordan vil denne situasjonen utspille seg over tid?» er spørsmål kriseledelsen må håndtere dersom de skal klare å oppnå en effektiv respons. Dette er ingen enkel oppgave, spesielt innenfor de første minuttene og timene. Terrorhandlingene 22. Juli viste oss alle hvor mye usikkerhet en krisesituasjon kan føre med seg. Usikkerheten om hvem som står bak terroren og om det utspiller seg andre scenarioer er eksempler på hvor sårbart de første minuttene og timene var både for befolkningen, men også spesielt for kriseledelsen og de ansvarlige beredskapsaktørene som raskt måtte iverksette tiltak.

Oppsummert kan man se bevis på at usikkerhet har en stor faktor i kriser som oppstår, og den setter dermed en føring for hvordan krisehåndteringen blir gjennomført. Usikkerhet kan i verste fall føre til tap av menneskeliv om den ikke håndteres riktig. Det er derfor viktig at aktører i beredskapsarbeidet og den ansvarlige kriseledelse har nødvendig forståelse og kompetanse for å håndtere og takle usikkerheten som krisen fører med seg. En krise kommer når man minst venter det og hver krise som inntreffer samfunnet vil aldri kunne håndteres på samme måte. Dette resulterer i at enhver krise medfører ulik grad av usikkerhet. Alt bunnar i faktoren usikkerhet og det er dette som er hovedfokuset for denne studien videre.

1.1 HENSIKT MED STUDIEN

Hensikten med denne masteroppgaven er å gjennomføre en litteraturstudie basert på beslutningstaking i kriseledelsen. Formålet for å forske nærmere på kriseledelse er å studere i hvilken grad usikkerhet eventuelt kan påvirke beslutningstakingen og hvordan dette da håndteres i kriseledelsen. Det finnes mye tidligere litteratur og forskning på kriseledelse og ønsket er dermed å benytte dette i en studie for å få en bredere forståelse og økt kunnskap om kriseledelse og deres beslutningstaking i kriser med høy grad av usikkerhet. Kriser som i stor grad er preget av usikkerhet er høyst relevant i dagens risikobilde, men også spesielt viktig for krisehåndtering for fremtidige krisesituasjoner.

1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING

Formålet med forskningsprosjektet er å se hvordan kriseledelse håndterer kriser det er knyttet usikkerhet til. Problemstillingen fokuserer dermed på to områder. For det første ønsker den å svare på hvordan kriseledelsen internt kommuniserer usikkerhet og for det andre ser den på hvilke innvirkninger usikkerhet eventuelt kan ha for beslutningstakingen. Studien har dermed som formål å besvare følgende problemstilling:

”Hvordan kommuniserer kriseledelse usikkerhet og i hvilke grad kan usikkerhet påvirke beslutningstakingen?» med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan defineres usikkerhet i kriseledelse?

→ *Dette spørsmålet skal undersøke hvordan kriseledelse selv definerer usikkerhet.*

2. Hvilke tiltak bruker kriseledelsen for å internt kommunisere usikkerhet og hvordan gjøres dette?

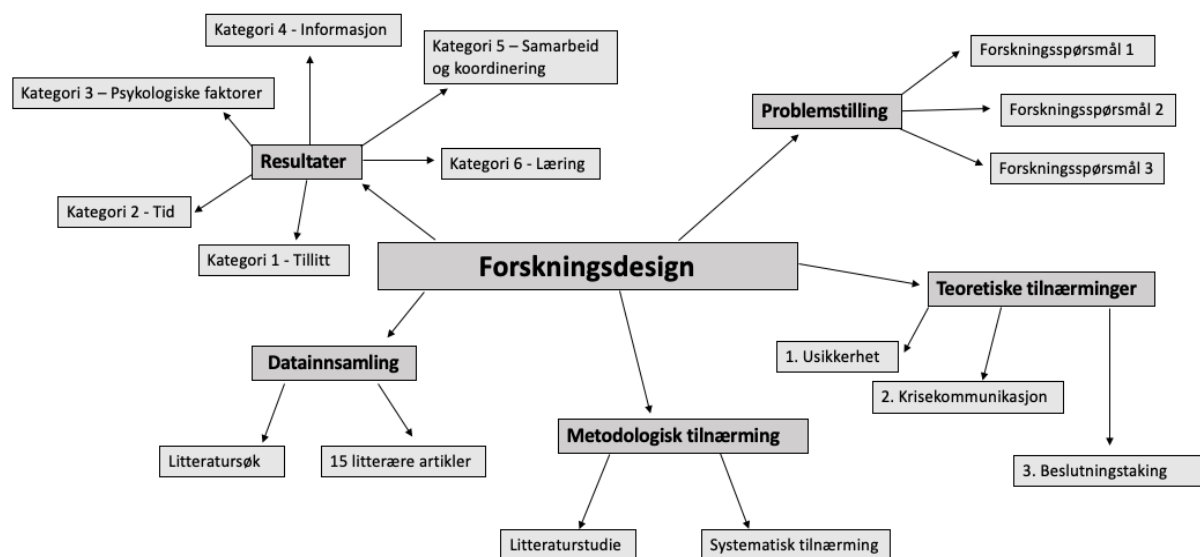
→ *Spørsmålet om tiltak retter seg mot selve håndtering av usikkerhet. Formålet er å finne ut hvordan usikkerheten blir kommunisert internt i kriseledelsen og om det finnes tiltak, rutiner og planer for hvordan dette gjennomføres i praksis.*

3. Hvilke utfordringer kan usikkerhet skape for beslutningstakingen og krisehåndteringen?

→ *Spørsmål om usikkerhet kan påvirke beslutningstakingen skal studeres og ønske er å finne ut hvilke utfordringer dette er. Videre vil det studeres hvordan kriseledelsen håndterer utfordringer med usikkerhet slik at det ikke vil påvirke beslutningstakingen.*

1.3 STUDIENS FORSKNINGSDESIGN

«Et forskningsdesign er et strategisk rammeverk for handling som fungerer som en bro mellom forskningsspørsmål og gjennomføring av forskningen» (Blanche et al., 2006, s.36). Forskningsdesignet viser hvilken plan man har fastsatt for å gjennomføre forskningsprosjektet. Figuren under viser en fullstendig oversikt over studiens design og presenterer de hovedkategorier som har resultert i besvarelse av studiens problemstilling og forskningsspørsmål.



Figur 1. Studiens fullstendige forskningsdesign

1.4 AVGRENSING

Ut fra studiens problemstilling er det valgt å avgrense oppgaven til å kun se på kriseledelse fra et overordnet perspektiv. Oppgaven avgrenses til å se på krisekommunikasjon og beslutningstaking som skjer internt i kriseledelsen, og ikke hvordan kriseledelse kommuniserer usikkerhet ut til befolkningen som også er en viktig oppgave kriseledelsen har. Litteraturstudien er også avgrenset til bruk av sekundærlitteratur. Gjennom sekundærlitteratur blir litterære artikler fra litteratursøk benyttet for å løfte frem viktige momenter, innhold og argumenter for så å bli benyttet videre for drøfting i studien. Ut i fra sekundærlitteraturen har det blitt hentet ut relevant og viktig informasjon jeg mener belyser oppgaven på best mulig måte. Artikkene som er benyttet er fagfellevurdert og vil dermed være vurdert som troverdige kilder. Avgrensingene som er fastsatt begrunnes med å finne selve kjernen for hvordan kriser håndteres internt i kriseledelsen og hvilke faktorer som kan ha innvirkning på beslutningstakingen.

1.5 DISPOSISJON

Kapittel 1 inneholder en aktualisering av tema for masteroppgaven. Først presenteres en innledning om tema, deretter forklares bakgrunnen for valg av kriseledelse som tema. Videre gis en beskrivelse av problemstilling sammen med tre forskningsspørsmål før en kort beskrivelse av oppgavens avgrensing presenteres.

Kapittel 2 er studiens teoretiske rammeverk. Dette kapitlet presenterer tre teoretiske tilnærminger som vil fungere som et rammeverk for studien og som sammen med empiriske funn vil analyseres videre i kapittel 6.

Kapittel 3 gir et kort innblikk i studiens forskningsdesign. Her presenteres valg av metode, samt en gjennomgang av hva som kjennetegner en litteraturstudie og dens hensikt.

Kapittel 4 gir en grundig gjennomgang av forskningsmetoden som er benyttet i denne studien. Her blir hele prosessen om hvordan litteratursøket med systematisk tilnærming ble gjennomført presentert, samt redegjøring for ulike valg som ble tatt i prosessen. Kapitlet presenterer også drøfting av metodens reliabilitet, validitet og kritiske vurderinger.

Kapittel 5 inneholder litteraturstudiens resultater. Tillit, tid, informasjon, psykologiske faktorer, samarbeid og koordinering & læring trekkes ut som relevante resultat etter en kritisk gjennomgang av 15 litterære artikler.

Kapittel 6 er studiens diskusjonskapittel. Her blir de viktigste funn diskutert og drøftet opp mot studiens forskningsspørsmål.

Kapittel 7 presenterer en avsluttende konklusjon for studien. Dette er en viktig del av oppgaven der viktige funn oppsummert blir presentert som en konklusjon og avsluttes så med en endelig besvarelse av studiens problemstilling.

Avslutningsvis presenteres en fullstendig liste over litteratur og referanser som er benyttet gjennom hele studien. Det presenteres også to vedlegg; litteratormatriser for de 15 artiklene fra litteratursøket samt tabeller om gjennomført søkehistorikk.

2.0 TEORETISKE TILNÆRMINGER

I dette kapitlet vil oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert. Formålet med dette kapitlet er å presentere viktige tilnærminger som må ligge til grunn når analyse av empiriske funn skal drøftes og som jeg mener er relevant for oppgavens problemstilling og forsknings-spørsmål. Begrunnelsen for å benytte tilnærminger som et teoretisk rammeverk henvises til Johannesen et al. (2016) som argumenterer for at perspektiver og tilnærminger benyttes til å rette oppmerksomheten mot spesifikke fagfelt og fagområder. Det er kjent at kriseledelse faller innenfor et stort fagområde og dermed ble det viktig å velge ut tilnærminger både for å avgrense, men også fremheve de tilnærminger som spiller en viktig rolle videre i studien.

Dette teoretiske rammeverket baseres på tre teoretiske tilnærminger innenfor kriseledelse: *krisekommunikasjon, beslutningstaking og usikkerhet*.

Tilnærminger om **krisekommunikasjon** knyttes opp mot forskningsspørsmål 2) hvilke tiltak benytter kriseledelsen for å internt kommunisere usikkerhet, **beslutningstaking** knyttes opp mot forskningsspørsmål 3) hvilke utfordringer kan usikkerhet skape for beslutningstakingen og krisehåndteringen? og **usikkerhet** knyttes til forskningsspørsmål 1) hvordan defineres usikkerhet i kriseledelsen?. Det presenteres først en kort gjennomgang av kriser og kriseledelse før de tre tilnærmingene videre vil bli presentert hver for seg. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

2.1 KRISER OG KRISELEDELSE

Hensikten med å presentere kriser og kriseledelse i dette kapitlet er å gi en grunnleggende forståelse om hvor aktuelt kriser er i dagens risikobilde. «Expect the unexpected» er et kjent ordtak innenfor samfunnssikkerhet og viser til at man alltid må være forberedt på å takle og håndtere ulike situasjoner som kan oppstå til enhver tid. Derfor er det hensiktsmessig og viktig å ha grunnleggende forståelse for hva som kjennetegner en krise og hvilke rolle kriseledelsen har som en del av krisehåndteringen.

2.1.1 Kriser

Rosenthal (gjengitt i Engen et al., 2017) definerer krise som «en alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger». Samfunnet vårt er sårbart og kriser kan gi store forstyrrelser i et

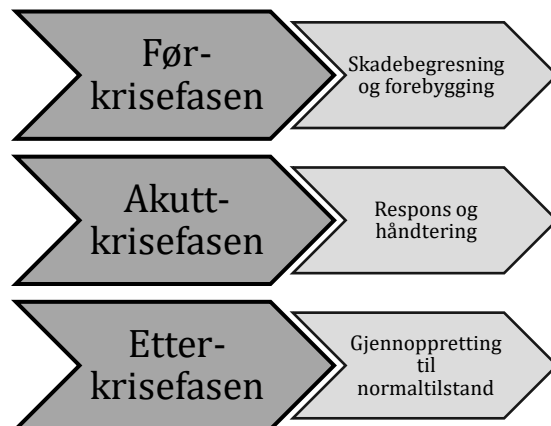
system som er bygget for å håndtere det som skulle inntreffe, uansett hva. En krise skjer ofte uventet og dermed øker også usikkerheten i samfunnet. Krisen vil kunne anses som en trussel fordi den skaper en situasjon utenfor den daglige normaltilstanden vi lever i (Engen et al., 2017). Dersom en krise skulle oppstå er man avhengig av målrettede handlingsplaner som for eksempel beredskapsplaner for å håndtere kriser man står ovenfor. Slike handlingsplaner og beredskapsplaner er målrettet mot å håndtere kriser, redusere eventuelle store skader i samfunnet og infrastrukturen samt andre samfunnsmessige konsekvenser. Det er håndteringen av krisen som er avgjørende for at samfunnet kommer tilbake til normaltilstand.

Når man studerer kriser kreves det en forståelse av hvilke type kriser man retter fokus mot. Hafting (2017) deler kriser inn i to kategorier: ondsinnede handlinger og utilsiktede handlinger. Ondsinnde handlinger kategoriseres som blant annet terrorhandling, cyber-hacking og spionasje mens utilsiktede handlinger er eksemplifisert som flom, orkan og jordskred. Felles for disse kategoriene er at alle kriser anses som uønskede hendelser uansett om det er en naturkatastrofe i Nord-Norge eller en terrorhandling i hovedstaden Oslo. Dette er fordi kriser vil gi et skadeomfang som kan være såpass stort at det er fare for tapt liv og materielle verdier. Krisebegrepet og krisetyper har fellesnevner for at de alle er preget av en viss form for usikkerhet og denne usikkerheten krever stor håndteringsevne. Kriser krever derfor effektiv respons fra kriseledelse og andre beredskapsaktører for å håndtere situasjonen og dermed minske skade- og farenivået (Boin et al., 2016).

2.1.2 Kriseledelse

«Kriseledelsen består av en gruppe mennesker i organisasjoner som håndterer uvanlige situasjoner med varierende grad av usikkerhet og kompleksitet for å forebygge, forberede, handle og lære av kriser» (Hafting, 2017, s.20). Boin et al. (2016) henviser til at det er kriseledelsen befolkningen retter søkelyset mot når en krise oppstår og deres håndtering blir nøye fulgt med på. Stress fra blant annet befolkningen og medier gjør håndteringen svært krevende. Dette skjer fordi en krise gjør samfunnet ekstra sårbart og kriseledelsen må dermed ta raske og effektive beslutninger med den begrensede informasjonen de har (Kapucu et al., 2017). Situasjoner kriseledelsen kan stå ovenfor er ofte preget av et usikkert skadeomfang og mangel på tid, kontroll og informasjon. Selv om kriseledelsen skal ha den evnen til å håndtere situasjonen når det først oppstår vil situasjonsbildet være sterkt usikkert og dermed vanskeligere å håndtere.

«En krise gir kriseledelsen en ekstraordinær mulighet til demonstrere sin evne til å lede og håndtere situasjoner som ikke er mulig å oppnå under normale omstendigheter» (Boin et al., 2016, s.4). Dette betyr blant annet at kriseledelse må ha klare rutiner og prosedyrer på kriser som skal håndteres. Det er ikke kun håndteringen av krisen kriseledelsen har ansvar for, det ligger også mye arbeid i forberedelse og etterarbeid av en krise. En kort presentasjon av hvilke ansvarsroller kriseledelsen har i de ulike krisenefasene blir presentert i figuren under:



Figur 2. Kriseledelsens ansvarsroller i de tre krisefaser (Engen et al., 2017, s. 265)

Johansson (2007) deler kriseledelsen sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder inn i fire hovedfaser: 1) skadebegrensning, 2) beredskap, 3) respons og 4) gjenoppretting. Fase 1 og fase 2 omhandler skadebegrensning og forberedelse mot eventuelle trusler og uventede hendelser som kan oppstå. Dette er rollen og ansvaret kriseledelsen har i førkrisefasen. I fase 3 befinner kriseledelsen seg i den akutte fasen. Her må de håndtere og effektivt respondere på krisesituasjonen som har oppstått. Fase 4 befinner kriseledelsen seg i etterkrisefasen hvor håndteringen som ble gjennomført kritisk må vurderes. Spørsmålet om krisen ble håndtert på en effektiv måte og om samfunnet er tilbake til normaltilstand diskuteres ofte her. Da kriser er en ekstraordinær hendelse er kommunikasjonen i kriseledelse spesielt viktig for fremtidig håndtering.

2.2 USIKKERHET

Denne tilnærmingen vil presentere teori om usikkerhetsfaktoren i kriseledelsen. Ett klassisk eksempel innenfor kriseberedskap er hvordan man håndterer usikkerhet (Lu, 2017). Usikkerhet skaper en spesielt krevende situasjon for kriseledere, beredskapsaktører, organisasjoner og ikke minst for kriseområdet som er eller har blitt utsatt. Engen et al. (2017, s.313) sier at uforutsette begivenheter og usikkerhet sammen med preg av tidspress gjør beslutningstaking svært utfordrende i krisesituasjoner. I den akutte krisesituasjonen hvor usikkerheten er høy og uoversiktlig fører det med utfordringer for å innhente og skaffe relevant informasjon, situasjonsforståelsen blant aktørene kan gi økende forvirring og mer usikkerhet, samtidig som man må handle raskt med å fatte beslutninger om hvordan situasjonen må håndteres. Kapitlet vil fokusere på kriseledelsens situasjonsforståelse og sensemaking knyttet til usikkerhetsfaktoren.

2.2.1 Situasjonsforståelse

Spørsmålene hva, hvorfor, hvor og når er kjennetegn på at usikkerhet kommer i mange ulike former og varianter når en krise først oppstår. Dette skaper utfordringer, spesielt for kriseledere. Prieto (2020) argumenterer for at usikkerhet består av tvetydighet, volatilitet og variasjon. Videre argumenterer han for at dette er faktorer som må kunne håndteres ettersom usikkerhet utfordrer de komplekse miljøene i kriseledelsen. Dette betyr blant annet at aktørene i kriseledelse må ha en felles forståelse over situasjonen de står ovenfor (Boin et al., 2005). Situasjonsforståelse er dermed en viktig faktor innenfor krisehåndtering. Å skape og utvikle en felles forståelse oven krisesituasjonen vil gi videre føringer for hvordan aktørene i kriseledelsen kan håndtere en usikker og uoversiktlig krise.

Boin et al. (2013) sier at en effektiv situasjonsforståelse krever en opplært og trent metode i organisasjonen som alle aktører må være kjent med. Dette betyr at aktørene må vite: 1) hvordan informasjon om krisen skal prosesseres og behandles, 2) de må kunne dele informasjonen med de ansvarlige personene som skal ta viktige beslutninger, 3) de må skape et dynamisk bilde som alle forstår og er innfattet med, og til slutt 4) må de ha samme forståelse ovenfor konsekvenser og utfordringer krisen kan skape for kriseledelsen. Boin et al. (2013) argumenterer for at denne opplærte og trente metoden i kriseledelsen vil avgjøre om krisehåndteringen er effektiv eller ikke. En ineffektiv og manglende situasjonsforståelse hos aktørene kan bidra til dårlig beslutningstaking ettersom usikkerheten i situasjonen vil bidra til mistolkning og aktører som tar feil valg.

2.2.2 Sensemaking

For å forstå usikkerhet og det ukjente ved en krise har sensemaking stadig vokst frem på feltet innenfor krisehåndtering. Sensemaking defineres som en prosess hvor man strukturerer det ukjente og dermed kan sitte igjen med en forståelse som man kan forklare og forutsi (Ancona, 2012). Sensemaking er en kritisk oppgave ettersom det er en rekke ukjente faktorer og signaler aktørene i kriseledelsen må plukke opp og gjøre seg kjent med. Santos et al. (2016, s.98) beskriver denne kritiske oppgaven hvor det er spesielt viktig at ledere i kriseledelsen må erkjenne fra vage, ambivalente og motstridende signaler at noe utenom det vanlige utvikler seg i organisasjonen. Usikkerheten i krisesituasjonen fører med seg disse signalene og det er aktørene i kriseledelsen sin oppgave å skape en mening av den nye situasjonen man står ovenfor. Når forståelsen av verden plutselig blir uforståelig blir behovet for sensemaking enda viktigere og større. Startpunktet for sensemaking er når kriseledelsen har gjort seg kjent med tvetydigheten og de tydelig ser en endring i organisasjonen.

Karl Weick (1995) er kjent for å ha utviklet teorien «The Sense-Making Theory». Denne teorien bygger på et rammeverk for hvordan ulike organisatoriske prosesser kan takle usikkerhet gjennom ulike faktorer på mikro og mesonivå (Lu, 2017, s.8). Gjennom dette rammeverket kan man se hvordan organisasjonene tolker usikkerhetene for å skape en ny mening. Boin et al. (2005) på sin side argumenterer for at det er ledere i kriser som er ansvarlig for å redusere usikkerhet og samtidig gi en føring til andre aktører med hva som skjer, hvorfor og hva som må gjøres for å takle utfordringene – og ikke de organisatoriske prosessene. Dette kan likevel støttes opp at rammeverket til Weick (1995) ikke tar høyde for å vurdere konteksten i organisasjonen opp mot de handlinger sensemaking fører til.

Videre argumenterer Boin et al. (2005) for at sensemaking må foregå innenfor en tidskritisk ramme og det må være hensiktsmessig. Som kjent aksepterer ikke kriser tid og det er lederne og aktørene i kriseledelsen som må oppnå en rask respons rundt håndteringen av krisen. Boin et al. (2005) argumenterer videre for at kriser genererer et høyt press på aktører i kriseledelsen og det er relevant å ha kjennskap til hvordan stress kan føre til utfordringer i sensemaking-prosessen ettersom man sjeldent håndterer nye og ukjente situasjoner under press. Usikkerheten og tvetydigheten er noe kriseledelsen lever med konstant og til en hver tid, men det er sensemaking og situasjonsforståelsen for usikkerheten som gjør det gjeldende om det har effekt på selve krisehåndteringen.

Spørsmålet videre er så hvordan kriseledelsen utfører sensemaking i praksis for å takle usikkerhet? Ancona (2012, s.7) beskriver tre elementer som er effektive:

- Kriseledelsen må utforske det bredere systemet
- Kriseledelsen må kartlegge den nåværende situasjonen
- Kriseledelsen må utføre handlinger for å endre systemet og deretter lære mer om det

Kriseledelsen må utforske det bredere systemet: Dette betyr at ledelsen koordinerer og samhandler på tvers for å få et bredt spekter av situasjonen og på denne måten samler inn så mye informasjon som mulig. Det er viktig å påpeke at effektiv sensemaking må skje innad i egen kriseledelse. Dersom man henter inn aktører fra andre organisasjoner kan dette bidra til ulik forståelse og man ser dermed situasjonen ulikt (Boin et al., 2005).

Kriseledelsen må kartlegge den nåværende situasjonen: Når informasjonen er samlet inn kan kriseledelsen starte å kartlegge situasjonen. Kartleggingen representerer den nåværende situasjonen som venter kriseledelsen (Ancona, 2012, s.9). Det er spesielt her man oppnår en forståelse over hva som venter og hvordan man effektivt kan håndtere den nye situasjonen.

Kriseledelsen må utføre handlinger for å endre systemet og deretter lære mer om det: Når en kartlegging av en ukjent og usikker situasjon er gjennomført kan kriseledelsen dra lærdom videre inn i krisehåndteringen. Ancona (2012) og Lu (2017) beskriver denne læringen som et hjelpemiddel for å kunne se det ukjente og som muliggjør sensemaking ovenfor kriseledere. Det vil også hjelpe kriseledere med å lære håndtering av usikkerhet på en bedre måte.

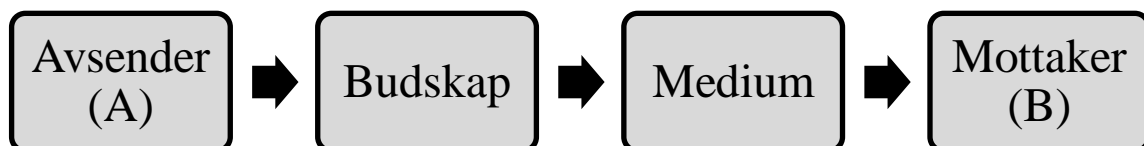
Etter en gjennomgang av de to viktige faktorene situasjonsforståelse og sensemaking som benyttes for å håndtere usikkerhet kan man sitte igjen med en forståelse over hvor mye usikkerhet kan snu om på rutiner. Dette er rutiner og prosedyrer som kriseledelsen tidligere har vært komfortable med og hatt kontroll over. En krisesituasjon kan oppstå når man minst venter det og en usikker og ukjent situasjon krever en god situasjonsforståelse og en ny mening over hvordan situasjonen kan løses. En nøkkelfaktor med usikkerhet er å gjøre situasjonsforståelse og sensemaking i kriseledelsen til en viktig aktivitet for å klare å bryte gjennom frykt for det ukjente og være forberedt i møte med komplekse og usikre krisesituasjoner (Ancona, 2012).

2.3 KRISEKOMMUNIKASJON

Denne tilnærmingen tar for seg kriseledelsens kommunikasjon. Det presenteres hvordan krisekommunikasjon ses på som en prosess og hvordan aktørene i kriseledelsen behandler informasjon som vil være relevant for den aktuelle krisesituasjonen og for selve beslutnings-takingen.

2.3.1 Generell kommunikasjon

For å forstå krisekommunikasjon er det grunnleggende å ha en forståelse over generell kommunikasjon. Kommunikasjon benyttes som en måte å formidle et budskap, tanker, ideer og informasjon fra et ledd til et annet. I kommunikasjonsmodellen som er vist under ser vi et klassisk eksempel på tradisjonell kommunikasjon. Avsender (A) ønsker å dele noe som kalles et budskap, dette blir så sendt gjennom en kanal (også kalt et medium) før det kommer frem til mottaker (B). Eksempel på et medium kan være språk, dialog, samtale, e-mail og telefon. For at kommunikasjon skal være vellykket forutsetter det at avsender og mottaker har samme forståelse og er på samme nivå (Engen et al., 2017). Dersom avsender og mottaker ikke har samme forståelse kan budskapet miste sin hensikt og deler av budskapet kan bli borte. Kommunikasjonen er vellykket når både avsender og mottaker sitter igjen med samme forståelse og når kommunikasjonen kan gå samme vei tilbake fra B til A.



Figur 3. Kommunikasjonsmodellen (Engen et al., 2017, s.323)

2.3.2 Krisekommunikasjon

«Kommunikasjon mellom ulike responsaktører er avgjørende for nødvendig informasjonsutveksling og koordinering» (Engen et al., 2017, s.324). Coombs (2010, s.20) definerer krisekommunikasjon som en del av krisehåndteringen hvor man samler inn, bearbeider og sender ut informasjon til aktører som er påvirket av krise-situasjonen. Dette kan både være aktører i organisasjonen, men også kommunisering av informasjon ut til berørte mennesker i krisen. En klar definisjon av krisekommunikasjon med momenter av usikkerhet er ikke utbredt og klart definert innenfor flertallet av forskninger om krisehåndtering (Liu et al., 2016). Tidligere forskning på krisekommunikasjon henviser til bruk av informasjon og informasjonssøking som en strategi for å kunne håndtere krisen, men lite om hvordan

usikkerhet skal kommuniseres. Dette kan være en vanskelig og utfordrende oppgave for aktørene som skal identifisere den informasjon man har til rådighet og finne en effektiv måte for å spre informasjonen ut og videre til andre aktører. Informasjonen skal etter den er kommunisert etterfølges av en effektiv respons som vil gjør konsekvensene av krisesituasjonen og skadeomfanget redusert (Engen et al., 2017, s.325). Vi skal nå videre se på hvorfor og hvordan krisekommunikasjon blir anset som en fortløpende prosess.

2.3.3 Krisekommunikasjon som prosess

Aktører som skal kommunisere kriser har alle viktige roller og ansvarsområder for hvordan kommunikasjonen i praksis skal gjennomføres på en effektiv måte. Zaremba (2010) beskriver krisekommunikasjon som en aktivitet som innebærer å identifisere interne og eksterne mottakere som er avhengig av å motta rett informasjon til rett tid når kriser oppstår. I tider hvor kriser oppstår kreves det grunnleggende kunnskaper om den spesifikke krisen før noe kommunikasjon kan finne sted (Liu et al., 2016). Dette setter videre føringer for hvordan krisen blir håndtert og det kan skje gjennom følgende aktiviteter:

- Forberedelser for en krisesituasjon
- Identifisering av publikum og aktører som er avhengig av informasjon i krisen
- Utarbeide og konstruere meldinger om krisen
- Velge hvilket medium som skal brukes til å videreformidle informasjon om krisen
- Feedback
- Evaluere om kommunikasjonen er suksessfull eller ikke

Forberedelser for en krisesituasjon er en viktig arbeidsoppgave for krise og beredskapsaktører. Selv om man aldri kan forutse en krise kan man iverksette tiltak for å forberede seg på dem. Gjennom å forutse på forhånd og vurdere potensielle krisesituasjoner kan man skape en situasjonsforståelse over hvordan man kan takle ulike typer kriser om de skulle oppstå (Zaremba, 2010, s.36).

Identifisering av publikum og aktører som er avhengig av informasjon i krisen handler om å kjapt kunne spre viktig informasjon ut til aktører og mennesker som vil bli eller har blitt berørt av krisen. I kriseledelsen finnes det talspersoner som har hovedansvar for å nå ut til de rette aktørene, ofte er dette ansvaret overlatt til kriselederne. Det er en avgjørende og krevende situasjon og det er høyst viktig for å oppnå en effektiv kommunikasjonsflyt.

Utarbeide og konstruere meldinger om krisen er kjernen i krisekommunikasjon. Det er ansvarlige aktører i kriseledelsen som har ansvar for dette. I en krise er det spesielt viktig at meldinger som sendes ut er nøyaktige, pålitelig, relevante, tydelige og sendes ut innenfor viktige tidsrammer (Zaremba, 2010, s.50).

Å velge hvilket medium som skal brukes til å videreformidle informasjon om krisen avhenger av hva som skal kommuniseres ut og hvordan dette kan gjøres på en effektiv måte. Omfang, størrelse på krisen og hvilke målgrupper som er rammet kan avgjøre hvilke strategi som skal benyttes for å formidle informasjon.

Feedback må aktørene forberede seg på og takle. Zaremba (2010) argumenterer for at krisekommunikatorer må og burde erkjenne at publikum vil ha spørsmål og reaksjoner til informasjonen som blir kommunisert. I kriser kan kaos, usikkerhet og panikk oppstå, så kriseledelsen må dermed ha gode rutiner på hvordan informasjon blir behandlet og benyttet.

Evaluere om kommunikasjonen er suksessfull eller ikke er en viktig oppgave for fremtidig krisehåndtering. Ved å evaluere alle momenter ved krisekommunikasjonen kan man identifisere hva som fungerte, hva som ikke fungerte og hvilke områder som skapte utfordringer.

Oppsummert kan man se at krisekommunikasjon består av en rekke aktiviteter som må håndteres for å oppnå effektiv kommunikasjon mellom aktørene. Det er også en viktig faktor i ledelser og organisasjoner for å kunne takle usikkerhet ved å ha evnen til å behandle informasjon. Galbraith (1974, gjengitt i Lu, 2017) beskriver at desto større usikkerhet som finnes i situasjoner eller oppgaver, desto større mengde informasjon må behandles av beslutningstakerne. Videre er det tre viktige faktorer jeg ønsker belyse nærmere når det kommer til kommunikasjon av usikkerhet blant aktørene i kriseledelsen. Disse faktorene er: informasjonsbehandling, informasjonsflyt og tillit.

2.3.4 Informasjonsbehandling

Kommunikasjon avhenger av å innhente relevant og tilgjengelig informasjon innenfor en kritisk tidsramme for så å behandle den videre for aktører som skal fatte en viktig beslutning. For å kunne behandle informasjon må organisasjonen ha riktig informasjon, på rett sted til rett tid og med tilstrekkelig kvalitet som dekker de behov som er nødvendig for å kunne behandle informasjonen videre (Jones, 2008, gjengitt i Vukajlovic et al., 2019). Mangel på informasjon og dårlig informasjonsbehandling kan gi negative konsekvenser for beslutningstakingen (Vukajlovic et al., 2019).

Kim & Yang (2009) argumenterer for at aktører har en tendens til å engasjere seg i kausal attribusjonsbehandling av informasjon når en hendelse er negativ, usikker eller uventet. På denne måten er målet for aktørene å utarbeide og finne årsakssammenhenger med kriser som oppstår og som må håndteres av kriseledelsen. Informasjonen og meldingene aktører utvikler for å forklare en krise eller hendelse kan forme attribusjoner (Coombs, 2004). Videre påpeker han at dette fører til at aktørene tenker og attribusjonsbehandler etter tre årsaks-dimensjoner:

- Stabilitet → gjenspeiler om årsaken til hendelsen skjer ofte eller sjelden
- Ekstern kontroll → indikerer om årsaken til hendelsen var kontrollerbar eller ikke
- Personlig kontroll → indikerer i hvilken grad en person kan kontrollere en hendelse selv

Disse tre attribusjonsdimensjonene regnes å være til hjelp for å bestemme om årsaken til en hendelse er påvirket av personlige faktorer eller miljømessige faktorer utenfor organisasjonen (Coombs, 2004). Slik årsaksforklaring av hendelser spiller en viktig rolle i kriseledelsens krisekommunikasjon ettersom den kan gi koblinger ovenfor hvordan informasjon blir behandlet internt i organisasjonen. Det er aktørene i organisasjonen som samler inn informasjon, videresender den ut til andre ledd og igjen mottar informasjon fra andre. Informasjonen behandles og kan så brukes akutt eller lagres for senere bruk (Zaremba, 2010). Behandling av viktig informasjon knyttet til krisesituasjonen skjer både internt og eksternt i kriseledelsen. Dette vil utdypes nærmere i underkapittelet.

2.3.5 Intern og ekstern informasjonsbehandling

«Krisekommunikasjon innebærer å identifisere interne og eksterne aktører som er avhengig av å motta og innhente informasjon i krisetider» (Zaremba, 2010, s.36) Intern krisekommunikasjon omhandler faktorer innenfor beslutningstaking i krisesituasjoner, kriseperspepsjon, psykologiske forsvarsmekanismer, organisatorisk læring og organisasjonens evner til å håndtere en krise (Frandsen & Johansen, 2011). Videre mener Frandsen et al. (2011) at den interne kommunikasjonen blant aktørene i kriseledelsen er viktig siden de er avhengig av stor etterspørsel av tilgjengelig og oppdatert informasjon samtidig som de ønsker kontinuerlige tilbakemeldinger. At aktørene behandler informasjon internt er svært vanlig ettersom det er de som til slutt skal fatte beslutninger over krisen. Videre argumenterer de for at den interne krisekommunikasjonen burde gjennomføres med allerede etablerte kommunikasjonskanaler som finnes i kriseledelsen ettersom disse er spesielt utviklet for å håndtere krisesituasjoner og som kriseledelsen allerede er kjent med.

Ekstern krisekommunikasjon omhandler kommunikasjon og informasjon med interessenter på utsiden av kriseledelsen. Med interessenter menes publikum, befolkning, organisasjoner og andre viktige aktører som mottar meldinger om krisen fra kriseledelsen (Zaremba, 2010). Interessentene på utsiden av kriseledelsen kan også bidra med relevant informasjon som kriseledelsen senere behandler og vurderer i beslutningstakingen. Den eksterne krisekommunikasjonen med et utenfra og inn perspektiv kan føre til enorme mengder informasjon som kriseledelsen må vurdere og behandle. Når man opplever en krisesituasjon må kriseledelsen kunne håndtere krisekommunikasjonen både internt og eksternt. Dette er grunnet at krisehåndteringen er relativt avhengig av aktører fra interne aktører i kriseledelsen, men også av de eksterne aktørene utenfra. For å oppnå en effektiv krisekommunikasjon er nøkkelen å identifisere alle eksterne og interne interessenter og deres informasjon slik at man i krisesituasjoner har mulighet å kommunisere på tvers og innhente den nødvendige informasjonen man trenger.

2.3.6 Informasjonsflyt

Informasjonsflyt er en del av den interne kommunikasjonen i kriseledelsen. Det er en aktivitet hvor man ønsker å innhente så mye informasjon om situasjonen for å kunne fatte de riktige og effektive beslutningene, samtidig som det bidrar til å skape en situasjonsforståelse av krisen. Denne informasjonen må så analyseres før den videreformidles. Galbraith (1974, gjengitt i Lu, 2017) argumenterer for å sette opp ansvarlige ledergrupper ved flere avdelinger i ledelsen for å kunne gi effektiv informasjonsflyt mellom aktørene samtidig som det kan være hjelpsomt for å

reducere informasjonsmengden. På denne måten oppfordres ledergruppene til et samarbeid på tvers av avdelingene som igjen bidrar til effektiv koordinering når informasjon skal deles. Dette er kjennetegn på vertikal kommunikasjon og er spesielt effektiv for å kunne håndtere informasjonsflyten mellom flere aktører og avdelinger i kriseledelsen.

Informasjonsflyten i kriseledelsen blir sendt gjennom ulike nettverk og disse nettverkene må være navigerbare kanaler som gjør at informasjonen kommer frem til den nødvendige aktør eller avdeling. Kapucu et al. (2017) sier at lederens oppgave i et nettverk er å gi samarbeid mellom mennesker og organisasjoner. På denne måten kan nettverk bygges samtidig som ressursene, informasjon og kompetanse sikres i organisasjonen. «Det er dermed viktig at organisasjoner oppretter, dyrker og ernærer nettverkene for å tillate effektiv informasjonsflyt» (Zaremba, 2010, s.50). I krisesituasjoner er det spesielt viktig at disse nettverkene fungerer og eksisterer i kriseledelsen. Zaremba (2010) påpeker at det er nettverkene som transporterer informasjon og meldinger i kriseledelsen og dersom nettverkene ikke er tilgjengelig vil heller ikke informasjonsflyten være tilgjengelig. Deling av informasjon, samarbeidsvilje og delte verdier vil dermed være viktige faktorer for å danne effektive nettverk (Kapucu et al., 2006, s.210).

Boin et al. (2005) påpeker at ikke all informasjonsflyt kan kontrolleres. Her må kriseledere og aktører så godt det lar seg gjøre prøve å adressere informasjonen på forhånd for å unngå eventuelle rykter og feil informasjonsdeling. Zaremba (2010) henviser også til viktigheten av å identifisere hva som må kommuniseres og hvordan man kan kommunisere dette på en så effektiv måte som mulig. Det er fem egenskaper ved informasjon og meldinger som kan bidra til effektiv informasjonsflyt om de er: nøyaktige, troverdige, relevante, tydelige og kommer i tide (Zaremba, 2010). Vi skal se nærmere på hvorfor disse fem faktorene bidrar til effektiv informasjonsflyt.

At informasjon og meldinger som sendes ut er nøyaktig er viktig for de beslutninger som skal tas da den er avhengig av rett informasjon. Informasjonen må også være troverdig for at både aktørene, nettverkene, lederne og resten av kriseledelsen tar den i bruk. Dette er også en av grunnene til at kriseledelsen benytter seg av nettverk. Zaremba (2010) argumenterer for at aktørene har en tendens til å kontrollere troverdigheten til informasjon og meldinger som formidles i det formelle nettverket og at de har større troverdighet til kildene her enn i uformelle nettverk. At informasjonen må være tydelig gjenspeiler seg i situasjonsforståelsen til aktørene. Alle må kunne tolke og tyde meldinger som mottas og som sendes videre mellom aktørene.

Dersom noen misforstår meldinger eller signaler kan dette føre til negative konsekvenser for beslutningstakingen. Tidspresstet i kriseledelsen er kritisk og kommunikasjonsprosessen rundt informasjon, planer og handling er avhengig av å bli tatt i tide. På denne måten kan effekten av informasjon bli tydeligere og enklere benyttet. Flere forskere argumenterer for at man ikke har nok tid å forberede krisekommunikasjon når man står i den akutte fasen. Koordinering av informasjon blir dermed ekstremt viktig for å få en effektiv informasjonsflyt. For at informasjonsflyten innad i kriseledelsen skal være effektiv må den også koordineres på en effektiv måte. Den effektive informasjonsflyten i organisasjonen er avgjørende for deres evne til å forbli effektiv i et dynamisk katastrofemiljø (Kapucu et al., 2006). Dersom aktørene ikke er i kontakt med hverandre og koordinerer seg dårlig flyter ikke informasjonen ordentlig og det blir vanskelig å se en vellykket krisehåndtering.

2.3.7 Tillit

Tillit spiller en viktig rolle i krisekommunikasjon. Engen et al. (2017, s.327) sier at man ofte må stille spørsmålet «Hvem skal vi ha tillit til?» i den akutte krisefasen. Mangel på tillit mellom aktørene og informasjonen kan skape utfordringer for kommunikasjonsprosessen, men også for selve håndteringen av krisen man står ovenfor. Lu (2017) viser til forskning som bekrefter at beslutningstakere har høy respekt og tilpasser seg oftere til eksperter de har tillit til. Spesielt innenfor situasjoner med høy grad av usikkerhet lener de seg mot eksperter sine råd for hvordan de skal håndtere krisen på en effektiv måte. En ledelse med mistillit ovenfor informasjon, aktører og planer vil gi store problemer for selve håndteringen av krisen. Uten tillit i ledelsen vil aktørene bruke tid og energi på å kontrollere og inspisere hverandre heller enn å samarbeide om gode ideer, løsninger og beslutninger som vil gi verdi for beslutningene (Cooper et al., 1996, gjengitt i Salas, 2005). Tillit kan påvirke en rekke prosesser og utfall om det ikke er til stede i kriseledelsen. I kriseledelsen ønsker man kommunikasjon av viktig og rett informasjon for å kunne fatte viktige beslutninger. Dersom tillit ikke er tilstede vil det påvirke aktørenes vilje til å spre informasjon fritt blant andre. Hvis aktørene ikke føler at deres innspill blir verdsatt eller at informasjonen de gir vil bli brukt riktig, kan de være mindre villige til å dele informasjonen også i fremtiden (Salas et al., 2005). Gjensidig tillit bidrar til et samarbeid mot samme mål og visjon ovenfor krisehåndteringen.

2.4 BESLUTNINGSTAKING

«Beslutningstaking er en prosess hvor man konstruerer valgkriterier og strategier som man bruker til å velge en beslutning fra et sett med mulige alternativer» (Wang et al., 2007, s.78). Beslutningstaking under usikkerhet er en viktig del av krisehåndteringen og er tett koblet opp mot situasjonsforståelsen ovenfor krisesituasjonen. Der er ikke mulig å oppnå en effektiv krisehåndtering om disse faktorene ikke er tilstede. Først må man forstå hvilken krisesituasjon man står ovenfor og deretter må valg og beslutninger bli tatt ut fra de alternativene og ressurser man har tilgjengelig.

Boin (2000) påpeker at kriser vil konfrontere beslutningstakerne i organisasjonen med dilemmaer og usikkerhet som må forhandles raskt for å kunne håndtere krisen. Beslutningene i kriseledelsen vil ofte bli tatt under en situasjon med høy grad av usikkerhet og er betydelig avhengig av riktige ressurser til rett tid. Med riktige ressurser menes blant annet aktører i kriseteamet, riktig informasjon om situasjonen og andre ressurser som finnes i kriseledelsen. Tidligere forskning har vist at kriser med kjente fellestrekk og som kriseledelsen har fattet beslutninger om tidligere er enklere å håndtere enn nye ukjente scenarioer med preg av usikkerhet (Boin et al., 2005). Å fatte beslutninger under usikkerhet drar nytte dersom leder og kriseteamet er 100% oppmerksom på situasjonen de står i (Prieto, 2020). Evnen til å være til stede og være klar over hvor de er og hva de gjør til enhver tid vil være til god hjelp når viktige beslutninger skal tas. Boin et al. (2005) sier at beslutningstaking i kriseledelse foregår i små grupper med ansvarlige aktører og ledere tilstede som sammen samhandler om en kollektiv beslutning. Disse gruppene kan variere i størrelse alt etter krisens alvorlighetsgrad. Likevel er det ansvarlig leder i organisasjonen som har det overordnede ansvaret for å utøve og bestemme hvilke beslutninger som skal tas i krisesituasjonen.

Det er ikke ukjent at kriseledelsen møter på utfordringer i beslutningstakingen. Boin et al. (2005) presenterer et problem som utspiller seg i aktørene sin informasjonsdeling. De henviser dette problemet til tidligere forskning som blant annet har vist at aktørene ikke deler og bruker informasjon de sitter med. Dette gir ringvirkning for ledere som ønsker så mye informasjon som mulig for å kunne fatte de riktige beslutningene. En annen utfordring er gruppeatferd. Når ansvarlige aktører blir satt sammen i grupper vil de fleste komme fra samme organisasjon men fra ulike avdelinger. Dette kan bidra til å hindre kvalitet i gruppediskusjon ettersom aktørene ikke er kjent og komfortable med hverandre (Boin et al., 2005). Konflikt og frafall under

krisepress kan være et resultat av denne utfordringen. Her legges det stort press på kriseleder for å samle og koordinere kriseteamet på en effektiv måte for å ikke miste tid og informasjon.

2.4.1 Psykologiske tilnærminger for beslutningstaking

Kriser kan inntreffe med hyppige tidsrom, men det kan også gå lang tid mellom hver gang kriseledelsen raskt må komme sammen for å håndtere en krisesituasjon. Dette betyr at aktører i organisasjonen kan oppleve ulike psykologiske utfordringer når de blir satt i en kritisk situasjon. Schwarz (2000) påpeker at det komplekse samspillet mellom følelser, kognisjon og beslutningstaking har fått begrenset oppmerksomhet i empirisk forskning. Aktørene som skal fatte viktige og kritiske beslutninger må alle ha riktig tankesett for å utføre dette. Videre skal vi se på hvorfor kognisjon, intuisjon og emosjoner spiller en viktig rolle i beslutningstakingen.

Kognisjon

Comfort (2007) argumenterer for at kognisjon har en sentral nøkkelrolle i krisehåndtering og i kriseledelse. Hun definerer kognisjon som «kapasiteten til å gjenkjenne grad av fremvoksende risikoer som et samfunn er utsatt for og dermed kunne handle på den informasjonen». Videre påpeker hun at forholdet mellom kognisjon og handling i krisehåndteringen går fra et regelbundet sett med prosedyrer til en dynamisk prosess som baseres på menneskets evne til å lære, tilpasse og informere gyldige data. Men det er ikke en enkel prosess. Aktørene sine evner kan føre til utfordringer for beslutningstakingen ettersom det baseres på psykologiske faktorer. Stern (2003) viser til at enkelte aktører kan behandle informasjon forskjellig ut fra alternative sosiale situasjoner og eventuelle vanskeligheter de står ovenfor. Individuell fornektelse, ønsketenkning og verdikonflikter blant aktørene kan påvirke viktige avgjørelser. Mangel på motivasjonskrefter som forventes og ønskes av aktørene kan gi negative konsekvenser for informasjonsbehandlingen som beslutningstakingen er avhengig av.

En kritisk krisesituasjon og stress er i praksis umulig å skille fra hverandre. Å fatte beslutninger under en krise vil kunne påvirke aktørene hvor det utvikles psykologisk stress. Likevel blir ikke stress ifølge Stern (2003) ansett som en negativ konsekvens. Han påpeker blant annet at fravær av stress assosieres med lav ytelse, mens moderat til høyt nivå av stress kan assosieres med høy ytelse i beslutningstakingen. Dette betyr at aktørene antas å klare skifte fokus under det korte tidsrommet som er preget av stressfaktorer. Både Comfort (2007) og Stern (2003) påpeker at dette i hovedsak betyr at beslutningstakere som opererer under omstendigheter med presserende stress formulerer strategier basert på deres tidligere erfaring, trening eller opplæring.

Intuisjon

Å fatte beslutninger i en tidskritisk situasjon kan være vanskelig og krevende. Bruk av menneskelig intuisjon for å fatte beslutninger kan være en viktig nøkkelfaktor for å lykkes med krisehåndteringen. Kahneman (2002, gjengitt i Miller, 2018, s.48) definerer intuisjon som «tanker og preferanser som kommer opp i tankene raskt uten mye refleksjon». Det er likevel viktig å skille mellom intuisjon og instinkt i krisesituasjonen. Dette betyr at intuisjon blir benyttet i beslutningstaking da aktørene baserer deres intuisjon på tidligere erfaringer og den generelle kunnskapen og kompetansen de sitter på. Å fatte beslutninger på instinkt ut fra hva man tror er effektivt vil bidra til en negativ krisehåndtering. Så hvordan kan kriseledelsen bruke sin intuisjon i prosessen for å fatte de viktige beslutningene? Miller (2018) sier at avgjørelsens domene og beslutningstakernes ekspertise og erfaring er avgjørende for hvordan en kan bruke intuisjon for å lykkes i beslutningsprosessen.

Intuisjon kan være utfordrende. Kahneman (2002, gjengitt i Miller, 2018) påpeker at intuisjon kan være effektivt dersom beslutningstakerne har håndtert lignende situasjoner før, som vil si at de har kompetanse innenfor en spesifikk hendelse. Miller (2018) argumenter også for at intuisjon har mest nytteverdi når informasjon er utilgjengelig og tidsbegrensninger krever umiddelbar handling, men likevel påpeker han at intuisjon ikke garanterer en god beslutning dersom man har relevant kunnskap og kompetanse ovenfor krisesituasjonen.

Wang & Ruhe (2007) henviser til at menneskelig kognisjon og intuisjon ikke har en spesifikk rasjonell modell for å forklare hvordan de i praksis påvirker beslutninger. Som nevnt tidligere kan individuelle følelser, motivasjon, og stressfaktorer variere ut fra situasjonen aktørene befinner seg i og det er dermed vanskelig å påpeke hvor, hvorfor og hvordan det vil kunne gå utover beslutningstakingen. Oppsummert kan man se at nøkkelen for suksess innenfor beslutningstaking er en ledelse hvor alle aktørene er innforstått med hvilken situasjon de står ovenfor, de deler informasjon de sitter på, de benytter ekspertise og kompetanse, de er kjent med psykologiske faktorer som kan påvirke arbeidet og til slutt har ledere som er kompetente til å håndtere usikkerheten på en effektiv måte.

Emosjoner

Opplevelser i hverdagen styres av følelser som kan påvirke de beslutninger man tar (Schwarz, 2000). Spesielt i kriser vil det være umulig å unngå at ulike følelser dukker opp blant aktørene i kriseledelsen. Eksemplifisert kan følelser bestå av frykt for tap av menneskeliv om man har sterk relasjon til både kriseområdet og mennesker som kan være utsatt. Dette er følelser som aktørene i kriseledelsen må klare å håndtere akutt når man midt i krisescenarioet.

Sayegha et al. (2004) påpeker at forskning innenfor emosjoner også retter søkelyset mot kriseleder og hvordan den emosjonelle innflytelsen kan påvirke en intuitiv beslutningsprosess. Dette betyr at emosjoner og følelser også er viktig ovenfor kriselederne og deres beslutningstaking. Frykt, stress og angst er eksempler på emosjoner kriseledere kan føle under kriser (Meisler et al., 2013). De argumenterer videre for at ledere er avhengig av å håndtere sine emosjonelle evner for å kunne kontrollere ansattes følelser. Lykkes ikke dette vil det kunne føre til ulemper for resultater, håndtering og kriseledelsen. Likevel er det krevende å styre kriseledere og aktører sine emosjoner. Både følelser, tanker, frykt og angst er en menneskelig faktor som er umulig å kontrollere. Weiss & Cropanzano (1996, gjengitt i Meisler et al., 2013) presenterer en teori om hvordan det emosjonelle aktørene i ledelsen opplever samspiller med oppgavene de utfører. Emosjonene påvirker deres holdning og atferd både på kort og lang sikt og dermed lever emosjonene i ledelsen uavhengig krisesituasjon (Meisler et al., 2013). Kriser vil være følelsesmessig utfordrende for aktørene i kriseledelsen og det vil til slutt kunne påvirke blant annet deres arbeid ved beslutningstaking.

2.5 OPPSUMMERING AV TEORETISKE TILNÆRMINGER

Det har til nå blitt presentert tre tilnærminger som er knyttet til spesifikke krisehåndteringsområder som kriseledelsen må være kjent med for å kunne håndtere en krise med høy grad av usikkerhet. Dette kapitlet har redegjort for teoretiske tilnærminger om situasjonsforståelse, sensemaking, krisekommunikasjon som en prosess, informasjonsflyt, informasjonsbehandling, tillit og psykologiske tilnærminger knyttet til beslutningstaking. Formålet med studiens teoretiske tilnærminger vil være å benytte dem opp mot drøftingskapittel hvor de belyser problemstilling og forskningsspørsmål nærmere. De teoretiske tilnærmingene danner også hovedgrunnet for resten av forskningsprosjektet.

3.0 METODE

Formålet med dette metodekapittelet er å gi et innblikk i hvilke metodologi oppgaven er bygget på. For å kunne besvare studiens problemstilling er litteraturstudie benyttet som metode. Kapittelet presenterer valg av metode, samt en gjennomgang av hva en litteraturstudie er og dens hensikt som metode. En grundig gjennomgang av litteratursøket blir presentert som et eget kapittel (4.0) ettersom studien har benyttet Aveyard (2014) sine retningslinjer og struktur for litteraturgjennomgang.

3.1 VALG AV METODE

En av de mest klare definisjoner på hva metode faktisk er og hva det innebærer har Halvorsen (1993) forklart slik: «Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon. Det er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på og en fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap». Det er et vitenskapelig verktøy som er viktig å lære seg og kunne mestre for å samle inn, organisere, bearbeide og tolke på en systematisk måte. Metode som verktøy gir oss en forståelse av hvorfor ting er som de er gjennom å teste og observere ulike forskningsfelt.

Valg av metode for denne studien har vært viktig for hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene kunne besvares. Valget falt på å gjennomføre en litteraturstudie med systematisk tilnærming. Dette begrunnes for det første med at studien har en klar forskningstittel og problemstilling som er rettet mot kriseledelse og beslutningstaking under usikkerhet. Da litteraturstudier bygger på allerede eksisterende forskning var det hensiktsmessig å benytte det som sekundærlitteratur for min studie etter ønsket om å gå dypt inn i forskningsfeltet om kriseledelse. Ved å innhente data fra tidligere litterære artikler for så å senere analysere dem gav det mulighet for å sitte igjen med mye innsamlet materialet.

Litteraturstudie gir mulighet å samle data fra tidligere litterær forskning som både er kvantitativ og kvalitativ. En kombinasjon av både litterære artikler som både var kvantitativ og kvalitativ var hensiktsmessig for min studie da forskningsspørsmålene søker etter en forståelse av fenomenet kriseledelse, men også ved å kunne se nærmere på aktørene som befinner seg i kriseledelsen. På denne måten kunne jeg skaffe meg en relativt bred oversikt over temaet som resulterte i empiriske funn jeg kunne bearbeide og trekke konklusjoner ut fra. I avsnitt 3.4 presenteres styrker og svakheter ved å benytte litteraturstudie som metode.

3.2 LITTERATURSTUDIE SOM METODE

Ved å benytte litteraturstudie som metode vil man kunne identifisere, innhente og bearbeide tidligere forskning som støtter opp om den valgte problemstillingen for forskningsprosjektet. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er bevist laget for å kunne gjennomføres som en litteraturstudie ettersom kriseledelse, krisekommunikasjon og beslutningstaking er områder det finnes store mengder tidligere forskning på. Slik Aveyard (2014) henviser i sin definisjon av litteraturstudie er litteraturen man søker etter noe som skal relatere til et spesifikt emne og som skal være til hjelp for å besvare den problemstillingen prosjektet reiser. Betydning for å kunne gjennomføre litteraturstudie i mitt forskningsprosjekt veide sterkt opp mot å ha en systematisk tilnærming. Litteraturstudie kan gjennomføres på ulike måter og den kan også brukes til forskjellige typer formål med studien (Ridley, 2008). Med en tidsramme på 6 måneder måtte jeg reflektere realistisk over hvor omfattende en slik metode som litteraturstudie var å gjennomføre. Litteratursøk skal gjennomføres, omfattende og store mengder lesing av artikler, de empiriske funn skal evalueres, analyseres og bearbeides som skal resultere i en krevende skriveprosess. Litteraturstudie er en svært omfattende metode og Aveyard (2014) argumenterer for at kravene for å gjennomføre en ren empirisk litteraturstudie er for høye for studenter som aldri har kastet seg ut i forskningsfeltet før. Men litteraturstudie kan likevel gjennomføres med en annen metodisk tilnærming, og det er litteraturstudie med en systematisk tilnærming.

3.3 SYSTEMATISK TILNÆRMING

«En systematisk litteraturstudie er en forskningsstudie som adresserer forskningsspørsmål og hvor litteratur blir brukt som datamaterialet. Datamaterialet skal kodes og analyseres for å nå en samlet konklusjon» (Ridley, 2012, s.188). Å gjennomføre litteraturstudie har strenge krav og må gjennomføres basert på ulike retningslinjer. Denne litteraturstudien med systematisk tilnærming følger Aveyard (2014) sine fire krav for hvordan og hva litteraturstudier skal inneholde:

- Gjennomgang av problemstilling og forskningsspørsmål knyttet til hele forskningsprosjektet
- Eget metode-kapittel som inneholder grundig gjennomgang av litteratursøk, beskrivelse av metodevalg, vurderinger, kriterier og analyse
- Presentasjon av empiriske funn i eget kapittel som også skal vurderes kritisk
- Diskusjon av resultat

Begrunnelse for valg av systematisk tilnærming er tatt på de grunnlag at det finnes store mengder forskning av oppgavens tema, det er innenfor realistiske tidsrammer for å kunne gjennomføre, det er tydelige krav om hvordan det skal gjennomføres og resultatet fra litteratursøk vil etter kravene gi de mest relevante litterære artikler som kan bidra til å besvare studiens problemstilling.

3.4 STYRKER OG SVAKHETER MED LITTERATURSTUDIE

Å gjennomføre en litteraturstudie gir rom for å forske i store mengder fagfelt og databaser som resulterer i stor spennvidde mellom datainnsamling og økt kunnskap rundt tema. Selv om man følger visse kriterier gir litteraturstudie en «frihet» til å kunne dykke dypt inn i en forskningsverden og hente store mengder informasjon. At litteratursøket har resultert i innsamling av informasjon som jeg mener belyser problemstillingen best blir ansett som en styrke. Likevel har grundige søkeord i søket resultert i at man holder seg innenfor avgrensede områder i databasene. Det er kjent at feil søkeord kan ha hindret relevant innsamling av data og dette vil anses som en svakhet. En annen styrke ved litteraturstudie er kriteriene man selv kan bestemme. Et kriterium som ble satt for litteraturstudie var at alle litterære artikler som ble benyttet var etisk fagfelleverdert. Ved å gjennomføre et godt forarbeid med hver av de 15 artiklene og kildene begrunner jeg de med høy kvalitet.

Ved gjennomføring av litteraturstudie har tid vært ansett som en svakhet. Etersom forskningsprosjektet har hatt en tidsramme på seks måneder måtte litteratursøket avgrenses innenfor gitte tidsrammer. Jeg har vært oppmerksom på at mye relevant litteratur som finnes kan ha blitt oversett når litteratursøket ble avsluttet. En annen svakhet ved litteraturstudien har vært at artiklene som er benyttet har en utgivelsesramme på 20 år. Dette kan ha resultert i utdaterte funn ettersom det er variasjon i hvilket år artiklene ble publisert. Det har vært vanskelig å vurdere om funnene drastisk har endret seg de siste tiårene, men har likevel blitt benyttet for å belyse studiens tema. Selv om ønsket var å innhente nyere forskning har jeg ansett hver artikkel som relevant for å kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmål. Alle artiklene som ble benyttet i litteraturstudien var skrevet og publisert på engelsk. Ved å grundig lese og vurdere hver artikkel vil feiltolkninger kunne oppstå noe jeg har vært oppmerksom på gjennom hele studien. Dette kan ha resultert i feiltolkninger dersom forfatter har et annet budskap enn slik jeg har tolket det.

4.0 LITTERATURSØK

Valg og beskrivelse av metode for studien ble tidligere presentert i kapittel 3.0. I denne delen vil jeg gå nærmere inn på gjennomføring av litteratursøket hvor det vil bli gitt en grundig og detaljert beskrivelse av litteraturstudiens inklusjon- og eksklusjonskriterier, søkestrategier, søk i ulike databaser samt kritiske vurderinger opp mot reliabilitet og validitet. Kapittelet redegjør også for valg og avgrensinger som er tatt gjennom hele prosessen.

4.1 INKLUSJON- OG EKSKLUSJONSKRITERIER

Inklusjons- og eksklusjonskriterier er et viktig hjelpeverktøy innenfor litteraturstudie. For å vurdere hvilke artikler fra litteratursøket som skal benyttes videre i litteraturstudien vil utforming av inklusjons- og eksklusjonskriterier spille en viktig rolle. Inklusjonskriterier er spesifikke kriterier for litteratur man ønsker benytte i litteraturstudien. Eksklusjon betyr å ekskludere data, litteratur og artikler man ikke mener er relevant for prosjektet og som ikke har betydning for å analyseres senere i studien. Disse kriteriene vil sørge for at artikler fra litteratursøket kan vurderes på en oversiktlig og grundig måte slik at kun de mest relevante data tas med videre i prosjektet (Aveyard, 2014). Inklusjons- og eksklusjonskriteriene vil også være til hjelp for å forme en strategi for søket etter litteratur innenfor tema og emner (Aveyard, 2014). Kriterier for hva som skal inkluderes og ekskluderes i denne litteraturstudien presenteres i tabellen under. Videre skal jeg begrunne hvorfor disse kriteriene ble satt og hvorfor de er relevant for studien.

Tabell 1. Tabell over inklusjons- og eksklusjonskriterier

Inklusjonskriterier	Eksklusjonskriterier
Publisert litteratur fra 2001 til 2021 (20år)	Publisert litteratur før år 2001
Nøkkelord i artikkel må inneholde begrepene: Crisis Management og/eller Decision-making og/eller Uncertainty	Artikler som ikke inneholder nøkkelord: Crisis Management og/eller Decision- making og/eller Crisis Leadership og/eller Uncertainty
Litteraturspråk: engelsk, norsk, svensk, dansk	Litteraturspråk som ikke er engelsk, norsk, svensk, dansk
Publiserte artikler skal være peer-review som er kvalitetssikret og fagfellevurdert	Artikler som ikke er peer-review og dermed ikke er fagfellevurdert

	Artikler som er knyttet til en spesifikk hendelse i et spesifikt land (kan eventuelt inkluderes, men vurderes kritisk)
--	--

4.1.1 Kritisk vurdering av kriteriene

Å inkludere litteratur som er publisert mellom år 2001 til 2021 er begrunnet i et ønske om nyere forskning på feltet om kriseledelse. Dette gir en publiseringsramme på 20 år som vil kunne fange opp både hvordan kriseledelse de siste årene har utviklet seg og hvilke utfordringer de står ovenfor i fremtiden.

Inklusjonskriteriet hvor litteraturartikkelen måtte inneholde minst et av nøkkelordene crisis management, decision making og uncertainty gjenspeiler seg til de tre teoretiske tilnærminger studien bygger på. Kriteriet ble satt for å forsikre at artiklene fanget opp og omhandlet disse begrepene. Artikler som ikke inneholdt en av nøkkelbegrepene nevnt ovenfor ble etter grundig vurdering ekskludert fra litteratursøket.

Grunnet tidsrammen for studien så jeg det som hensiktsmessig å ekskludere litteratur som ikke var på litteraturspråket engelsk, norsk, svensk eller dansk. Dette begrunnes for at det er tidkrevende å oversette store mengder litteratur på andre språk. Å kunne lese og forstå hovedspråket litteraturen er skrevet på gir muligheten til å fange opp og forstå viktige momenter som forfatter ønsker få frem med artikkelen, dessverre kan mye av dette kan forsvinne gjennom oversettelsesprogrammer. Dermed ble det hensiktsmessig å sette språk som et relevant kriterium.

Litteratur som er fagfellevurdert ble satt som inklusjonskriteriet da de er kvalitetssikret av etiske komiteer og fagfellevurdert. Artikler som ikke var «peer-review» ble ekskludert da det er viktig for min litteraturstudie at litteratur som skal benyttes er kvalitetssikret.

Litteraturområdet som omhandler kriseledelse er stort, spesielt litteratur som henviser til hvordan beslutninger ble tatt av kriseledere knyttet til en spesifikk hendelse i et land for eksempel orkanen Katrina og tsunamien i Japan. Hensikten med min studie var å innhente sekundærlitteratur om kriseledelse på et overordnet nivå for så å hente ut relevant og viktig innhold. Å inkludere litteratur om hvordan en krise ble håndtert i et land ble ikke relevant for studien og disse ble dermed ekskludert.

4.2 DATABASER

Søk etter litteratur i ulike databaser er en viktig kilde for å innhente relevant informasjon for litteraturstudien (Ridley, 2012). Elektronisk søking i databaser har de siste årene blitt stadig mer populært å bruke i litteraturstudier og litteratursøk. Dette grunnet at det er stort volum av publiseringer, avanserte søk gjør det mulig å generere spesifikt innenfor feltet man søker og det gir muligheter for tilgang i flere databaser enn kun en.

Før man starter prosessen med å søke litteratur i databaser er det viktig å ha kjennskap til hvor man skal lete, hvilke databaser man har tilgang på og hvilke søkestrategi som vil gi de best innsamlede dataene. Før jeg startet dette forskningsprosjektet hadde jeg liten kjennskap til hvilke databaser som ville passe litteraturstudien best. Jeg skjønnte fort at søk i databaser uten avanserte søkefelt ville gjøre prosessen vanskelig. Bibliotekkurs i «Hvordan finne databaser» og «Gode søkestrategier» ble gjennomført tidlig i forskningsprosjektet gjennom Universitetsbiblioteket ved UiT. Dette ble en viktig del av prosessen ettersom det gav meg god forkunnskap om hvor jeg kunne lete, hvordan man effektivt kunne finne artikler og hvilke søkeord som ville gi de beste treffene basert på forskningens problemstilling. Når valget av hvilke databaser som skal benyttes for litteratursøket er fastsatt, skal disse så presenteres og begrunnes for (Aveyard, 2014). Innhenting av litteratur ble gjennomført i følgende databaser: Web of Science, Scopus, Google Scholar og Oria, og begrunnes slik:

Web of Science. Web of Science gir tilgang til flere databaser innenfor ulike akademiske disipliner. Web of Science har databaser innenfor 256 fagdisipliner. Databasen ble benyttet for litteratursøk da det finnes store mengder internasjonale artikler på feltet om kriseledelse. Databasen gav også overkommelige utvalg som resulterte i relevante innsamlede artikler.

Scopus. Scopus er en kjent database innenfor forskning. Scopus gir muligheter for å søke opp bestemte forfattere og artikler. Scopus ble benyttet fordi det er en av de største databasene hvor all litteratur er fagfelleverdert og da dette var et av mine kriterier for litterære artikler kunne jeg være sikker på at artiklene som kom frem i søketreffet sikkert kunne benyttes.

Google Scholar. Google Scholar er en elektronisk søkemotor som gir tilgang til akademisk litteratur på tvers av mange ulike fagdisipliner. Søk i Google Scholar gir muligheten til innhenting av blant annet artikler, journaler, akademiske bøker, konferansepapirer, avhandlinger og rapporter. Denne databasen ble benyttet fordi å innhente akademisk litteratur ettersom Google Scholar har et bredt spekter av litteratur fra flere fagdisipliner. Dersom jeg

kom over artikler som var sperret grunnet lukket tilgang ble Google Scholar benyttet for å innhente artiklene fra manuelle søk.

Oria. Oria er en søketjeneste som finnes på ulike fag- og forskningsbiblioteker i Norge. Oria gjennom Universitetsbiblioteket UiT ble benyttet som en av de fire databasene for litteratursøk. Oria gir muligheten til innhenting av elektroniske materialer fra flere fag- og forskningsbiblioteker i landet. Denne databasen ble benyttet for å få en relativt stor mengde data, samtidig som funksjonen «avansert søk» skapte muligheter for å avgrense litteratur til mitt forskningsområde.

4.3 SØKEORD OG SØKEOPERATØRER

Strategi for søket startet med å utarbeide og identifisere søkeord og nøkkelord for å fange opp artikler knyttet til studiens tema og problemstilling. Aveyard (2014) argumenterer for at publiserte artikler er indeksert med nøkkelord i databaser og man må på best mulig måte finne frem til disse artiklene gjennom relevante nøkkelord.

Nøkkelordene *crisis mangement*, *decision-making*, *uncertainty & crisis communication* ble brukt i kombinasjon med “Boolean logic operators” AND, OR & NOT som Ridley (2012) beskriver som de tre mest grunnleggende søkeoperatører. Disse søkeoperatørene kan både knytte søkeordene sammen eller man kan ekskludere spesifikke søkeord som man ikke ønsker i studien. Ved å bruke AND fikk jeg søk som koblet sammen to fenomener og som snevret inn litteratursøket for eksempel ved «crisis management» AND «decision-making». Søkeoperatøren OR brukes når man ønsker å utvide søket. Spesielt innenfor fagområder som har flere synonymer knyttet til et spesifikt emne kan OR hjelpe å kombinere disse for et bredt søk (Ridley, 2012). OR ble i mitt litteratursøk benyttet for å finne litteratur innenfor et bredere spekter. Spesielt innenfor søkeordet «decision-making» måtte jeg bruke OR for å fange opp alle artikler som hadde ulike nøkkelord for den samme tilnærmingen eksempelvis decision making, decision makers og decision making in management. Søkeoperatøren NOT brukes for å ekskludere forskning og ulike temaer man ikke ønsker i litteratursøket. Erfaring fra første og andre litteratursøk som ble gjennomført ble jeg observant på at en rekke artikler falt innenfor økonomi og finans og jeg brukte dermed søkeoperator NOT til å ekskludere disse. Dette avgrenset søkeresultatet betydelig og de mest relevante innenfor studiens fagfelt ble igjen.

4.4 PILOTSØK

Ridley (2014) argumenterer for viktigheten av å bruke god tid i forkant av litteratursøk for å bli godt kjent med de søkemuligheter som finnes. Å ha kjennskap og kunnskap til databaser og ulike søkeverktøy er også en essensiell del av selve litteraturstudien. Dermed ble det gjennomført et pilotsøk i den utvalgte databasen Web of Science. Dette søket resulterte i bedre kjennskap til databasen, hvordan bruk av søkeord sammen med søkeoperatører kunne gi gode treff, håndtering av avansert søkefelt og hvilke strategi som var relevant å bruke for å inkludere eller ekskluderte artikler. Pilotsøket ble gjennomført februar 2021.

4.5 SØKESTRATEGI

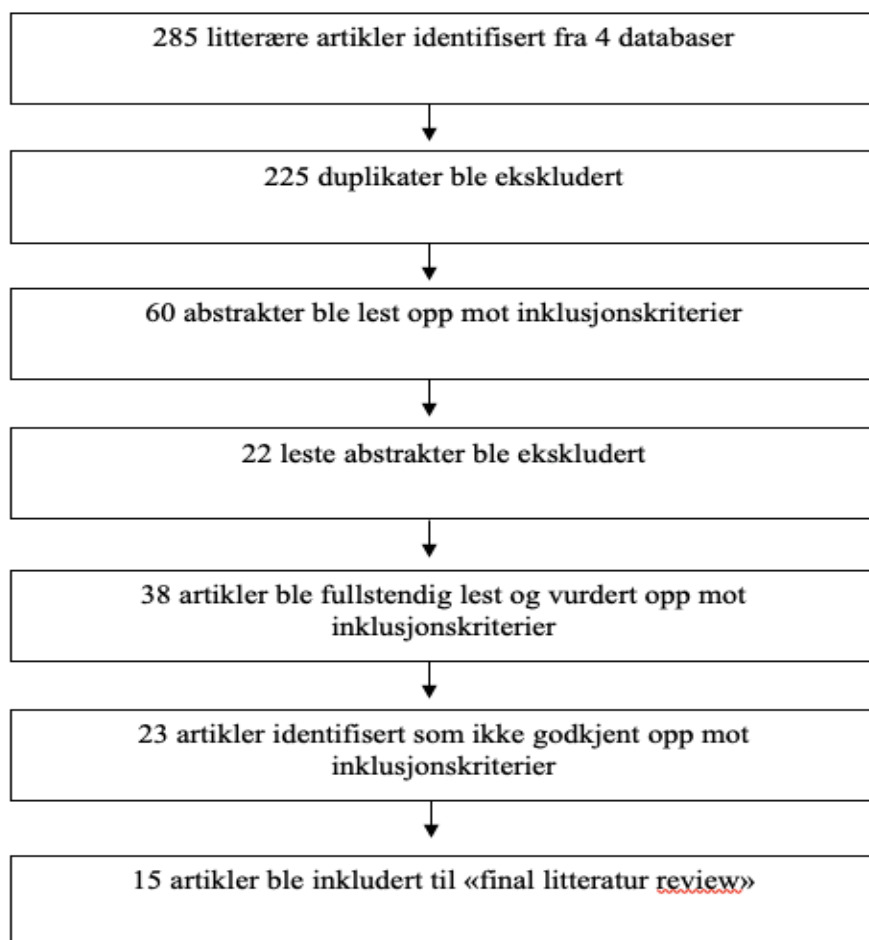
Etter bruk av søkeord og søkeoperatører ble neste strategi å begrense søkeresultatet. I listen av søketreff ble det lest overskrifter og abstrakter til alle artiklene som var relevant for min studie. Det var tidlig forstått at dette kunne ekskludere viktige artikler, men da det ble gjort 6 litteratursøk og manuelle søk i referanselister følte jeg at gjennomgang av 285 litterære artikler ble et bredt søk. De artikler som ble ansett som relevant ut fra tittel og abstrakt ble det også lest innledning og konklusjon av. Dette resulterte i 38 leste artikler. Det avanserte søkefeltet i de fire ulike databasene bidro til at jeg ikke endte med stort antall søketreff og på denne måten ble vurderingen av leste abstrakter i søket overkommelig.

I de ulike søkene ble også ulike søkeord benyttet for hver database. Dette var for å fange opp relevante artikler som var publisert på emnet. Etter gjennomføring av 6 litteratursøk ble jeg oppmerksom på at flere artikler gikk igjen for hvert søk uavhengig ulike søkeord som ble benyttet. Aveyard (2014) argumenterer for å gjøre en evaluering på om man er fornøyd med søket om man støter på en slik situasjon. Med 15 litterære artikler som var relevant for studiens emne og problemstilling avsluttet jeg selve litteratursøking og startet arbeidet videre med koding og funn fra hver artikkel. Det ble også vurdert sammen med veiledere om å avslutte søket og gå videre til neste fase i arbeidet.

4.6 FLYTSKJEMA

For å kartlegge prosessen over innsamling av artikler i litteratursøket ble det utarbeidet et flytskjema. Flytskjema, også kalt PRISMA diagram, er tidligere utviklet av forfattere med kompetanse innenfor systematiske litteraturstudie-rapporter og selve hensikten er å gi leseren en oversikt over prosessen mot de endelige artikler fra litteratursøket (Aveyard, 2014, s.93-94). Totalt ble det innhentet 285 artikler som ble identifisert i de fire utvalgte databasene. De totale

285 artiklene var resultat fra 6 litteratursøk. Artiklene ble ytterlig vurdert opp mot inklusjonskriteriene samtidig som strategien om å lese tittel, nøkkelord og abstrakter for hver artikkel ble gjennomført. Dette endte med ekskludering av 225 artikler som ikke var relevant i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter satt jeg igjen med 60 abstrakter som nøye ble lest gjennom og endte dermed med 22 ekskluderinger. 38 artikler ble lest i sin helhet med et kritisk blick om hvilke som kunne være de mest relevante for min studie. Resultatet endte med at 23 artikler ble ekskludert da de oppfylte noen av kriteriene på eksklusjonslisten. Hele prosessen resulterte i 15 artikler som spesifikt kunne belyse og svare på problemstillingen som studien reiser. Disse 15 artiklene ble benyttet til endelig empiri og drøfting for studien.



Figur 4. Flytskjema

4.7 MANUELLE SØK I REFERANSELISTER

Av de 15 artiklene som blir benyttet i litteraturstudien var fire artikler innhentet fra søk i referanselister. Ettersom hver artikkel ble lest nøye i sin helhet var det tydelig forfattere som ble presentert og benyttet som referanse opp mot flere ganger i de ulike litterære artiklene fra søket. Å gjøre et ytterligere søk i referanselistene gjorde at jeg kunne finne de artikler som ble referert til og gjennom en kritisk vurdering ble fire nye artikler tatt med i litteraturstudien. Med kritisk vurdering betyr det at artiklene ble lest i full tekst, de skulle oppfylle inklusjonskriteriene samt omfatte en tydelig presentasjon på emnet om kriseledelse og beslutningstaking. Jeg skulle sitte igjen med en grundig forståelse på hvorfor artiklene tydelig kunne benyttes i studien. For meg ble det ikke relevant å gjøre store søk i referanselister da de 11 artiklene fra litteratursøket ble anset som svært relevant for min studie. Det ble kun inkludert fire nye for de forfattere det ble lagt stor merke til og som tydelig gikk igjen i de fleste artiklene. Jeg kunne likevel gjort et omfattende søk i referanselistene for å få et bredere spekter, men vurderingen av å analyse og drøfte 15 artikler ble vurdert som relativ bred empiri.

4.8 ANALYSE AV DATA

I avsnitt 4.6 presenteres det hvordan 285 artikler fra litteratursøket ble analysert og ekskludert ned til 15 artikler. Ettersom de 15 artiklene belyste ulike områder av kriseledelse, krisekommunikasjon og beslutningstaking måtte de så videre analyseres. Ved å lese artiklene i sin helhet ble jeg oppmerksom på en rekke faktorer som gikk igjen og ble presentert i de fleste studiene. Disse ble analysert og tolket nærmere ved å sammenligne alle de 15 artiklene. Ettersom studiens baseres på sekundærlitteratur var ønsket å gå dypt inn i artiklene, tolke hva forfatterne har studert for så å trekke ut viktig innhold som ville belyse studiens problemstilling best. Studiens forskningsspørsmål har hjulpet med å analysere artiklene ved å gå i dybden på de enkelte tilnærmingene jeg presenterte i kapittel 2.0. Når artiklene ble lest i sin helhet ble faktorene notert ned på et ark for så videre å plassere hver artikkel under hvilke faktorer den belyste. Når jeg hadde en oversikt over alle artiklene og hvilke faktorer de presenterte gikk jeg nærmere inn i hver artikkel og trakk ut relevant innhold som kunne tolkes og drøftes nærmere. I tabellen under vises hvilke 6 faktorer som ble resultatet av min analyse og tolkning fra de 15 litterære artiklene samt hvordan de i tolkning ble plassert etter hvilke faktor de belyste:

Tabell 2. Analyse og tolkning av litterære artikler

Faktorer	Artikler som belyser faktorene
Tillit	<ul style="list-style-type: none">• Khan et al. (2017)• Fischer et al. (2016)• Liu et al. (2017)• Kapucu (2005)• Doyle et al. (2019)
Tid	<ul style="list-style-type: none">• Ansell et al. (2019)• Caball et al. (2019)• Rydmark et al. (2020)• Robert et al. (2002)• McConnell et al. (2006)• Kapucu (2005)• Doyle et al. (2019)
Psykologiske faktorer	<ul style="list-style-type: none">• Eriksson et al. (2011)• Liu et al. (2017)• Robert et al. (2002)
Samarbeid og koordinering	<ul style="list-style-type: none">• Fischer et al. (2016)• McConnell et al. (2006)• Kapucu (2005)
Informasjon	<ul style="list-style-type: none">• Uitdewillingen et al. (2018)• Bakker et al. (2018)• Ansell et al. (2019)• Rosness (2009)• Rydmark et al. (2020)• Fischer et al. (2016)• Liu et al. (2017)• Kapucu (2005)• Doyle et al. (2019)
Læring	<ul style="list-style-type: none">• Moynihan (2008)• Robert et al. (2002)• McConnell et al. (2006)

4.9 VALIDITET OG RELIABILITET

Validitet og reliabilitet er viktige kriterier man må ta stilling til i et forskningsprosjekt. Ved å foreta en kritisk refleksjon av kvaliteten på litteraturstudie som metode, datamaterialet som ble innsamlet og selve litteratursøket kan man vurdere i hvilken grad forskningsprosjektet har en viss kvalitet. Videre i dette kapittelet vil forskningens validitet og reliabilitet bli begrunnet og vurdert.

4.9.1 Litteraturstudiens validitet

Validitet handler om relevans og gyldighet (Larsen, 2007). Å vurdere om innsamlet data er relevant for problemstilling og studien er viktig da det er selve studiens hensikt. Tjora (2010) påpeker at validitet kan bidra til å opprettholde en høy kvalitet fordi tankemåten er eller blir konservativ. Med dette mener han at vår kunnskap utvikles i små trinn etter hvert som man sammenligner resultater og metoder fra andre relevante forskninger. Man innhenter store mengder data man anser som relevant for studien og disse må så videre kritisk vurderes.

I denne litteraturstudien ble det benyttet 15 litterære artikler ut fra et litteratursøk hvor 38 artikler ble fullstendig lest i helhet og vurdert som relevant. Det var klart at 38 artikler ble ansett som relevante ut fra databasene, men gjennom inklusjon- og eksklusjonskriterier samt en kritisk gjennomgang og fullstendig lesing av artiklene ble det bestemt og vurdert at disse 15 artiklene kunne belyse min problemstilling. Spesielt ett av inklusjonskriteriene om bestemte nøkkelord i artiklene ble benyttet for å sikre at de berørte faglige tilnærminger innenfor kriseledelse som jeg anså som relevant for å kunne svare på problemstillingen. Gjennom en kritisk gjennomgang av artiklene kom jeg over forfattere som gikk igjen i de litterære artiklene. Da ble det relevant å gjøre et manuelt søk i referanselistene og kritisk lese gjennom artiklene de refererte til. Jeg så på dette som en mulighet til å styrke relevansen ved at flere artikler brukte samme opplysninger fra samme forfattere som kunne bekrefte de data jeg hadde samlet inn.

Hele litteraturstudien baseres på allerede publiserte artikler som er fagfellevurdert av etiske komiteer, samtidig som studien har et teoretisk rammeverk som fokuseres på tre tilnærminger. Dette betyr at jeg bevisst har forholdt meg til aktuelle teorier, tilnærminger og forskning som er gjort innenfor de samme temaene (Tjora, 2010). At alle 15 artikler var fagfellevurdert styrket min forskning ved at jeg stolte på den informasjon og forskning jeg hadde valgt ut. Også med bakgrunn i at alle de litterære artiklene allerede var publisert og fagfellevurdert gjorde at jeg anså dem som valide og troverdige.

Tjora (2010, s.162) sier at den viktigste kilden til høy validitet er at forskningen foregår innenfor vitenskapens rammer. For å bevise og presentere mine resultater har jeg i kapittel 3.0 om metode og kapittel 4.0 om litteratursøk vært åpen om hvordan forskningen har blitt gjennomført. Så godt det lar seg gjøre har jeg prøvd å forklare hvilke valg som er tatt og hvorfor. Denne studien har kriseledelse som overordnet tema, samtidig som teoretiske tilnærminger ble hentet fra fagfeltet om kriseledelse og skulle benyttes for å belyse studiens tema nærmere. Jeg mener litteraturstudie som metode har vært godt egnet til å undersøke studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Samtidig skal denne litteraturstudien gi innblikk i min forskning og ha mål om å gi en troverdighet ovenfor arbeidet jeg har gjennomført. At litteraturstudien ble gjennomført med en systematisk tilnærming har vært avgjørende for å gi en åpen og klar gjennomgang av metoden, samtidig som det har bidratt til å presentere forskningen i den rekkefølgen den ble utført (Tjora, 2010). Åpenhet rundt valg og tydelig gjennomgang av litteraturstudien mener jeg kan bidra til en høyere troverdighet og gyldighet ovenfor min studie.

4.9.2 Litteraturstudiens reliabilitet

Forskningens reliabilitet tar utgangspunkt i påliteligheten og nøyaktigheten av resultatene som er samlet inn i forskningsprosjektet (Larsen, 2007). Videre sier hun at reliabilitet handler om å behandle data og informasjon på en nøyaktig måte. Høy reliabilitet er sikret dersom en annen forsker kan gjennomføre samme undersøkelse og oppnå nøyaktig samme resultat (Larsen, 2007, s.39). Hensikten og målet med reliabilitet er minimere feil og diverse skjevheter i studien både for deg selv som forsker, men for å gjøre andre oppmerksomme på eventuelle biaser som kan ha påvirket studien (Yin, 2018).

I denne litteraturstudien med systematisk tilnærming ble alle steg i prosessen kartlagt og begrunnet. Dette var jeg alltid oppmerksom på gjennom hele prosessen og utgangspunktet mitt var å være nøyaktig i beskrivelse av metoden fra start til slutt. Likevel kan mine valg og tolkninger ha vært annerledes enn det en annen forsker ville gjennomført. Man må alltid akseptere og ta utgangspunkt i at en ikke kan sikre reliabilitet fullt ut (Larsen, 2007).

Tjora (2010) påpeker at det er viktig at man som forsker redegjør hvilken stilling man har hatt i prosjektet og hvordan det eventuelt kan prege forskningsarbeidet. I denne masterstudien var det første gang jeg tok på forskerbrillene og gjennomførte en litteraturstudie. Det ble kjapt bestemt at jeg ønsket å følge Aveyard (2014) systematiske gjennomgang for hvordan studenter kan gjennomføre en omfattende litteraturstudie. Det er likevel en del begrensninger med å kalle

seg «forsker» for første gang. Med mål om å tilegne seg mer kunnskap og større forståelse om kriseledelse kan reliabiliteten ha blitt en smule svekket da jeg innhentet mye mengder data på en gang. Dersom jeg skulle gjennomført en litteraturstudie på nytt ville jeg lagt mer tid i selve pilotsøket som ble gjennomført tidlig i forskningsprosjektet. Jeg gjorde dette kun i en database hvor man senere blir oppmerksom på svært ulike funksjoner og søkefelt. På denne måten kunne jeg selektert artikler bedre og kanskje ikke mistet like mye informasjon som kunne vært relevant.

Det er mulig å sikre høy reliabilitet dersom informasjonen behandles på en nøyaktig måte (Larsen, 2007). For å holde orden ble informasjon fra hver artikkel satt inn i en litteratormatrise. Denne litteratormatrisen presenteres i Vedlegg 1. Litteratormatrisen viser til artiklenes hensikt samt relevante funn for studien. På denne måten kunne jeg oversiktlig samle viktige data og informasjon samtidig som det viser hva jeg har hentet ut fra hver artikkel.

Yin (2018) argumenterer for at det er vanskelig og nesten umulig å foreta en case- og litteraturstudie likt blant mange ulike forskere. Det jeg som forsker har vært oppmerksom på for å sikre reliabilitet ovenfor min studie er å kartlegge hvert stadiet så godt som mulig, beskrevet valgene mine konkret, dokumentert data/informasjon/funn så godt det har latt seg gjøre i både tekstformat og i skjemaer, samtidig som alt har blitt presentert i egne metode og litteratursøk-kapittel for hvordan studien er gjennomført. Målet er å øke min troverdighet som forsker ovenfor de som leser studien, men studien har også bidratt til å måtte teste min troverdighet ovenfor de litterære artiklene da de har en viktig hensikt for diskusjon og resultater. Etter beste evne har jeg forsøkt å gjennomføre og presentere en studie som både er valid og reliabel.

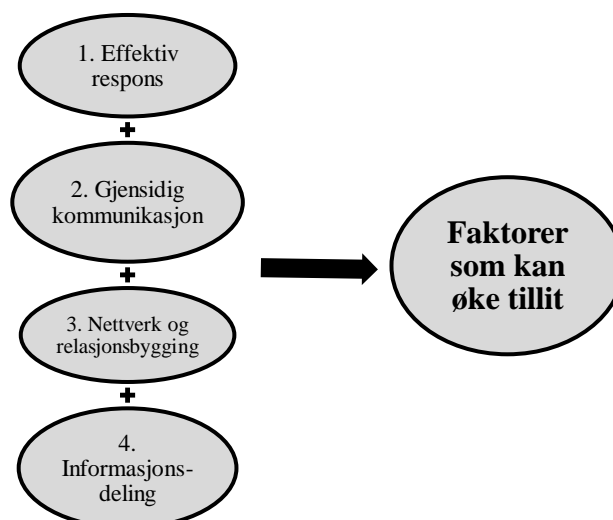
5.0 RESULTATER

Hensikten og formålet med denne litteraturstudien er som nevnt tidligere å undersøke hvordan kriseledelsen internt kommuniserer usikkerhet, samtidig som studien ønsker å belyse om usikkerhet i noen grad kunne være påvirkende for selve beslutningstakingen. Etter en omfattende og kritisk vurdering av 15 litterære artikler ble seks faktorer trukket ut som viktige funn og resultater. Disse faktorene er: 1) Tillit, 2) Tid, 3) Psykologiske faktorer, 4) Informasjon, 5) Samarbeid og koordinering & 6) Læring. Hver faktor blir presentert i dette kapittelet før de videre drøftes opp mot studiens forskningsspørsmål i kapittel 6.

5.1 TILLIT

5.1.1 Faktorer som kan øke tillit

Tillit har en viktig nøkkelrolle innenfor kriseledelse. Flere av studiene viser at beslutningstaking er avhengig av aktørene sin sterke rolle hvor de både deler informasjon, ideer og visjoner for å kunne ta de riktige valgene. Grunnen til at tillit er viktig for aktørene i kriseledelsen gjenspeiler om krisehåndteringen blir ansett som effektiv eller ikke, samtidig som de er avhengig av å ha tillit ovenfor hverandre da de må samarbeide om å innhente informasjon. Mangel på tillit kan skape utfordringer ved at man ikke lenger stoler på hverandre og dermed holder tilbake viktig informasjon som kan være avgjørende for beslutningstakingen. Resultatet av faktorer som kan øke tilliten i kriseledelsen er: effektiv respons, gjensidig kommunikasjon, nettverksdannelse, relasjonsbygging og informasjonsdeling. Faktorene presenteres i egen figur under før de presenteres nærmere:



Figur 5. Faktorer som kan øke tillit

Effektiv respons: Eriksson et al. (2011) påpeker at faktoren respons kan øke tillit og omdømme blant aktørene i kriseledelsen. Denne faktoren er spesielt viktig i planleggingsprosessen hvor man mellom aktører må danne en lik situasjonsforståelse og dermed må kunne stole på hverandre sine kunnskaper, tanker og ideer. Uitdewillingen et al. (2018) mener at man alltid må dele informasjon for å kontinuerlig oppdatere sin kollektive forståelse av krisesituasjonen for å respondere effektivt når krisen først inntreffer. Khan et al. (2017) viser til at det er viktig å sikre respons mellom de ulike beredskapsaktørene slik at gitt informasjon lett kan bli akseptert når man må ta raske beslutninger. Både Eriksson et al. (2011) og Uitdewillingen et al. (2018) ser respons fra et informasjonsdeling-perspektiv, mens Khan et al. (2017) ser respons fra et samarbeidsperspektiv.

Gjensidig kommunikasjon: Renn et al. (1991, gjengitt i Khan et al., 2017) definerer tillit som den generelle forventningen om at meldinger man mottar og sender i kriseledelsen er sann og pålitelig. Videre påpeker de at dette kan oppnås når aktørene viser kompetanse og ærlighet ved å formidle meldinger som er nøyaktige og fullstendige. Kommunikasjonen mellom aktørene i kriseledelsen kan også bidra til et bedre engasjement mener Khan et al. (2017). Liu et al. (2016) viser at det nesten er umulig å kommunisere i krisesituasjoner dersom man har mangelfull tillit i kriseledelsen. Resultatene i studien viser at kriseledelsen er avhengig av klar og åpen kommunikasjon som øker både sannsynligheten og tillit ovenfor krisekommunikasjon. De legger frem at kommunikasjon kan gi vellykkede resultater dersom man har en ansvarlig talsperson som håndterer kommunikasjonen av usikkerhet og som har høyere sannsynlighet til å oppnå tillit blant resten av aktørene i kriseledelsen. Kapucu (2005) sier at slik tillitsbygging best kan gjøres før en eventuell krisesituasjon. De argumenterer videre for at man da har en bedre oversikt som man lettere kan legge planer for kommunikasjon.

Fischer et al. (2016) viser at kommunikasjon mellom aktørene og respondentene i krisesituasjoner er avhengig av å holde kontakten, planlegge sammen og utvikle tillit seg i mellom. På denne måten oppnår man en bedre krisehåndtering når krisen først inntreffer. Uitdewillingen et al. (2018) argumenterer for at avhengigheten av å holde kontakten ikke alltid er like enkel. Et eksempel på dette er hvordan informasjon ikke alltid er tilgjengelig for aktørene umiddelbart når en krise oppstår og ofte kan informasjonen bli gitt over tid etter hvert som krisescenariotet utspiller seg. Aktørene kan og bør stole på intuisjonene sine og den informasjonen de får (Uitdewillingen et al., 2018).

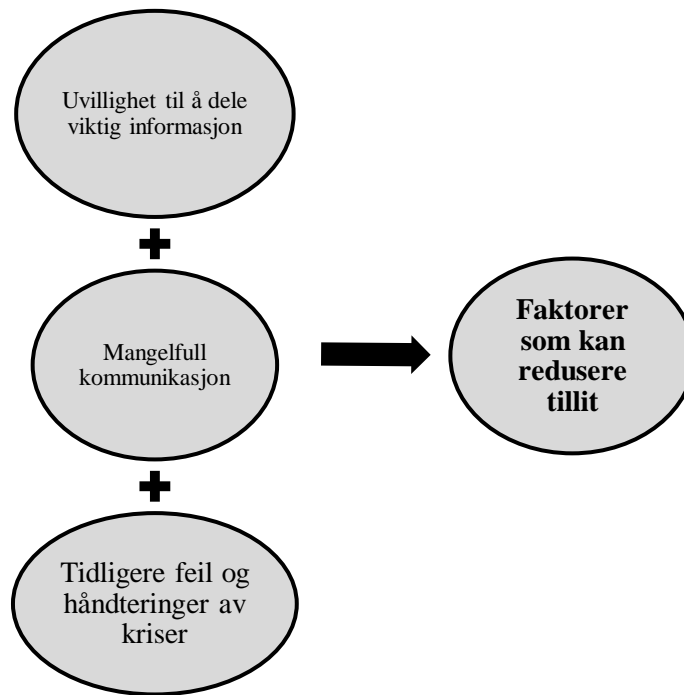
Nettverk og relasjonsbygging: Dannelse av nettverk og tette relasjoner mellom aktører og interessenter i kriseledelsen er viktig for å øke tillit blant hverandre. Nettverkene skal arbeide mot samme visjon og mål for å kunne håndtere usikkerhet som kan oppstå i kriser. Caball et al. (2019) sier at ustabilitet og mangelfull tillit i nettverkene bør unngås da det lett kan velte prosjektet og viktige beslutninger. Uten utviklede nettverk i kriseledelsen hindrer dette også for kommunikasjon mellom flere avdelinger og mellom interessenter (Fischer et al., 2016).

Moynihan (2008) viser at aktører i nettverk utvikler spesielle relasjoner og er gjensidig avhengig av hverandre. Ettersom de arbeider sammen kontinuerlig oppstår gjentatte interaksjoner som resulterer i trygghet og økt tillit ovenfor hverandre. Kapucu (2005) sier at deling av informasjon, samarbeidsvilje og delte verdier er viktige faktorer for nettverksdannelse og som igjen bidrar til å danne sterkere relasjoner og tillit. Han påpeker også at dynamiske nettverk ofte understøttes av gjensidig tillit. Dette betyr blant annet at det underliggende i nettverkene skal gjøre informasjonsdeling lettere for medlemmene. For å lykkes med nettverk i kriseledelsen må man i følge Kapucu (2005) ha delingsvilje, riktig opplæring, tillit ovenfor hverandre, felles interesse, kommunikasjonsevner, riktige verdier og ferdigheter. Når slike faktorer blir satt sammen i grupper øker det sjansen for effektiv krisehåndtering.

Informasjonsdeling: Fischer et al. (2016) påpeker at mangel på tillit kan være en faktor for at aktører velger å ikke dele informasjon mellom hverandre. Videre sier studien deres at det er behov for en kollektiv informasjonsdeling og informasjonsbehandling for å kunne samle oppdatert informasjon som kriseledelsen er avhengig av i krisesituasjonen. Bakker et al. (2018) sier at beslutningstaking under en krise påvirkes av flere faktorer for å innhente og dele informasjon. Kriser gir ikke rom for mye tid og Moynihan (2008) argumenterer for at tiden begrenser aktørene sin mulighet for informasjonsdeling. Aktørene er dermed avhengig av gjensidig tillitt ovenfor hverandre slik at alle stoler på informasjonen som deles.

5.1.2 Faktorer som kan redusere tillit

Manglende tillit i kriseledelsen kan hindre beslutningstaking og kommunikasjon under krisehåndteringen (Fischer et al., 2016). Det kan også skape utfordringer for fremtidig samarbeid mellom aktører om tillit ikke er til stedet i organisasjonen. Mangelfull kommunikasjon, tidligere feil og uvillighet til å dele informasjon er resultatet av faktorer som kan redusere tillit i kriseledelsen. Disse faktorene presenteres i figuren under:



Figur 6. Faktorer som reduserer tillit

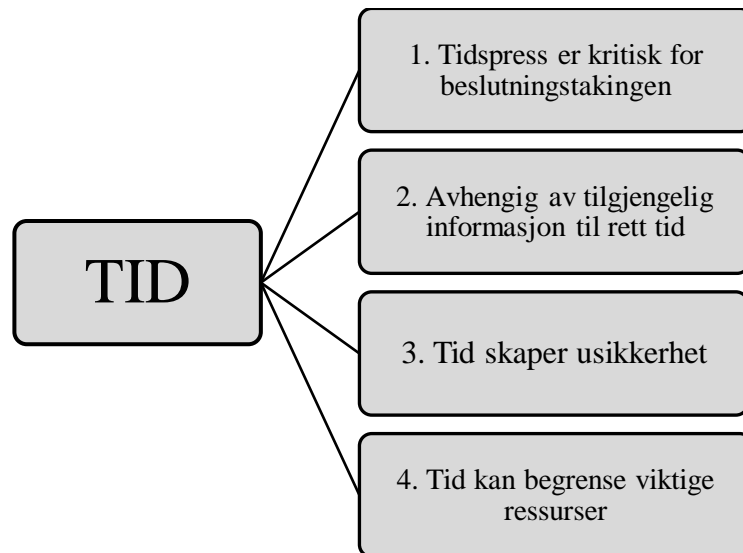
Khan et al. (2017) viser at kommunikasjon brukes for å forbedre tillit blant aktører i kriseledelsen. Liu et al. (2016) påpeker at kommunikasjon må være klar og åpen for at det vil øke sannsynligheten for at man har tillit og overholder fremtidige kommunikasjonsmeldinger. Doyle et al. (2019) sier at mangelfull kommunikasjon bidrar til mistro blant aktørene i kriseledelsen. Dette kan resultere i at enkelte aktører ikke deler informasjon mellom hverandre og heller handler på intuisjon.

Liu et al. (2016) ser på hvordan tidligere feil som er gjort i kriseledelsen kan redusere tillit. Dersom det tidligere har blitt gitt ut falsk informasjon eller forvirrende informasjon kan dette være faktorer som gjør det vanskelig å oppnå tillit igjen. Videre argumenterer de for at kildens identitet vil påvirke i hvilken grad mennesker stoler på informasjonen som blir gitt. Dette mener de kan resultere i at menneskene i fremtiden kan ignorere fremtidig informasjon som kommer fra denne kilden.

Når aktører fra kriseledelsen blir satt sammen i team, grupper eller nettverk kan moment av ukjente mennesker og usikkerhet hindre kommunikasjon argumenterer Fischer et al. (2016). Etersom en krise kan oppstå plutselig og uventet må team og nettverk raskt settes sammen og det kan resultere i mangfold av aktører fra ulike avdelinger i kriseledelsen som ikke samarbeider til daglig. Dette betyr at de nå må jobbe mot samme mål og visjon.

5.2 TID

I figuren under presenteres fire momenter som illustrerer at tid er et trekk til kriser generelt. Disse momentene vil presentere hvorfor tid er en tidskritisk faktor og hvordan tid kan skape utfordringer for kriseledelsen. De fire momentene er et resultat av funn fra flertallet av de 15 litterære artiklene og som blir anset som mest relevant for kriseledelsen når de skal iverksette og fatte viktige beslutninger.



Figur 7. Fire momenter ved tid som kan påvirke beslutningstaking

Tidspress er kritisk for beslutningstakingen: Caball et al. (2019) argumenterer for at det ikke finnes definerte regler for hvordan tid skal håndteres under en krisesituasjon. De argumenterer videre for at mye tid kan gå tapt før man velger hvilken strategi man skal benytte for å håndtere krisen og før man begynner handle effektivt innad i kriseledelsen. Studien viser at kriser ikke gir rom eller tid for å konsultere tanker og ideer mellom aktørene, de må bare iverksette tiltak og beslutninger relativt kjapt. Rydmark et al. (2020, s.3) sier at dersom beslutningstakingen skulle bli forsinket på grunn av tidskritiske faktorer burde denne forsinkelsen oppfylle to krav: 1) forsinkelsestiden burde ikke være så lang at man forventer at en eventuell bedre beslutning fører til bedre gevinster og 2) dersom man venter på å innhente informasjon må denne garanteres å føre til et valg sammenlignet med dersom man tok et valg uten å vente. Forsinkelser gir svært sjeldent effektiv krisehåndtering i lengden og det er dermed viktig at aktørene i kriseledelsen vet når man skal slutte lete etter mer informasjon og gå til neste steg hvor en beslutning må bli fattet. Ansell et al. (2019) påpeker at det er kriseledere som har et stort ansvar fordi det forventes at de organiserer og effektivt responderer på krisen innenfor rett tidsrom. De

sier videre at lederne har en grad av autonomi de må bruke for å engasjere aktørene på en bestemt måte uansett om tiden er knapp eller ikke. Det går en gjensidig forventning fra aktørene at lederne tar dette ansvaret samtidig som lederne forventer at aktørene responderer på de oppgaver de blir tildelt i det kritiske tidsrommet.

Avhengig av tilgjengelig informasjon til rett tid: For at kriseledelsen skal ha den tilgjengelige informasjonen de er avhengig av til rett tid er planlegging er nøkkelfaktor. Eriksson et al. (2011) påpeker at planlegging ved hjelp av ulike planer bidrar til en mer effektiv håndteringsprosess ettersom krisen vanligvis utfolder seg over en lengre tidsperiode. Men de påpeker at planene ikke må benyttes som en kjapp løsning for beslutningstaking. De mener at dette kan resultere i det de kaller en «linje-for-linje-lesing» av tilgjengelig plan-informasjon. Dette kan igjen ta bort mye tid og handlingsrommet kan bli kraftig redusert om all informasjon skal gjennomgås fra A til Å. Det er viktig å planlegge på forhånd hvordan informasjonen effektivt kan tas i bruk når man vet den er tilgjengelig og hvor den er innhentet fra. Rosness (2009) argumenterer for at kriseledelsen burde identifisere et tidspunkt som tilsier når en beslutning må være fattet. Dette mener han burde gjøres for å unngå stressfølelser rundt tidspresset kriseledelsen er utsatt for når de innhenter informasjon. Dette kan være en utfordring for kriselederne. McConnell et al. (2016) sier at kriser er så kaotiske, uforutsigbare og truende at de ikke gir kriseledere den tiden eller informasjonen de helst vil ha før man fatter en beslutning. Uitdewillingen et al. (2018) påpeker at ikke all relevant informasjon blir tilgjengelig umiddelbart og dette kan gjøre det vanskelig å vite om en rett beslutning er fattet dersom man mangler viktig informasjon.

Tid skaper usikkerhet: En tidskritisk krisesituasjon vil kunne bidra til økt usikkerhet i kriseledelsen. For å kunne planlegge og styre effektivt sier Khan et al. (2017) at aktørene i kriseledelsen må ha en grundig forståelse av hvilke usikkerhetsmomenter som finnes og hvordan disse kan utvikle seg over tid. Videre påpeker de at forståelsen av usikkerhet også burde kommuniseres over tid mellom aktørene slik at de i møte med kriser vet hvordan og hvilke respons som trengs for en effektiv håndtering. Liu et al. (2016) sier at usikkerhet vil kunne skape et informasjonsvakuum og dersom man venter forlenge med å respondere og svare på krisen vil det gi negative konsekvenser for beslutningstakingen og krisekommunikasjonen. Med en slik omfattende forståelse kan det gi kriseledere en mulighet til å forbedre tid og kvaliteten på beslutninger som må tas mener Fischer et al. (2016). Uten relevant forståelse av usikkerhet kan kommunikasjonen i kriseledelsen føre til forsinkelser i beslutningsprosessen argumenterer Rydmark et al. (2020). Behovet for informasjonsdeling i tide er såpass høyt fordi krisesituasjonen skaper et høyere usikkerhetsnivå desto mer tiden går (Kapucu, 2005).

Tid kan begrense viktige ressurser: Moynihan (2008) sier at noen kriser er så ekstreme og inntreffer så raskt at når kriseledelsen har fattet beslutninger har responsfasen gått over og kun gjenoppretting gjenstår. Dette gjenspeiler hvor unikt tidsrommet er i krisesituasjoner og hvordan kriser ikke tillater tid. Robert et al. (2002) støtter Moynihan sin påstand og sier at kriser bærer preg av mangel på tilstrekkelig tid til å kunne reflektere og diskutere alternative beslutninger. De sier videre at man dermed er nødt til å lære seg å takle korte responstider når en krise først oppstår. Fischer et al. (2016, s.8) påpeker at kriseledere står ovenfor en intens situasjon med begrensede ressurser. De påpeker at kommunikasjon for eksempel kan hemmes på grunn av manglende ressurser til å koble sammen alle kriserespondentene som et resultat av tidspresset de står ovenfor.

5.3 PSYKOLOGISKE FAKTORER

5.3.1 Individuelle psykologiske faktorer i kriseledelsen

Resultater fra studier viser at en kaotisk og uoversiktlig krisesituasjon kan utsette aktører i kriseledelsen for ulike individuelle psykologiske faktorer som kan påvirke hvordan de takler og håndterer situasjonen. Robert et al. (2002) sier at kriseledelsen sannsynligvis vil bli utsatt for uvanlige nivåer av frykt, stress og tretthet. Khan et al. (2017) viser at de psykologiske faktorene vil kunne påvirke aktørene sine tolkinger og handlinger ovenfor situasjonen de står ovenfor. Når beslutninger i kriseledelsen skal fattes er målet å unngå et ekstremt stressnivå hos aktørene uansett størrelse eller omfang på krisesituasjonen (Rosness, 2009).

Faktoren usikkerhet har blitt bevist fra tidligere forskning at mennesker reagerer på, uavhengig av situasjonen. Likevel påpeker Liu et al. (2016) at usikkerhet ikke kan elimineres, men at det finnes en rekke tiltak som kan hjelpe å redusere og dempe frykt som kan oppstå rundt usikkerhetsfaktoren.

Individuelle psykologiske faktorer hos menneskene i kriseledelsen er blant annet personlige erfaringer, følelser, verdier og kulturell tro. Bakker et al. (2018) sin studie henviser til nyere forskning som retter søkelyset mot de psykologiske faktorene hos aktørene i kriseledelse og det har resultert i fokus på det som kalles affektive responser. De definerer affektive responser som en form for hvordan aktørene responderer til en situasjon og viser i hvilken grad de kan bli følelsespreget av hendelsen. Dette kan for eksempel være at krisesituasjonen skaper en form for frykt, stress eller angst. Videre påpeker de i studien at det er viktig å ha kunnskap om slike affektive responser ettersom de har sterke effekter på beslutningstaking.

Aktører i kriseledelsen må kunne mestre og håndtere frykt om krisehåndteringen skal lykkes. Robert et al. (2002) sier i sin studie at en krisesituasjon vil være svært belastende for aktørene fordi fryktfaktoren er relativt dominant. De påpeker at frykt kan oppleves i form for: frykt for sanksjoner fra toppledelsen om noe utføres galt, frykt for andre aktører sin ekspertise, frykt for media og frykt for selve krisen og dens utvikling. Liu et al. (2016) argumenterer for at frykt i kriseledelsen er spesielt bekymrende. De påpeker at økt nivå av frykt vil kunne ha en innvirkning på den menneskelige atferden som igjen kan påvirke beslutningstakingen. McConnell et al. (2006) argumenterer for at beslutningstakerne må kunne få den myndighet til å handle direkte i respons til en krise uten at de skal oppleve frykt for fremtidige sanksjoner eller advarsler fra toppledelsen.

Kapucu (2006) sier at stress kan skapes av interne og eksterne faktorer som finner sted i kriseledelsen. Resultater fra studier viser at i tider hvor kriseledelsen følger rutinebaserte oppgaver vil stressfaktoren være relativt lav, men denne utvikler seg høyere og i takt med krisens utvikling. Når krisen først har oppstått må kriseledelsen raskt ta viktige beslutninger for hvordan de ønsker håndtere situasjonen. Moynihan (2008) påpeker at det spesielt ved kriser som vedvarer over lang tid kan føre til at aktørene opplever følelsen av utbrenthet ettersom de har utført vanskelige og stressende oppgaver over lange timer/døgn/dager.

5.3.2 Kompetansedeling og tidligere erfaringer

Khan et al. (2017) sier at kommunikasjon spiller en viktig rolle for å dele tidligere erfaringer mellom aktørene i kriseledelsen. De påpeker at kommunikasjon kan påvirke aktørene sine personlige tolkninger og handlinger som må være til stedet når beslutninger skal tas. Å dele tidligere erfaringer både på godt og vondt vil også kunne hjelpe å bygge sterkere tillit mellom aktørene. Deling av kompetanse og tidligere erfaringer kan gi rom for læring blant de andre nyere kriseaktørene. Robert et al. (2002) argumenterer i sin studie for at opplæring vil kunne utvikle egenskaper og ferdigheter som kan være nyttig for å håndtere både stressmestring og håndtering av frykt. Videre sier de at det spesielt i etterkrisefasen er viktig at aktørene deler erfaringer og opplevelser blant alle i kriseledelsen for fremtidig læring. Uitdewillingen et al. (2018) viser at kriseledere består av høyt erfarne personer som frivillig ofte deler sin kompetanse og erfaring for å bidra i situasjoner som bærer preg av høyt usikkerhetsnivå. De aktørene som har lang bakgrunn og ekspertise blir ofte brukt som en sterk ressurs for å håndtere krisesituasjonen. Dette er fordi deres kompetanse og tidligere erfaringer gjør dem mer effektive til å filtrere informasjon og raskere se situasjonen i sin helhet.

5.4 INFORMASJON

Resultater fra studien viser at det er aktørene i kriseledelsen som har hovedansvaret å gi riktig, relevant og nok mengde informasjon ut til interessenter og befolkningen i samfunnet. Caball et al. (2019) sier i sin studie at dersom kriseledelsen ikke klarer oppnå dette i eller etter en krise kan de miste tillit blant befolkningen i samfunnet. Resultater viser også at kriseledelsen må analysere all tilgjengelig informasjon om krisen før de velger de mest hensiktsmessige alternativene som benyttes videre i beslutningstakingen. Khan et al. (2017) argumenterer for at kriseledelsen bør benytte og legge til rette for bruk av ny informasjon- og kommunikasjonsteknologi. På denne måten mener de at kriseledelsen kan kunne forbedre kvaliteten på informasjonen man behandler, det er lettere å håndtere det store omfanget med informasjon, samtidig som det gjør informasjon mer tilgjengelig når den kommuniseres gjennom systemer. Moynihan (2008) påpeker i sin studie for at nye informasjonssystemer fremmer informasjonshandling fordi systemene gir rettidig og nøyaktig informasjon, samtidig som systemene kan oppdage feil og identifisere avvik ved informasjonen. Han påpeker også at kriseledelsen bør opprette informasjonssystemer i tide og sørge for at alle aktører i kriseledelsen er kjent med systemene.

Spredning av informasjon gjennom sosiale medier har de siste årene blitt benyttet som informasjonsdeling i krisesituasjoner og kriseledelsen kan innhente informasjon ved bruk av sosiale medier. Liu et al. (2016) viser at ikke alle kilder i sosiale medier kan regnes som troverdige informasjonskilder. Som nevnt tidligere i studien er kriseledelsen avhengig av tillit når beslutninger skal tas, og ved å innhente informasjon fra publikum via sosiale medier mener Liu et al. (2016) at dette skape mer utfordringer for kriseledelsen. De argumenterer for at det ikke tid eller rom for å skulle vite hvem eller hvilken informasjon man kan stole på. Rydmark et al. (2020) viser at kriseledelsen ikke bør innhente informasjon som kun skal gi bekreftelse til deres opprinnelige beslutningsplan og heller ikke gi informasjon etter hva man tror publikum ønsker å høre. De mener det handler om å innhente den informasjon som vil være mest nyttig til å kunne fatte riktig og viktige beslutninger ovenfor den krevende krisesituasjonen.

Khan et al. (2017) påpeker at kriseledelsen er avhengig av riktig informasjon fordi dette er avgjørende for planleggingen og for beslutningstakingen. De argumenterer for at dette er spesielt viktig i kriser som har høyt preg av usikkerhet og hvor risikoen er stor. Aktørene i kriseledelsen må dele informasjon kontinuerlig for å kontinuerlig oppdatere sin kollektive

forståelse, samtidig som det kan bidra til å holde usikkerhetsfaktoren nede viser Uitdewillingen et al. (2018) sin studie.

Rosness (2009) sier at beslutningstaking er begrenset til aktørene sin kapasitet til å håndtere informasjon. Planlegging, informasjonsinnhenting, koordinering, informasjonsformidling og informasjonsdeling er eksempler på måter kriseledelsen kan håndtere informasjon (Fischer et al., 2016). De sier i sin studie at dette må skje relativt raskt dersom de skal klare å fatte riktige beslutninger innenfor det kritiske tidsrommet.

Fischer et al. (2016) presenterer en 8-punkts liste med informasjonsproblemer som kan hindre/skape problemer for selve beslutningstakingen:

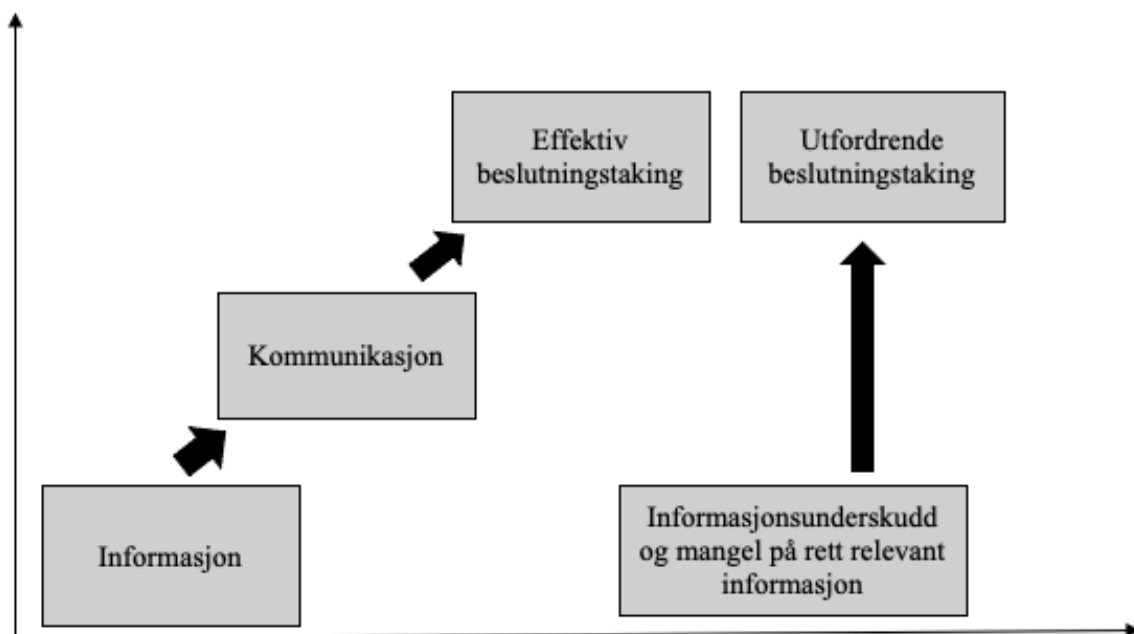
- Kriseledelsen har for mye informasjon tilgjengelig
- Informasjonen er utilstrekkelig
- Det finnes mangel ved kvaliteten på informasjonen
- Feil datakoordinering
- Kriseledelsen har lav informasjonsprioritet
- Kriseledelsen har lav tillit til informasjon og data som er tilgjengelig
- Data og informasjon innhentes fra mange forskjellige kilder som kan skape usikkerhet
- Ufullstendig tolkning av data og informasjon

For å unngå informasjonsproblemer knyttet til beslutningstakingen argumenterer de for at kriseledelsen er avhengig av å sørge for at informasjon jevnlig blir undersøkt og diskutert blant aktørene. Dette kan spille en viktig rolle for å oppnå effektive kommunikasjon- og beslutningsmål i kriseledelsen (Kapucu, 2005). Doyle et al. (2019) påpeker at det viktigste med informasjonsdeling er å gi beslutningstakere nok informasjon til å vite hvordan de skal investere tid og ressurser for å fatte de riktige beslutningene.

Kriser er uoversiktlige og kaotiske noe som gjør informasjonsinnhenting krevende for kriseledelsen. Eriksson et al. (2011) sier at dette kan resultere i informasjonsunderskudd og mangel på kritisk informasjon som kriseledelsen er fullstendig avhengig av i tiden krisen pågår. De sier at mangel på informasjon også kan resultere i mer usikkerhet fordi kriseledelsen er såpass avhengig av informasjonen fra samfunnet til å kunne fatte de riktige og viktige beslutningene. Liu et al. (2016) påpeker også at informasjon som er ny eller ukjent kan føre til mer usikkerhet blant aktørene i kriseledelsen. Ansell et al. (2019) sier at uerfarne kriseledere

ofte har en tendens til å takle denne usikkerheten ved å prøve å lete etter mer informasjon. Slik manglende koordinering og integrering av informasjon er et typisk problem i krisesituasjoner (Fischer et al., 2016, s.8). Å ta viktige avgjørelser og beslutninger uten informasjon gjør det vanskelig for kriselederne og aktørene i kriseledelsen. Det er kriseledere som strategisk må behandle hvilke strategier man skal benytte når ny informasjon blir tilgjengelig (Ansell et al., 2019). Uten effektiv informasjonsflyt og deling av informasjon viser Kapucu (2005) sin studie at det vil være vanskelig å oppnå en vellykket krisehåndtering. Mangel på informasjon er såpass avgjørende for krisesituasjonen at det i kriseledelsen vil være viktig å gi tilstrekkelig læring ovenfor alle aktørene slik at man ikke mister relevant informasjon og dermed legger til rette for å forbedre kvaliteten og tilgangen til informasjon (Khan et al., 2017).

Oppsummert kan faktoren om informasjon illustreres slik:



Figur 8. Veien mot effektiv beslutningstaking

5.4 SAMARBEID OG KOORDINERING

Caball et al. (2019) argumenterer i sin studie for at aktører i kriseledelser som samarbeider og koordinerer arbeidsoppgaver mellom hverandre vil anses å være mer effektiv enn de som ikke gjør det. De påpeker også at dette er en viktig faktor for at organisasjonen og kriseledelsen vil vare i fremtiden. Rydmark et al. (2020) sier at det også handler om å koordinere tilgjengelige ressurser, samarbeid mellom nivåer og organisasjoner, informasjon og ikke minst hverandre for å kunne håndtere en krise og fatte riktige beslutninger.

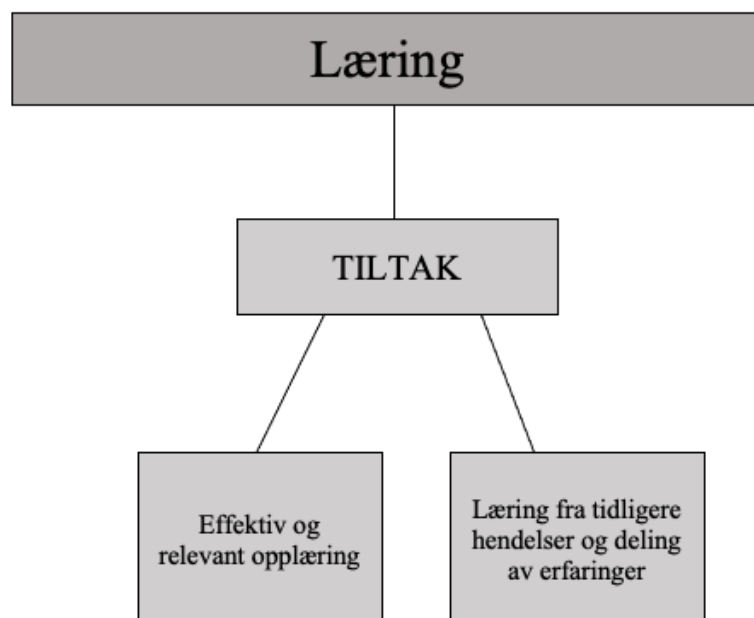
Det har tidligere vært nevnt at aktørene må innhente store mengder informasjon som de anser som relevant for selve beslutningstakingen. Her må de ha gode strategier for hvordan informasjonsinnhenting koordineres i mellom hverandre. Khan et al. (2017) sier at beslutningene må tas under et press hvor aktørene må handle raskt og de må dermed koordinere arbeidet og bestemme hvilke prioritering de skal sette for prosessen mot å fatte beslutninger. I studien til Liu et al. (2016) viser de til at kommunikasjonen vil kunne forhindre mer usikkerhet og det vil bidra til at informasjonen som er samlet inn ikke skaper forvirring blant aktørene. Videre påpeker Fischer et al. (2016) at koordineringen vil anses som mislykket når aktørene ikke klarer opprette god kommunikasjon i forkant av en hendelse. Ansell et al. (2019) beskriver at koordinering krever kontinuerlig kommunikasjon på tvers av og mellom alle nivåer for å oppnå en effektiv kriserespons.

Uitdewillingen et al. (2018) viser at beslutningsfasen skal være funksjonell når det gjelder aktørene sine handlinger og koordineringer. Det vil si at aktørene må ha en felles forståelse for hvilke beslutninger som tas og deretter handle og koordinerer seg deretter. Også her ligger kommunikasjon som grunnlag for at dette i praksis vil være effektivt. Ansell et al. (2019) argumenterer for at aktørene må ha et klart bilde av situasjonen for å kunne ta de kritiske beslutningene og koordinere seg effektivt mot og i en krisesituasjon. Videre presenteres det i deres studie en liste med konkrete tips kriseledelsen bør være oppmerksomme på når man planlegger koordinering: 1) Aktørene bør ikke ha holdninger med for mye over-tillit, 2) De må forvente at koordinering og samarbeid kan føre til brudd og uenigheter, 3) De må legge til rette for koordinering gjennom relasjonsarbeid, 4) De må være kjent med tvetydigheten som kan oppstå når grupper som aldri har jobbet sammen skal samarbeide og 5) De må koordinere enkelt for å unngå forvirring. Disse fem tipsene påpeker Ansell et al. (2019) som formelle koordineringstips for å både legge til rette for samarbeid, men også en måte å utvikle ferdighetene hos aktørene når de skal fatte beslutninger.

I Moynihan (2008) sin studie presenterer han en av hovedutfordringene med samarbeid og koordinering. Han stiller spørsmålet «Hvordan koordinerer man aktører fra forskjellige organisasjoner mot et felles mål under kriseforhold som har avgjørende hastighet og høy grad av usikkerhet?» (Moynihan, 2008, s.354). Han påpeker at aktørene som blir satt sammen i grupper for å samarbeide ofte kommer fra ulike bakgrunner, nivåer, avdelinger eller organisasjoner. Når disse skal samarbeide kan en utfordring da være at disse aktørene har egne oppfatninger, normer og mål for hvordan de ønsker å håndtere krisen. Han påpeker at man dermed er avhengig av å etablere relasjoner og tillit mellom hverandre før de skal samarbeide i krisesituasjoner. Spesielt i ekstreme krisehendelser påpeker han at aktørene må være fleksible og samtidig som de er avhengig av en kriseleder som følger opp samarbeidet.

5.5 LÆRING

For å oppnå læring i kriseledelsen viser resultater fra litterære studier at en rekke tiltak må ligge til grunn. Det er spesielt to tiltak; 1) effektiv og relevant opplæring og 2) læring fra tidligere hendelser og deling av erfaringer som anses som mest effektive. Vi skal se nærmere på disse resultatene.



Figur 9. Tiltak for læring i kriseledelsen

Læring i kriseledelsen er en dynamisk prosess påpeker Khan et al. (2017). Moynihan (2008) viser at ledelser og organisasjoner burde legge til rette for effektiv læring da det anses som en viktig faktor for å forbedre kriseberedskapen. Han sier at læring i kriser kan være effektivt dersom visse prinsipper og retningslinjer følges. Videre presenterer Moynihan (2008, s. 352) fire prinsipper som burde ligge til rette for å oppnå effektiv læring: 1) man må kunne identifisere de største farene man står ovenfor, 2) man må kunne involvere partnere, aktører og interessenter, 3) man må kunne ta strategiske beslutninger for å redusere risiko og 4) ledere må være ansvarlige for riktig og relevant læring.

For at læringen i kriseledelsen skal være effektiv er kommunikasjon en viktig faktor. Khan et al. (2017) viser at både verbal og ikke-verbal kommunikasjon spiller en viktig rolle. De viser til at kommunikasjon benyttes i meldinger, signaler og informasjon som aktørene er avhengig av for å opplæres på en effektiv måte og er dermed en viktig del av selve læringsprosessen. Studien til Fischer et al. (2016) påpeker også at utilstrekkelig opplæring i kommunikasjonssystemer vil gi negative konsekvenser og utfordringer for kriseledelsen når de står ovenfor en kritesituasjon.

Eriksson et al. (2011) argumenterer for at en kombinasjon av opplæring og planlegging i trygge miljøer vil kunne sikre god krisehåndtering som kriseledelsen vil kunne stå ovenfor. Med trygge miljøer henvises det blant annet til et miljø hvor aktørene kjenner sin posisjon og hvor de deler informasjon og ideer med hverandre uten frykt for sanksjoner.

Rosness (2009) presenterer i sin studie at relevant og riktig opplæring vil kunne gi aktørene i kriseledelsen mulighet til å oppdatere, forbedre og evaluere en eventuelt krisehåndtering av «worst-case-scenario». Fischer et al. (2016) argumenterer også for at relevant opplæring vil hjelpe kriseledelsen til å kunne forbedre seg på en ny krise samtidig som det er effektivt for bedre koordinering og samarbeid. Studien til Uitdewillingen et al. (2018) henviser til tidligere forskning hvor resultater har vist at aktører med god opplæring har høyere kvalitetskunnskap og dermed er mer kjent og sikker på hvilke beslutninger som vil gi gode resultater. Læring bidrar dermed også til å øke aktørene sin selvsikkerhet, kognisjon og intuisjon. Videre beskriver de at opplæring vil kunne bidra til å bygge en evne blant aktørene hvor forklaring og deling av kunnskap blir lagt til rette for å sikre effektiv kunnskapsoverføring.

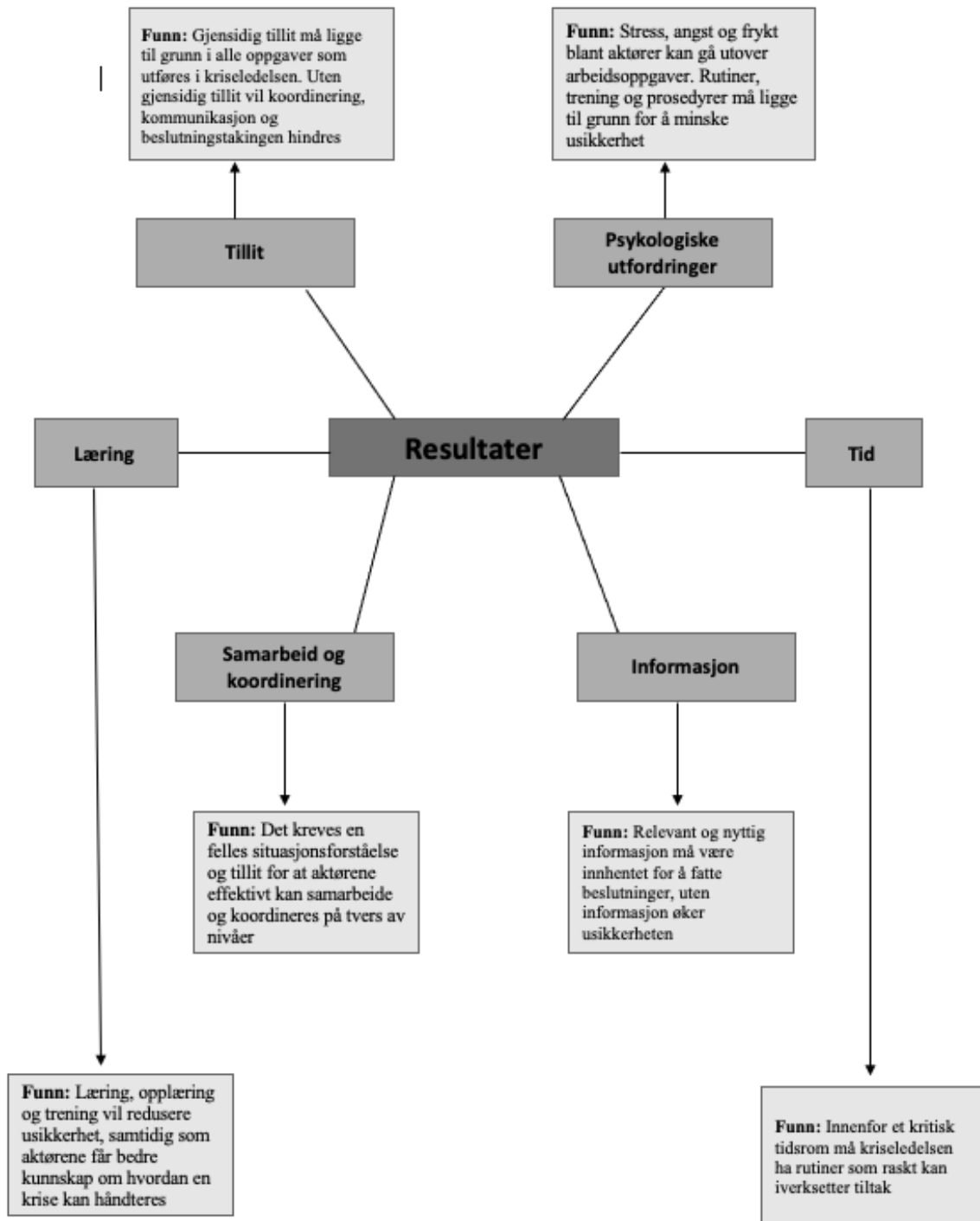
Moynihan (2008) argumenterer for at aktører lærer best fra egne erfaringer, tidligere erfaringer som alle i kriseledelsen er blitt gjort kjent med og ved å observere og gjøres kjent med egne feil som er blitt utført. Han mener også at læring fra tidligere erfaringer og hendelser kan også gå på tvers av organisasjoner. Ved å ha gode dialoger og samarbeid med relevante interessenter og organisasjoner kan man gjøres kjent med situasjoner som er ønskelig å unngå fordi noen har allerede gjort en feil tidligere. Videre påpeker han at dersom man samler inn slik kunnskap fra andre kan usikkerheten om fremtidige feil reduseres, samtidig som det fremmer et bedre og mer effektivt samarbeid mellom flere kriseaktører.

McConnell et al. (2006) viser i sin studie at kriseledelsen og andre organisasjoner kontinuerlig burde inkludere læring i sine prosedyrer samtidig som man fremmer læring på tvers av avdelinger, interessenter og nettverk. Caball et al. (2019) argumenterer for at effektiv beslutningstaking baseres på tidligere erfaringer og lærdom i kriseledelsen. De påpeker videre at fremtidig læring også kan baseres på mislykkede beslutninger som tidligere er blitt tatt. Det er likevel viktig at mislykkede beslutninger tydelig blir gjennomgått, diskutert og vurdert av aktørene i kriseledelsen for at det skal gi effekter for fremtidig læring. Eriksson et al. (2011) kaller dette erfaringslæring. I denne prosessen vil aktørene også lære mer om hvilke verdier som står på spill når man håndterer en krise (Ansell et al., 2019).

I Fischer et al. (2016) sin studie viser de at manglende eller utilstrekkelig opplæring kan hemme responsinnsatsen til aktørene i kriseledelsen fordi de ikke vet eller er kjent med hvordan de bruker systemet effektivt. De argumenterer for at dette igjen kan gi utfordringer for både krisehåndteringen og beslutningstakingen. Bakker et al. (2018) beskriver at mangel på relevant kunnskap og ferdigheter blant aktørene i kriseledelsen vil gi utfordringer når man også skal vurdere krisesituasjonen. Uten relevant opplæring vil usikkerheten øke samtidig som man ikke vil kunne klare å fatte riktige beslutninger rundt en usikker krisesituasjon. Moynihan (2008) argumenterer for at kriseledelsen må unngå at læring blir såpass innebygd at det kan utvikle seg til å bli en barriere for ny læring i fremtiden. Han mener at læring først og fremst vise seg å være nyttig for aktørene og deres arbeidsoppgaver. Man må dermed unngå at opplæringen blir for krevende, komplisert og umotiverende hvor aktørene ikke ser nytten av å tilegne seg ny kunnskap og opplæring. Læringen skal først og fremst forbedre kriseberedskapen og den effektive responsen når kriseledelsen står ovenfor en krise.

5.6 OPPSUMMERING AV RESULTATER

Resultatene fra de litterære artiklene er nå presentert og videre ønsker jeg til slutt å gi en kort oppsummering fra hver av de seks faktorene hvor de viktigste momentene belyses. De seks faktorene illustreres i en egen figur under før det gis et avsluttende sammendrag:



Figur 10. Studiens seks faktorer presentert som resultater

Tillit. Oppsummert viser resultatene at tillit må ligge til grunn for at krisehåndtering skal anses som effektiv. Faktoren tillit spiller en viktig rolle når kriseledelsen blant annet skal innhente informasjon fra andre aktører, når aktørene skal samarbeide med hverandre og når aktørene skal dele tanker, beslutningsforslag og informasjon. Effektiv respons, gjensidig kommunikasjon, nettverksdannelse, relasjonsbygging og informasjonsdeling kan øke tillit i kriseledelsen. Mangelfull tillit gir utfordringer for kriseledelsen og kan hindre mye av håndteringen til krisen de står ovenfor.

Tid. Oppsummert viser resultatene at tid er kritisk i krisesituasjoner. En krise gir ikke rom for tid og kriseledelsen må raskt iverksette tiltak og fatte viktige beslutninger. Beslutningstaking krever store mengder informasjon og aktørene i kriseledelsen må innhente så mye relevant informasjon som mulig innenfor korte tidsrom. Kriseledelsen må dermed ha gode planer og rutiner på forhånd av en krise slik at aktørene er kjent med hvordan tiden kan benyttes effektivt. Tid kan øke usikkerheten og kriseledelsen er avhengig av gjensidig kommunikasjon for å dele informasjonen som er tilgjengelig.

Psykologiske faktorer. Oppsummert viser resultatene at psykologiske faktorer som stress, angst og frykt kan påvirke aktørene sin arbeidsadferd i kriseledelsen. Målet er å unngå høyt stressnivå i den akutte krisefasen da dette kan påvirke beslutningstakingen. Det er viktig å ha kunnskap om de ulike psykologiske faktorene som aktørene kan oppleve og gjennom trening og læring kan kriseledelsen legge til rette for at aktørene klarer mestre og håndtere situasjoner bedre når de er oppmerksom på sine egne affektive responser i krisesituasjoner.

Informasjon. Oppsummert viser resultatene at informasjon er en faktor kriseledelsen er avhengig av. Uten informasjon vil det være nærmest umulig å fatte beslutninger. Hvordan kriseledelsen håndterer informasjon avhenger av planlegging og dette burde ligge til rette før kriseledelsen står ovenfor en krise. Ny informasjon- og kommunikasjonsteknologi har blitt argumentert som svært effektivt da det forbedrer kvaliteten på informasjon og det gjør de store mengdene informasjon enklere å håndtere og gjøres mer tilgjengelig på tvers av flere nivåer. Mangel på informasjon skaper mer usikkerhet og vil gi skape store utfordringer for aktørene som skal fatte beslutninger.

Samarbeid og koordinering. Oppsummert viser resultatene at samarbeid og koordinering kan bidra til effektiv beslutningstaking dersom aktørene i kriseledelsen har felles situasjonsforståelse, kommuniserer på tvers av alle nivåer og avdelinger, samtidig som de må legge til rette for relasjonsbygging og tillit for at samarbeidet skal være effektivt.

Læring. Oppsummert viser resultatene at læring blant aktørene i kriseledelsen må skje i trygge miljøer, opplæring må relevant til arbeidsoppgaver som aktørene selv skal utføre, kommunikasjon må ligge til grunn for at læringen skal være effektiv og det må legges til rette for at læring skal forbedre krisehåndteringen – det skal ikke være tilfeldig aktivitet for prosedyrebøker. Å dele kompetanse, kunnskap og erfaringer fra tidligere hendelser kan forbedre krisehåndteringen blant aktørene. Det vil også kunne bidra til redusert usikkerhet rundt krisen, men også til aktørene sin egen selvsikkerhet til å fatte beslutninger på egenhånd.

6.0 DISKUSJON

Siste fase i litteraturgjennomgangen handler om å tolke og tyde de resultater som er blitt identifisert i studien (Aveyard, 2014, s.124). Dermed må resultatene diskuteres og drøftes opp mot hverandre. Utgangspunkt for drøftelsen baserer seg på de seks faktorene som ble presentert tidligere i kapittel 5 og er visualisert ved hjelp av figur 10. Kapittelet vil struktureres etter studiens tre forskningsspørsmål før det avsluttes med en oppsummering.

6.1 «HVORDAN DEFINERES USIKKERHET I KRISELEDELSEN?»

Første forskningsspørsmål i denne studien fokuserer på hvordan kriseledelsen selv definerer usikkerhet. Gjennom grundig og strukturert lesing av de 15 litterære artiklene som ble benyttet i studien var det ingen som hadde en klar definisjon på hvordan kriseledelsen selv definerer usikkerhet. Begrepet usikkerhet ble heller benyttet og knyttet opp mot definisjonen på krisehåndtering. Dette kan tyde på at faktoren usikkerhet anses som en tilstand som kommer med en krise og denne tilstanden er det kriseledelsen selv som må håndtere innad i organisasjonen. På den ene siden kan usikkerhet defineres som en tilstand fordi det ikke er noe som kan elimineres fra systemet ettersom kriser vil kunne gi rom for usikkerheten til å vokse over tid dersom den ikke håndteres. På den andre siden defineres tilstand som ulike egenskaper et system har i et gitt tidsrom. Eksemplifisert vil kriser med høy usikkerhet skape en forandret tilstand i organisasjonen til hvordan kriseledelsen tenker eller hadde tenkt å håndtere en krise ut fra deres standard krisehåndteringsrutiner. Usikkerhet definert som en tilstand er også et resultat på hvordan aktørene i kriseledelsen opplever krisen selv. Denne usikkerheten ved krisen gjør det dermed vanskelig å forutse hvilke utfall situasjonen vil få og det vil også være vanskelig å se hvilke konsekvenser den fører med seg.

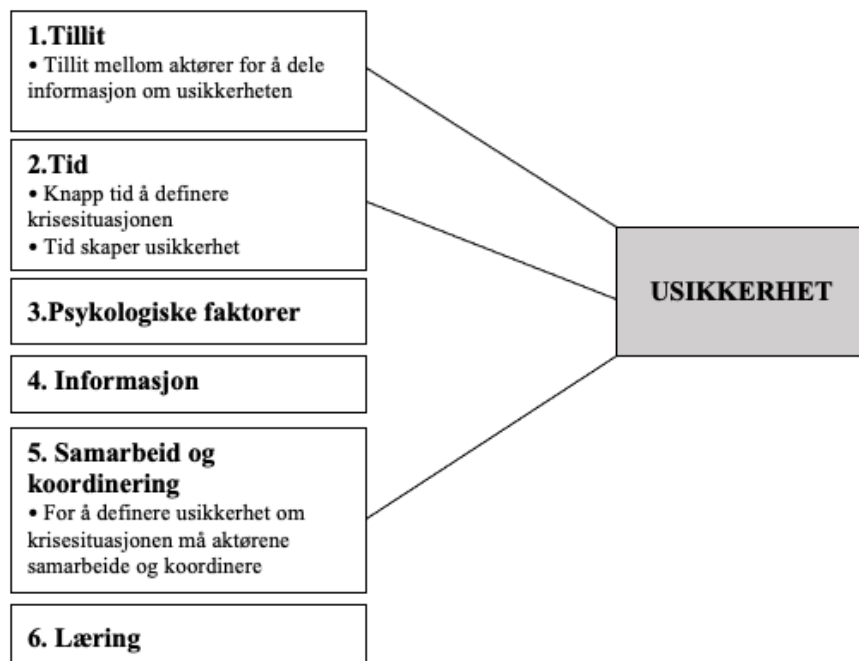
Resultater fra studien har vist at usikkerhet også defineres som tvetydig. Denne tvetydigheten er noe kriseledelsen må leve med i organisasjonen og det er deres felles forståelse og håndtering av usikkerheten som gjør det gjeldende om hvilke effekt det får i ulike krisesituasjoner. Ansell et al. (2019) påpekte at kriseledelsen må være kjent med en slik tvetydighet. Gjennom studien forstår jeg det som at kriseledelsen selv definerer usikkerhet ved å kartlegge hvordan den skal håndteres ved krisesituasjoner som bærer preg av det. Uansett om krisesituasjonen har høyt eller lavt preg av usikkerhet må aktørene i kriseledelsen være innforstått med at usikkerheten er til stedet og det må foreligge rutiner og tiltak for hvordan farenivået holdes nede mens det fattes beslutninger. To av faktorene fra de empiriske funn; 1) samarbeid og koordinering og 2) tillit må ligge til grunn når usikkerhet skal kartlegges samtidig som de to faktorene spiller en

viktig rolle hvor aktørene sammen må forstå hva de står ovenfor. Usikkerheten gjør at man ikke vet hvilke konsekvenser en situasjon kan resultere i og det er dermed viktig at kriseledelsen har lik situasjonsforståelse både ovenfor krisesituasjonen, men også hva og hvordan usikkerhet skal håndteres for å kunne iverksette planer og tiltak for å redusere farenivået.

Å definere usikkerhet må gjøres innenfor knappe tidsrom. Å kartlegge, vurdere og koordinere håndteringen av en krise med høy usikkerhet er preget av hvor mye tid kriseledelsen har tid rådighet og oftest er denne tiden knapp. Man må dermed handle raskt og fatte beslutninger før krisen når et høyere farenivå.

Besvarelse av FS1: Kriseledelsen definerer ikke begrepet usikkerhet. I stedet blir begrepet usikkerhet regnet som en tilstand som må håndteres og kartlegges for å oppnå effektiv krisehåndtering. Usikkerhet følger med enhver krise og kan komme i ulike grader hvor kriseledelsen selv må analysere hvordan usikkerheten tas med i prosessen og hvordan de velger å håndtere denne. For å håndtere usikkerhet må en rekke tiltak ligge til grunn. Disse presenteres nå videre som forskningsspørsmål to i kapittel 6.2.

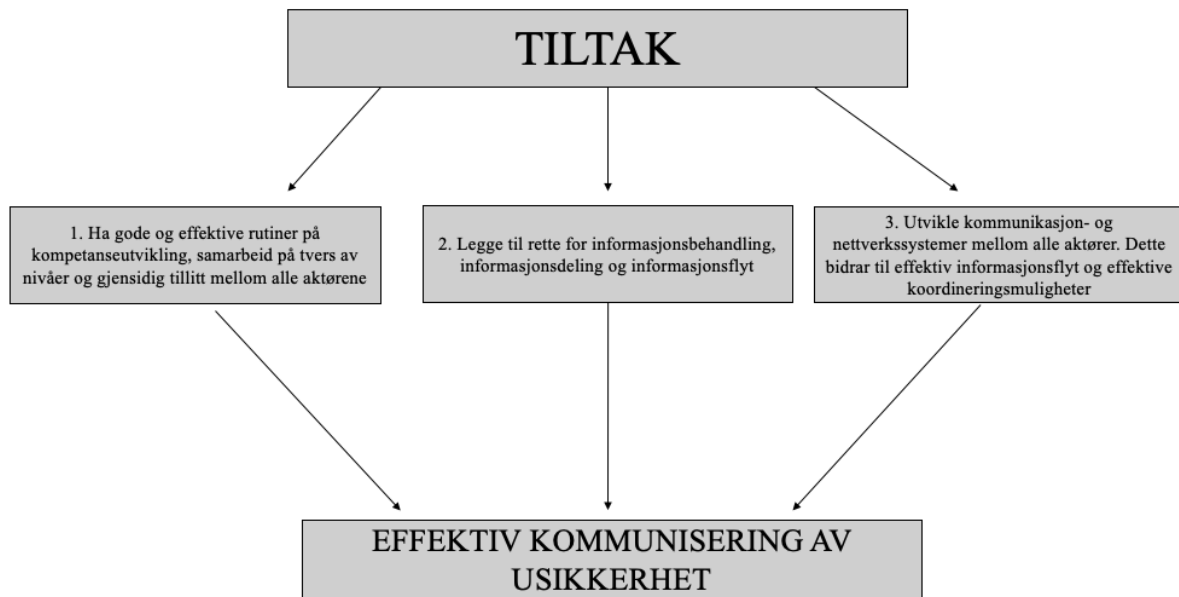
Oppsummert har jeg visualisert med egen figur hvordan studiens seks faktorer fra empiriske funn knyttes opp mot forskningsspørsmålet. Figuren presenteres under:



Figur 11. Samlede empiriske funn relatert til forskningsspørsmål 1

6.2 «HVILKE TILTAK BRUKER KRISELEDELSEN INTERNT FOR Å KOMMUNISERE USIKKERHET OG HVORDAN GJØRES DETTE?»

Andre forskningsspørsmål baseres på de ulike tiltakene kriseledelsen benytter seg av når de kommuniserer usikkerhet. Jeg ønsker å fokusere drøftingen på tre tiltak som anses som de mest relevante for at kriseledelsen kan oppnå en effektiv kommunisering av usikkerhet. Tiltakene presenteres i egen figur under og videre vil de drøftes hver for seg.



Figur 12: Figur over kriseledelsens tiltak for å effektivt kommunisere usikkerhet

Tiltak en som kriseledelsen bruker for å kommunisere usikkerhet består av å utvikle og forbedre rutinene om kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling anses som en viktig arbeidsoppgave dersom kriseledelsen i fremtiden skal kunne håndtere ulike krisesituasjoner. Aktørene i kriseledelsen burde alltid utvikle sin egen kompetanse, samt dele denne kunnskap og kompetanse blant andre aktører. Basert på de tre krisefasene vil kompetanse i før-krisefasen baseres på de rutiner og kompetanse kriseledelsen sitter på før en eventuell krisesituasjon oppstår. Gjennom gode rutiner for opplæring, kompetansedeling og samarbeid vil utviklingen øke. Flertallet av de litterære artiklene i studien argumenterte for at kompetanseutvikling kun anses som effektiv når et grundig rutinearbeid er lagt til grunn i forkant av en hendelse. Det er nemlig i den akutte krisefasen kunnskapene hos aktørene blir satt på prøve og det er her kriseledelsen ser effektene av rutinene som ble lagt til grunn i før-krisefasen. Når en krise er håndtert og situasjonen går over i stadiet etterkrisefase må også her aktørene dele sin kunnskap og erfaring. Dette gjennomføres ved at kriseledelsen samler seg til møter hvor aktørene

diskuterer og evaluerer sine prestasjoner og erfaringer de sitter igjen med etter krisehåndteringen. Slike møter er svært effektivt for å utvikle fremtidig kompetanseutvikling samtidig som det vil bidra til redusering av usikkerhetsmomenter i fremtidig krisehåndtering dersom man må håndtere lignende situasjoner.

Å utvikle og dele kompetanse krever et effektivt samarbeid mellom aktørene, men også på tvers av nivåer. Kapucu (2006) argumenterte i sin studie for at samarbeidsvilje regnes som en av de viktigste faktorene for at kriseledelsen effektivt kan samarbeide i nettverk både i egen organisasjon, men også i nettverk som er satt sammen av ulike avdelinger. På den ene siden vil samarbeid være effektivt om aktørene har gode dialoger på tvers, er villig til å samarbeide, deler erfaringer og kunnskap samtidig som de har iver til å lære hvordan andre styrer og koordinerer sitt arbeid. Det har blitt henvist i tidligere litteratur at samarbeid i nye nettverk kan by på utfordringer. Mangel på tillit, kommunikasjonsproblemer og liten samarbeidsvilje er faktorer som kriseledelsen kan bli utsatt for når nye nettverk blir satt sammen for å samarbeide. Spesielt når usikkerhetsfaktoren er relativt høy kan aktørene bli mer usikre på hvordan situasjonen burde løses. Det er naturlig å tenke at lederne i kriseledelsen er avhengig av god kompetanse og ferdigheter for å kunne håndtere en krisesituasjon. Å forbedre kunnskaper og ferdigheter mot en krise isteden for å lete etter dette i krisesituasjonen spiller en viktig rolle for hvor effektiv krisehåndteringen blir. Det er dermed klart at kriseledelsen bør ha gode rutiner på opplæring og øvelser for å dekke kompetanse- og kunnskapsbehovet de er avhengig av for å takle enhver krise som kan oppstå.

Dersom kriseledelsen effektivt skal kunne kommunisere usikkerhet mellom hverandre må gjensidig tillit ligge til grunn. Uten tillit i ledelsen vil det være vanskelig i det hele tatt å samarbeide med hverandre. Tillit må være til stedet dersom aktørene i kriseledelsen skal dele informasjon og fatte viktige beslutninger. Det må ligge til grunn i organisasjonskulturen og aktørene burde ikke oppleve det som utrygt å dele tanker og forslag til hvordan krisesituasjonen burde håndteres i frykt for fremtidige sanksjoner. Kriseledelsen er dermed høyst avhengig av tillit og det burde foreligge et fokus som rettes mot å skape tillit kontinuerlig blant aktørene.

Tiltak to kriseledelsen benytter for å kommunisere usikkerhet er å legge til rette for informasjonsbehandling, informasjonsdeling og flyt. Disse tiltakene spiller en viktig rolle for selve beslutningstakingen da de er avhengig av rett og relevant informasjon for å kunne ta avgjørelser. Når kriseledelsen befinner seg i en situasjon hvor usikkerheten er relativt høy må

all informasjon kommuniseres mellom aktørene. Informasjonsbehandling er en relativ stor del av kriseledelsens ansvarsområder og er avgjørende for å lykkes med krisekommunikasjon. Tidligere forskning har beskrevet kriseledelsens informasjonsbehandling som en strategi som kan benyttes for å håndtere en krise. Etter en grundig gjennomgang av litteraturen mener jeg det er rettere å kalle det for et tiltak enn en strategi. Det er helt klart at dersom informasjonsbehandling er avgjørende for å lykkes med krisekommunikasjon må det være tilstede og foreligge i kriseledelsen for å oppnå resultater. Det kan være en krevende og utfordrende oppgave, men på den andre siden vil gi det kunne gi effekter for å minske usikkerheten om relevant læring og kontinuerlig gjennomføring et tilstede. Selv om man aldri kan forutse en krise burde og kan man iverksette tiltak som forberedelse mot en fremtidig krisesituasjon. Å behandle den informasjon man har tilgjengelig og informasjon man ønsker å innhente burde være et tiltak som finnes i kriseledelsens rutiner.

En stor del av å kommunisere usikkerhet handler om å dele viktig informasjon mellom aktører, interessenter, avdelinger og organisasjoner. Det er på denne måten man oppnår en effektiv håndtering av krisen man eventuelt står ovenfor. Informasjonsdeling må skje kjapt for at berørte parter skal kunne reagere. For at informasjonsdeling ikke skal bli kaotisk og uorganisert benytter kriseledelsen en ansvarlig talsperson for denne oppgaven. Talspersonen har full oversikt over hva som kommuniseres både internt og eksternt, samtidig som hen har oversikt over hvilke informasjon kriseledelsen anskaffer seg. Dette er en viktig oppgave spesielt når man står ovenfor en krise med høy usikkerhet hvor man må ha kontroll på viktig informasjon, samt når man står i en tidskritisk situasjon. At kriseledelsen må innhente informasjon raskt bunner også i beslutningstakingen hvor avgjørelser må tas innenfor en kritisk tidsramme om krisen skal håndteres effektivt. Mangel på informasjon og lang ventetid vil forsinke og hemme for viktige avgjørelser. Informasjonsbehandling, deling og flyt er tiltak som er høyst avgjørende for hvordan kriseledelsen takler og håndterer usikkerhetsmomentet.

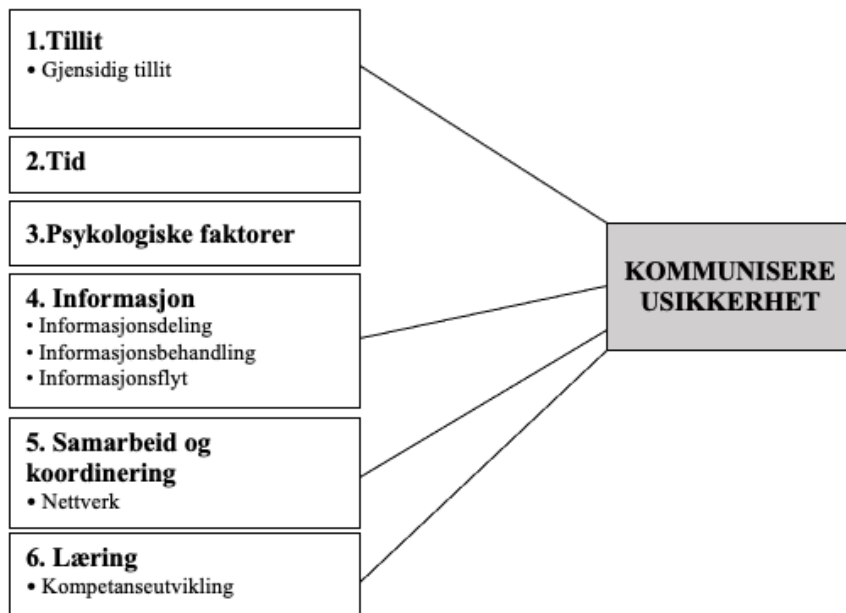
Tiltak tre kriseledelsen bruker for å kommunisere usikkerhet er gjennom ulike kommunikasjon- og nettverkssystemer. At kriseledelsen benytter nettverk har i tidligere forskning vist seg å være svært effektivt. På den ene siden vil nettverk gjøre sending og mottakelse av informasjon svært effektivt og på den andre siden vil det også resultere i at informasjon blir sikret i systemene som de på senere tidspunkt kan bruke til informasjonsbehandling. Kriseledelsen er avhengig av fungerende nettverk i en krisesituasjon. Zaremba (2010) har argumentert i sine studier for at dersom ikke nettverkene er tilgjengelige vil heller ikke informasjonsflyten være tilgjengelig. Dette viser blant annet at kriseledelsen må ha gode

rutiner på hvordan nettverkene skal samarbeide og koordinere seg for å effektivt kunne transportere informasjon og meldinger. Uten dette vil kommunikasjonen også bli svekket.

Som en gjennomgående faktor er også kriseledelsens nettverk avhengig av gjensidig tillit for at det skal være effektivt. Informasjon og kommunikasjon som formidles i nettverkene er avhengig av troverdige kilder. Kriseledelsen kan benytte seg av formelle og uformelle nettverk men det anses som mest effektivt å benytte formelle nettverk der tilliten er sterkere blant aktørene. Det er kjent at mangel på tillit vil gi utfordringer for kommunikasjons-prosessen, så spørsmålet blir dermed hvordan kriseledelsen sikrer tillit når usikkerhet skal kommuniseres i nettverk? På den ene siden kommuniserer kriseledelsen til aktører de har høy respekt for og som anses som eksperter på feltet (Lu, 2017). Dette kan tyde på at kriseledelsen benytter seg av ekspertise når usikkerheten er høy før de eventuelt sikrer seg informasjon. Likevel er det viktig å tenke på krisekommunikasjon som en prosess som kan ha ulike rutiner og utfall etter krisens karakter. Det som var effektiv kommunisering ved en tidligere krise kan ha et helt annet utfall ved neste krise. Det er dermed viktig for kriseledelsen å ikke ha samme tankegang eksemplifisert med: «Dette fungerte forrige gang, dette gjør vi igjen». Hver krise må vurderes og behandles nøye for hver gang man blir utsatt for den.

Besvarelse av FS2: Kriseledelsen bruker en rekke tiltak internt og eksternt for å kommunisere usikkerhet. Ved gjennomgang av denne litteraturstudien belyser jeg tre tiltak som anses som svært effektive når usikkerhet skal kommuniseres. Tiltak 1 viser at kriseledelsen må ha effektive rutiner for kompetanseutvikling for at kommunisering skal gi effekt. Dette gjøres gjennom samarbeid og gjensidig tillit hos aktørene i ledelsen. Uten dette tiltaket til stede vil ikke usikkerhetsfaktoren reduseres og det vil resultere i en rekke utfordringer for det fremtidige arbeidet med krisehåndtering. Tiltak 2 viser at kriseledelsen kan kommunisere usikkerhet gjennom å behandle og dele viktig informasjon. Dette skaper informasjonsflyt som kriseledelsen er høyst avhengig av. Dette gjøres innenfor tidskritiske rammer ved at aktørene samler inn, behandler og vurderer informasjon før det avgjøres som relevant/ikke relevant for videre håndtering. Dette tiltaket er spesielt avhengig av effektiv kommunikasjon. Tiltak 3 viser at kriseledelsen bruker kommunikasjon- og nettverkssystemer for å kommunisere. Dette gjøres ved å sende og motta viktig informasjon på tvers av aktører og interessenter som er med i nettverkene. Kriseledelsen er avhengig av fungerende nettverk dersom usikkerheten skal kunne svekkes.

Oppsummert har jeg visualisert med egen figur hvordan studiens seks faktorer fra empiriske funn knyttes opp mot forskningsspørsmålet. Figuren presenteres under:



Figur 13. Samlede empiriske funn relatert til forskningsspørsmål 2

6.3 «HVILKE UTFORDRINGER KAN USIKKERHET SKAPE FOR BESLUTNINGSTAKING OG KRISEHÅNTERING?»

Etter en gjennomgang av litteraturen og teoretiske tilnærminger til faktoren usikkerhet er det gjort kjent at usikkerhet kan skape utfordringer for kriseledelsens beslutningstaking. Det er spesielt fem utfordringer med usikkerhet jeg ønsker trekke frem som har vist seg å være mest relevant og utfordrende for kriseledelsens beslutningstaking:

- 1) Innhenting av viktig og relevant informasjon
- 2) Skape en felles forståelse av situasjonen og hvordan usikkerhet påvirker avgjørelser
- 3) Tidspress
- 4) Mangel på viktige ressurser
- 5) Usikkerhet kan påvirke aktørenes psykologiske evner som stressfølelse og frykt som kan gå utover arbeidsoppgaver

Uten tilstrekkelig og relevant informasjon vil usikkerheten øke og det vil by på flere utfordringer for kriseledelsen. Med relevant informasjon menes blant annet generell informasjon om krisesituasjonen, statistikk og statistikktall, samt ulike håndteringsalternativer. På den ene

siden kan man se at kriseledelsen er avhengig av innhentet informasjon rundt krisesituasjonen for å gjennomføre en avgjørelse som gir et vellykket utfall. På den andre siden kan også usikkerheten komme av at kriseledelsen har for lite informasjon som grunnlag for å kunne fatte viktige beslutninger. Uten et slikt grunnlag vil det også være vanskelig å se hele situasjonsbilde over hvordan kriser utvikler seg. Det som gjør situasjonen utfordrende er at for mye informasjon kan skape konflikter og konsekvenser for hvilke alternativer man ønsker benytte i selve beslutningstakingen, mens på den andre siden hvor for lite informasjon vil kunne gi en større usikkerhet både ovenfor egen situasjonsforståelse og mangel på håndteringsalternativer man kan benytte. Kriseledelsen må dermed finne en balanse for hvor mye informasjon de er avhengig av og hvordan de skal benytte denne informasjonen videre.

Å innhente relevant informasjon samtidig som man får fatte viktige beslutninger vil føre til et krevende tidspres for kriseledelsen. Krisesituasjonen står ikke stille og det er kriseledelsen som kjapt må respondere effektivt for å redusere farenivået. Caball et al. (2019) argumenterte for at det ikke finnes definerte regler på hvordan kriseledelsen skal/bør håndtere tidspreset. Kriseledelsen baseres som oftest på rutiner og prosedyrer. Eksempel på dette er beredskapsplaner. Dette betyr blant annet at kriseledelsen bør ha en effektiv strategi liggende til grunn når de står ovenfor en situasjon som tar mye tid og som de har utfordringer ved å respondere effektivt til. Som henvist tidligere i studien benytter ofte kriseledelsen seg av å innhente ressurser når tidsrommet er knapt og innsamling av relevant informasjon er avgjørende. Strategien om å innhente og benytte seg av eksperter innen fagfeltet kan være til stor nytte både når det gjelder det kritiske tidsrommet, men også for å øke kunnskapen om hvilke avgjørelser som er hensiktsmessig å ta for å redusere farenivået.

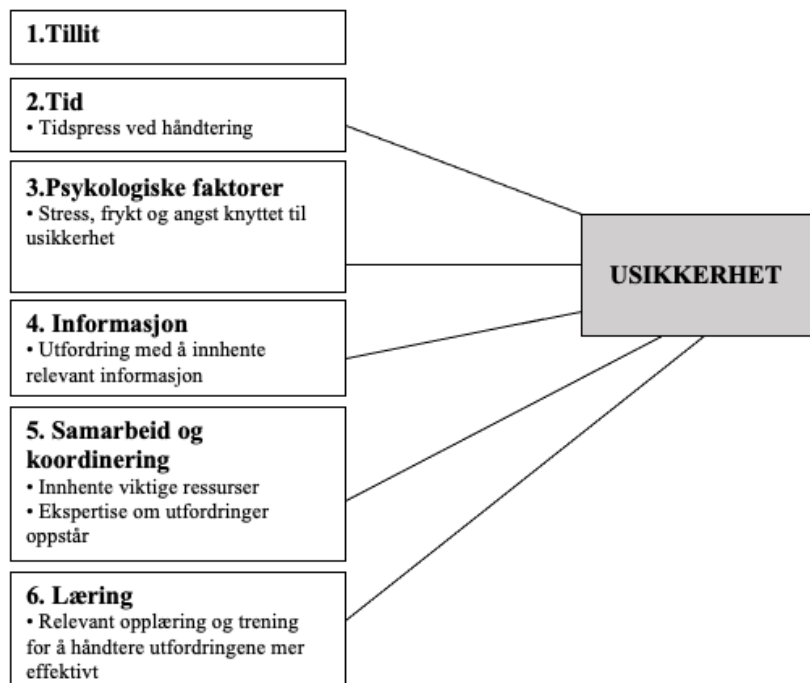
Når en krise oppstår vil trusselen i samfunnet blir sterkere, usikkerheten blir høyere og tidspreset øker. Blant aktørene og beslutningstakerne i kriseledelsen vil det være nærmest umulig å unngå at stress-faktoren oppstår. At krisesituasjonen skaper en form for frykt, angst eller stress hos aktørene kan spille en utfordrende rolle ovenfor hvordan beslutninger blir tatt. Dersom krisesituasjonen påvirker stressnivået hos enkelte aktører kan det være avgjørende for hvordan situasjon, meldinger og signaler blir oppfattet hos den enkelte. Dette kan være viktig informasjon som må ligge til grunn for beslutningene som skal tas.

Det ble nevnt tidligere at kriseledelsen burde benytte seg av eksperter. Ekspertene kan ta ettersom eksperter har håndtert kriser en antall rekke ganger vil de kunne gjenkjenner hvordan aktørene opplever situasjonen og de kan dermed påvirke atferden hos for eksempel ny-

begynnere. Ekspertene med lang erfaring sammen med ansvarlig kriseleder kan redusere denne utfordringen om de er oppmerksomme på beslutningstakernes atferd i en ellers kritisk situasjon. I denne studien har det også blitt lagt vekt på læring og opplæring som en viktig faktor for å redusere usikkerhet. Dette gjenspeiler seg også i de psykologiske faktorene hos beslutningstakerne. Dersom det legges til rette for relevant opplæring vil aktørene trene opp sine egne evner til å takle stressende situasjoner og man vil i fremtiden kunne håndtere krisen mer effektivt enn de med mindre trening og erfaring.

Besvarelse av FS3: Utfordringene høy grad av usikkerhet vil skape for kriseledelsens beslutningstaking er knyttet til en effektiv innhenting av relevant informasjon, å få alle aktørene til å ha lik situasjonsforståelse ovenfor krisen og de beslutninger som skal tas, håndtere tidspresset man står ovenfor, vite hvordan man skal skaffe ressurser når det er mangel på dem og til slutt å kunne håndtere egne atferds-faktorer som stress og frykt.

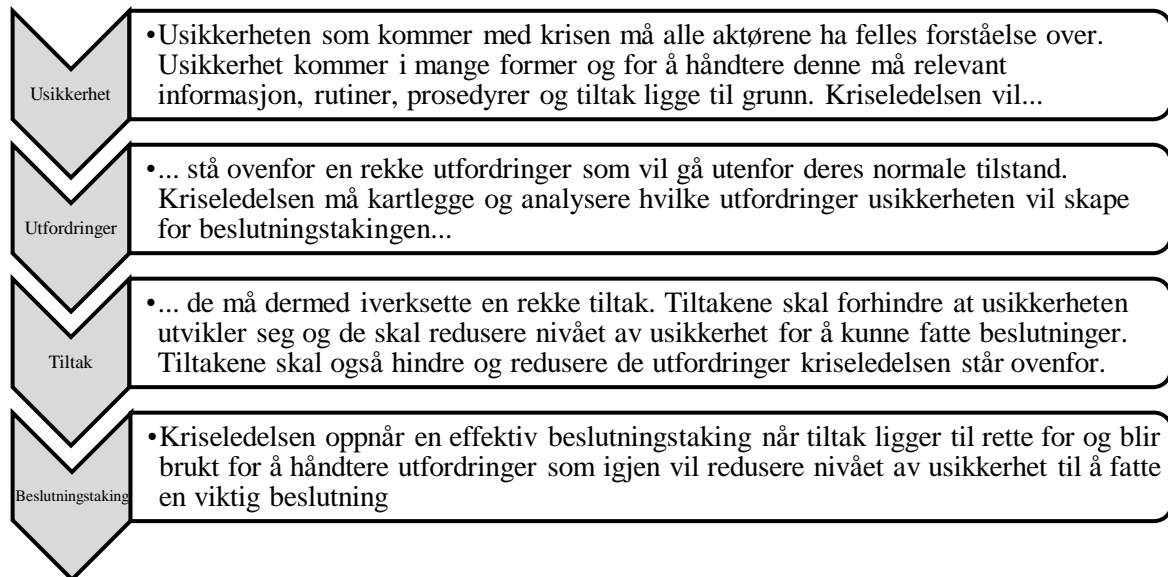
Oppsummert har jeg visualisert med egen figur hvordan studiens seks faktorer fra empiriske funn knyttes opp mot forskningsspørsmålet. Figuren presenteres under:



Figur 14. Samlede empiriske funn relatert til forskningsspørsmål 3

6.4 OPPSUMMERING

Denne diskusjonen har hatt som utgangspunkt å besvare studiens tre forskningsspørsmål. For å oppsummere diskusjonen illustrerer figuren under et kort sammendrag for hvordan kriseledelsen vil oppnå en effektiv beslutningstaking når det er blitt gjort kjent med ulike utfordringer og tiltak som må håndteres for at usikkerheten skal være under kontroll.



Figur 15. Veien mot effektiv beslutningstaking

7.0 KONKLUSJON

I denne litteraturstudien har jeg studert og forsket nærmere på hvordan kriseledelsen fatter beslutninger under kriser det er knyttet høy usikkerhet til. Målet med studien har vært å finne svar på problemstillingen: «*Hvordan kommuniserer kriseledelsen usikkerhet og i hvilke grad kan usikkerhet påvirke beslutningstakingen?*» For å besvare studiens problemstilling har det blitt gjennomført en litteraturstudie med systematisk tilnærming hvor 15 litterære artikler er benyttet som funn og resultater. Studien har også besvart tre forskningsspørsmål i kapittel 6 som bygger på de teoretiske tilnærmingene og resultater. Ettersom problemstillingen er todelt vil det først presenteres en konklusjon om «hvordan kriseledelsen kommuniserer usikkerhet» deretter «hvilke grad usikkerhet kan påvirke beslutningstakingen».

På bakgrunn av de 15 artiklene denne litteraturstudien bygger på viser det seg at kriseledelsen kommuniserer usikkerhet ved å innhente, håndtere og analysere store mengder informasjon før en beslutning om krisesituasjonen kan fattes. Kommunisering av usikkerheten har etter funn i studien vist seg å være mest effektiv når man benytter nettverk på tvers av flere avdelinger. Dette gir økt informasjonsflyt samtidig som det gir muligheten for at alle aktørene i kriseledelsen danner en felles situasjonsforståelse. Dersom aktørene ikke har felles situasjonsforståelse konkluderes det med at det vil være umulig å kommunisere usikkerhet på noe effektiv måte.

For å kommunisere usikkerhet har studien også fokusert på psykologiske faktorer blant aktørene i kriseledelsen. Dette har vist seg å være en viktig faktor for hvordan aktørene selv oppfatter, håndterer og er trygg på de utfordringer usikkerhet kan skape. For å kommunisere usikkerhet er aktørene avhengig av å håndtere sine egne emosjoner, intuisjoner samt stress og fryktfølelser som kan gi fremtidige utfordringer. Situasjoner som har høy grad av usikkerhet gir ikke rom for at aktørene kan tvile på egne prestasjoner og arbeidsoppgaver. Studien har dermed sett på læring, trening og opplæring som en viktig faktor for å kunne klare å kommunisere og håndtere usikkerhet.

En krise med høy grad av usikkerhet kan ikke håndteres før den er forstått. Mine funn samt egen diskusjon konkluderer med at usikkerhet i høy grad kan påvirke beslutningstakingen om kriseledelsen ikke har de rette tiltakene, prosedyrene og rutiner i forkant av en krisesituasjon. Ettersom denne litteraturstudien ikke hadde søkelys rettet mot en spesifikk organisasjon kan det være utfordrende å trekke slutninger, men det argumenteres likevel for at kriseledelsen er

høyst avhengig av de rette tiltakene for å kunne fatte de riktige og viktige beslutningene. Studien har sett på tiltak som blant annet informasjonsdeling, situasjonsforståelse, informasjonsflyt, nettverksdannelse og kommunikasjon. Disse har blitt presentert i studien fordi de regnes som viktige tilnærminger og som kriseledelsen er høyst avhengig av for å effektivt kunne respondere og fatte beslutninger før, under og etter en krise.

Usikkerhet vil gi en krevende situasjon som beslutningstakerne kanskje før aldri har stått ovenfor. Om det er høy grad av usikkerhet eller lav grad av usikkerhet vil likevel kunne gi et preg på beslutningstakingen. Et av fokusområdene i denne studien har sett på tilgjengelig tid og tidspress som en faktor som kan påvirke beslutningstakingen. Konklusjonen her blir at kriseledelsen må ha effektive planer og rutiner på forhånd for å både kunne kommunisere usikkerheten, men også for å fatte de riktige beslutningene innenfor viktige tidsrammer.

Gjennom denne forskningsstudien har det blitt funnet minimalt med norske studier som kun fokuserer på kriseledelse. Denne studien har belyst et område på hvordan kriseledelsen håndterer usikkerhet i organisasjonen samtidig som den har rettet søkelys på en rekke utfordringer som kan oppstå. Til videre forskning ville det vært interessant å se om denne studien faktisk presenterer hvordan kriseledelsen gjennomfører håndteringen i praksis. Til videre forskning hadde det også vært interessant å forske nærmere på flere tilnærminger enn de resultater som ble presentert i studien. Som nevnt er det en rekke faktorer som spiller en viktig rolle for beslutningstakingen, samtidig som feltet på kriseledelse er så stort at det er nødvendig å avgrense til hva man faktisk ønsker finne svar på. Denne studien har som nevnt 6 tilnærminger og faktorer, men det ville vært interessant å gå dypere på fagfeltet noe som kunne vært nyttig og gitt mer innsikt i hvordan kriseledelsen håndterer usikkerhet.

Avslutningsvis i denne studien ønsker jeg å beskrive forskningsprosjektet som interessant og krevende. Å gjennomføre en litteraturstudie for første gang var utfordrende, men jeg sitter nå igjen med god kunnskap og en større forståelse for hvordan kriseledelsen fatter beslutninger etter å dypdykket inn i store mengder litteratur. Etter å ha besvart studiens problemstilling og dens tre forskningsspørsmål håper jeg også leseren sitter igjen med ny og økt kunnskap på feltet om kriseledelse og deres ansvarsroller i krisesituasjoner.

Takk for lesingen!

8.0 LITTERATURLISTE

- Ancona, D. (2012). Sensemaking: framing and acting in the unknown. *The handbook of teaching leadership: knowing, doing and being*, SAGE Publications, p. 3-19
- Ansell, C. & Boin, A. (2019) Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Journals Sage*, vol.51(7), 1079-1112
- Aveyard, H. (2014). *Doing a literatur Review in Health and Social care* (3.utg.). Open University Press.
- Bakker, M.H., Kerstholt, J.H., van Bommel, M. & Giebels, E. (2019) Decision-making during a crisis: the interplay of narratives and statistical information before and after crisis communication. *Journal of Risk Research*, 22(11), 1409-1424
- Blanche, M.T. , Durrheim, K. & Painter, D. (2006). *Research in practice* (2.edition). University of Cape Town Press.
- Boin, A. & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: Critical Challenges in Crisis Management. *Blackwell Publishers Ltd*, Vol. 8(4), 185-191
- Boin, A., Hart, P. ', & Sundelius, E. S. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under pressure*. Cambridge University Press
- Boin, A., Kuipers, S. & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, Vol.18, No.1, 79-91
- Boin, A. , t'Hart, P. , Stern, E. & Sundelius, B. (2016) *The Politics of Crisis Management: Public Leadership and Pressure* (2.utg). Cambrigde University Press.
- Caball, R. & Malekpour, S. (2019) Decision making under crisis: Lessons from the millennium drought in Australia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 54 , 387-396
- Comfort, L.K. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and control. *Public Administration Review*, Vol. 67(1), 189-197
- Coombs, T. (2004). Impact of past crisis on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No.3, pp.265-289
- Coombs, T. (2013) Future of Crisis Communication. *Handbuch Krisenmanagement*. Springer VS, Wiesbaden, 395-402

- Dowell, J. (2016). Coordination of Decision-making in Crisis Management. *Fusion Methodologies in Crisis Management*. Springer, 489-499
- Doyle, E.E.H., Johnston, D.M., Smith, R. & Paton, D. (2019) Communicating model uncertainty for natural hazards: A qualitative systematic thematic review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 449-476
- Eriksson, K. & McConnell, A. (2011) Contingency planning for crisis management: Recipe for success or political fantasy? *ScienceDirect, Policy and Society*, 30, 89-99
- Fischer, D., Posegga, O. & Fischbach, K. (2016, june) *Communication Barriers in Crisis Management: A Literature Review*. Innlegg presentert ved Twenty-Fourth European Conference on Information Systems, Istanbul Turkey. Sammendrag hentet fra http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/168/
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications An International Journal*, Vol. 16, No.4, pp 347-361
- Grønmo, S. (2017). *Samfunnsvitenskapelige metoder (2.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hafting, T. (2017). *Krisehandtering: Planlegging og handling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Harbaugh, W.T., Krause, K. & Vesterlund, L. (2009). The fourfold pattern of risk attitudes in choice and pricing tasks. *The Economic Journal*, 120, pp. 595-611
- Johannessen, A. & Tuft, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johansson, J. (2007). *Risk and Vulnerability Analysis of Large-scale Technical Infrastructures: Electrical Distribution Systems* (Doctoral Thesis). Department of Measurement Technology and Industrial Electrical Engineering, Lund University.
- Kapucu, N. (2006) Interagency Communication Networks During Emergencies: Boundary Spanners in Multiagency Coordination. *Sage Publications, vol 36 (2)*, 207-225
- Kapucu, N. & Ustun, Y. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>

- Khan, S., Mishara, J.L., Lin, K.E. & Doyle, E.E.H. (2017) Rethinking communication in risk interpretation and action. *Nat Hazards*, 88, 1709-1729
- Kim, H.K., Yang, S. (2009). Cognitive Processing of Crisis Communication: Effects of CSR and Crisis Response Strategies on Stakeholder Perceptions of a Racial Crisis Dynamics. *Public Relations Journal*, Vol.3, No.1.
- Larsen, A K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Liu, B.F., Bartz, L. & Duke, N. (2016). Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps. *Public Relations Review*, 42, 479-487
- Lu, X. (2017). *Managing Uncertainty in Crisis: Exploring the Impact of Institutionalization on Organizational Sensemaking*. Springer
- McConnell, A. & Drennan, L. (2006) Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Blackwell Publishing Ltd*, vol 14(2), 59-70
- Miller, H. E. (2018) *Intuition and decision making for crisis situations*. The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business Routledge. Accessed on: 25.Mar 2021
- Moynihan, D.P. (2008). Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management. *Public Administration Review*, vol 68(2), 350-365
- NOU 2012:14 *Rapport fra 22.Juli-kommisjonen*.
- Prieto, R. (2020). Decision Making Under Uncertainty. *PM World Journal*, Vol. IX, Issue XI, November.
- Quarantelli, E.L. (1998). What is a Disaster?. *Natural Hazards*, 18, 87–88
- Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students* (2.utg). Sage Study Skills
- Robert, B. & Lajtha, C. (2002) A new approach to crisis management. *Blackwell Publishers Ltd*, vol 10 (4), 181-191
- Rosness, R. (2009) A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss. *Safety Science*, 47, 807-812
- Rydmark, J., Kuylenstierna, J. & Tehler, H. (2020) Communicating uncertainty in risk descriptions: the consequences of presenting imprecise probabilities in time critical decision-making situations. *Journal of risk research*
- Salas, E., Sims, D.E., Burke, C.S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork?. *Small Group Research - Sage Publications*, Vol. 36(5), 555-599

- Santos, R.A.S., Mello, R.B. & Cunha, C.J.C.A. (2016) The Leadership Process During an Organizational Crisis. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol 9(1), 94-109
- Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition and emotion*, 14(4), 433-440.
- Stern, E. (2003). *Crisis decision making: A Cognitive Institutional Approach*. Stockholm: Dept. of Political Science.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag A/S
- Uitdewilligen, S. & Waller, M.J (2018) Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Wiley Journal of Organizational Behavior*, vol 39(6), 731-748
- Vukaljovic, V., Simeunovic, I., Beraha, I., Brzakovic, M. (2019). Importance of Information in Crisis Management – Statistical Analysis. *Industrija*, Vol.47(3), 37-53
- Wang, Y. & Ruhe, G. (2007) The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.
- Zaremba, A.J. (2010) *Crisis Communication: Theory and Practice*. New York: Routledge.

Vedlegg 1: Tabell over artikler fra litteratursøk

Denne tabellen viser en oversikt over de 15 litterære artiklene som ble benyttet i denne litteraturstudien. Tabellen presenterer hensikten med hver artikkel samt et sammendrag av relevant funn fra hver artikkel. Det henvises også til referanselisten 8.0 som gir nærmere oversikt over forlag, utgivelsessted og publiseringssted.

#	Forfatter og tittel	Begrunnelse for inklusjon i litteraturstudien
1	<p>Uitdewillingen et al. (2018) «Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med denne studien er å vurdere strukturen og konsekvensene av informasjonsdeling i tverrfaglige kriseledelse-teams som står ovenfor komplekse og dynamiske krisesituasjoner.</p> <p>Sammendrag: Resultat viser at tverrfaglige kriseledelse-teams må kjapt settes sammen og dele informasjon for å ta en rekke beslutninger når det gjelder håndtering av krisesituasjonen. Man må dele informasjon for å kunne utvikle en delt forståelse for videre koordinering. Forfatterne foreslår en modell for informasjonsdeling i team som består av 3 nivå: 1) fakta-deling, 2) tolkningsdeling og 3) prosjektdeling. Å bruke kunnskap som verktøy i krisekommunikasjon kan tilrettelegge for kollektiv «sense-making» ettersom de da kan tolke en kompleks, dynamisk og tidspresset situasjon. High-performance-team bruker mye mer tid på strukturering og informasjonsdeling som igjen gjør at beslutninger blir tatt mye raskere i beslutningsfasen.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
2	<p>Khan et al. (2017) «Rethinking communication in risk interpretation and action»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med denne studien er å presentere den viktige rollen kommunikasjon har som moderator i kriser og hvordan kommunikasjon som ansvarlig faktor har innenfor beslutningstaking i usikkerhet.</p> <p>Sammendrag: Krisekommunikasjon er en kompleks prosess som kan føre til konsekvenser om det er dårlig administrert. Når man bruker kommunikasjon i krisehåndtering er dette hovedsakelig et «instrument» for styring av informasjonsflyt, bevisstgjøring, formidling av advarsler og generering av beredskap. Når kriseledelsen diskuterer og bestemmer seg for hvordan en krise skal håndteres blir selve krisekommunikasjonen unngått offentligheten. Manglende evne til å benytte normale kanaler av kommunikasjon i kriseledelsen kan</p>

		<p>forsinke og hemme beslutningstakingen. Dette anses som en negativ konsekvens av krisekommunikasjon. Gjennom evaluering av meldinger, signaler, informasjon og kunnskap kan krisekommunikasjon føre til en læreprosess som igjen kan distribueres til beslutningstakingen. Det er dette som betyr at både kriseledelse og krisekommunikasjon stadig er en pågående, langsiktig og kreativ prosess innenfor krisehåndtering.</p> <p>Kvalitet: God</p>
3	<p>Moynihan (2008) “Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management”</p>	<p>Hensikt: Hensikt med denne studien er å undersøke og forstå hvordan nettverk i krisehåndtering lærer under forholdene av usikkerhet. Artikkelen har også som formål å besvare hvilke rolle nettverksstruktur har ved å redusere usikkerhet.</p> <p>Sammendrag: Læring er et verktøy for å kunne håndtere usikkerhet. Dette betyr at kriserespons-nettverk er ett nødvendig læringssystem for å kunne håndtere usikkerhet i kriser. Læring er viktig for ønsket om å unngå tidligere feil gjort av beslutningstakere. I krisen må ledere engasjere seg i sense-making under tidsbegrenset tidsrom, intenst press, evaluere og søke etter passende respons. Man ser en stadig utfordring i hvordan aktører fra ulike organisasjoner må koordinere seg til å jobbe mot samme mål under ulike krise-vilkår som hastverk, usikkerhet og trusler. Artikkelen presenterer 3 kategori-typer for usikkerhet: substantive uncertainty, strategic uncertainty og institutional uncertainty.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
4	<p>Bakker et al. (2018) “Decision-making during a crisis”</p>	<p>Hensikt: Hensikten med denne studien er å gi et innblikk i hvordan narrative informasjon og statistisk informasjon påvirker atferd i en krise og hvordan disse to typene av informasjon samhandler med meldinger som kommer fra myndighetene og kriseledelsen i tidsrommet etter at en krise har oppstått.</p> <p>Sammendrag: Offisiell informasjon gitt av myndigheter fokuserer på fakta og statistikk om krisen, potensielle konsekvenser og handlinger. Dette betyr at i situasjoner preget av usikkerhet er man avhengig av informasjon gitt fra profesjonelle aktører. Myndigheter</p>

		<p>og kriseledelse blir oppfordret til å observere «narrativ informasjon» på sosiale medier under en krise, slik at de kan tilstrekkelig respondere på usanne fortellinger og rykte angående kriseinformasjonen.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
5	<p>Ansell et al (2019) “Taming deep uncertainty: The potential of Pragmatist Principle for Understanding and improving Strategic Crisis Management”</p>	<p>Hensikt: Hensikten med denne artikkelen er å undersøke om prinsippet om pragmatisme kan gi byggesteiner for videre teori om effektiv strategisk kriseledelse og krisehåndtering.</p> <p>Sammendrag: Ledere er forventet å organisere en tids- og effektiv respons under forhold det er knyttet dyp usikkerhet til. Strategisk kriseledelse avgrenses til et sett med oppgaver innenfor «sense-making», kritisk beslutningstaking, koordinering og «meaning-making». Forfatterne argumenterer for at den pragmatiske tilnærmingen er imot å sette krisehendelser i kategorier, f.eks «natural disasters». Dette fordi det kan hemme beslutningstakerne for tilgjengelig informasjon og igjen kan det overse de sorte svaner. Her må koordinering kreve kontinuerlig kommunikasjon på tvers og mellom alle nivå i responssystemet for å ikke overse viktige momenter. Det er også et funn at kriseledere må unngå fristelser av å kommunisere usikkerhet over til sikkerhet kun for å berolige andre. Det er viktig at usikkerhet blir tatt på alvor og at man kan identifisere hva usikkerheten innebærer.</p> <p>Kvalitet: God</p>
6	<p>Caball et al (2019) «Decision making under crisis: Lessons from the millennium drought in Australia»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med denne studien er å informere om ulike beslutningstakingsprosesser under usikkerhet. Selv om artikkelen er knyttet opp mot vanntørken i Australia presenterer den likevel en rekke viktige praktiske eksempler på hvordan beslutningstaking ble foretatt med såpass høy grad av usikkerhet i krisesituasjoner.</p> <p>Sammendrag: Caball et al. (2019) beskriver beslutningstaking som en sosial prosess hvor viktige valg må tas. De refererer til tidligere forskning og argumenterer så for at beslutningstaking ikke kan anses som en vitenskapelig aktivitet slik flere forskere har definert beslutningstaking i deres studier. Et resultat av</p>

		<p>dette er fordi ulike krisesituasjoner krever gjennomføring av ulike beslutninger innenfor en kort tidsperiode. (Caball et al, 2019) Planlegging og gjennomføring av ulike beslutninger anses dermed som en sosial prosess da man på forhånd må være forberedt for å effektivt kunne takle og håndtere krisen. De argumenterer så videre for at aktørene må være robuste og tilpasningsdyktige. Dette anses som viktige faktorer i beslutningstakingen ettersom fremtiden vil være mye mer usikker og kompleks enn det vi kjenner til i dag. Hver beslutning må evalueres i forhold til de mål som ble satt før avgjørelsen. Artikkelen resulterer i et rammeverk for vurdering av beslutningstaking.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
7	<p>Rosness (2009) «A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å foreslå en beredskapsmodell for beslutningstaking som involverer en risiko for utilsiktet tap av liv. Dette baseres på to dimensjoner.</p> <p>Sammendrag: Beslutningstaking er en aktivitet. Beslutningstaking under høy grad av usikkerhet hvor det resulterer i et katastrofalt utfall betyr ikke nødvendigvis dårlig beslutning samtidig som suksess ikke alltid er et resultat av god beslutningstaking. Rosness (2009) presenterer en liste med 8 punkter for hvordan man kan forbedre beslutningstaking blant medlemmer i ledelsen. Personer i administrasjonen og ledelsen bruker mye mer tid enn leder på visse beslutninger. Dette er fordi de bruker sofistikerte verktøy for informasjonshåndtering og de er også i en bedre posisjon for å søke optimale beslutningsalternativer. Beslutningstaking er å få støtte, forpliktelse og etterlevelse hos medlemmer i kriseledelsen.</p> <p>Kvalitet: God</p>
8	<p>Rydmark et al (2020) «Communicating uncertainty in risk descriptions: the consequence of presenting imprecise probabilities in time critical decision-making situations»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å undersøke om beslutningstakere vil reagere på usikkerhet ved å utsette beslutningen og vente på ytterligere informasjon, eller om de vil ta en rask beslutning.</p> <p>Sammendrag: Det er vanskelig å tro at en beslutningstaker vil velge å vente på ytterligere informasjon i en tidskritisk situasjon. Tidligere forskning viser at beslutningstakere generelt ikke liker tvetydighet og andre former for usikkerhet når de fatter</p>

		<p>beslutninger. «Time critical decision-making situations» som Rydmark et al. (2020) presenterer er 4 komponenter som kreves av beslutningstakere og muligheten for å være suksessfull når/om man venter på ytterligere informasjon. I mange beslutningssituasjoner er det mulig å samle ytterligere informasjon før man fatter en beslutning.</p> <p>Kvalitet: God</p>
9	<p>Eriksson et al (2011) «Contingency planning for crisis management: Recipe for success or political fantasy?»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med denne studien er å se på kriser i en rekke utviklede land hvor beredskapsplanlegging er godt utviklet. Studien beskriver hvorvidt beredskapsplanlegging er suksessfullt gjennom å se på ulike faktorer. Kriseledelse blir presentert som en av disse faktorene.</p> <p>Sammendrag: Eriksson et al (2011) argumenterer for at kriseledelse blir formet av flere faktorer enn kun en organisasjon som baserer seg på beredskapsplanlegging og beredskapsplaner. Planlegging og beredskapsplaner er viktig og man ser en stadig utvikling hvor element av fleksibilitet er nødvendig for å kunne håndtere usikkerhet. Dette er fordi det ikke er noe garantifaktor for suksessfull håndtering ved at kriseledelsen kun holder seg til ulike beredskapsplaner. De argumenterer videre for at faktorer som kreativitet og improvisasjon av aktørene kan spille en viktig rolle i hvordan man responderer til krisen både før, under og etter. Anticipation (forventning) blir også antatt å maksimere sjansen for suksessfull respons i kriser.</p> <p>Kvalitet: God</p>
10	<p>Fischer et al. (2016) «Communication barriers in crisis management: a literature review»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å gi et innblikk i fundamentet om krisekommunikasjon basert på tidligere litteratur. Artikkelen foreslår ulike tiltak for fremtidig forskning for å få bedre kunnskap om krisekommunikasjon og dens barrierer.</p> <p>Sammendrag: Kriseledelsen kan ikke stole på kun å bruke beredskapsplaner da kriser kan ha høy skala og grad av usikkerhet. Krisekommunikasjon blant beredskapsaktører er en nøkkelfaktor for «preparedness, mitigation, coordination and cooperation». Artikkelen resulterer i et rammeverk for kommunisering som bygger på 3 barrierer innenfor krisekommunikasjon: teknologiske barrierer, organisatoriske barrierer og</p>

		<p>sosiale barrierer. Det er disse barrierene det er viktig å identifisere og ha kunnskap om for å unngå problemer i fremtiden.</p> <p>Kvalitet: God</p>
11	<p>Liu et al. (2016) «Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med studien er å presentere en gjennomgang av det forfatterne mener er begrenset forskning som finnes på feltet om krisekommunikasjon i tider med usikkerhet.</p> <p>Sammendrag: Momenter av usikkerhet utfordrer medlemmer i ledelsen til å vite hvordan man best mulig kan gå frem når det gjelder kommunisering. Det viser seg at kriseledelsen og beslutningstakere innrømmer usikkerhet heller enn å presentere og kommunisere informasjon som senere kan vise seg å være feil. Dette resulterer i at åpen og klar kommunikasjon fra kriseledelsen er essensiell når det gjelder tillitt. I ukjente situasjoner må ledelsen koordinere deres kommunikasjon for å forhindre mer usikkerhet – om ikke kan dette igjen føre til konflikt og forvirring. Usikkerhet skaper et «informasjons-vakuum» der tid er alt. Artikkelen argumenterer for at usikkerhet i kriselitteraturen blir behandlet som en negativ krisekarakter.</p> <p>Kvalitet: God</p>
12	<p>Robert & Lajtha (2002) «A New Approach to Crisis Management»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å presentere en ny tilnærming innenfor Crisis Management. Forfatterne argumenterer for at tradisjonelle krisehåndterings planer og treningsmetoder viser seg å være ineffektive. Dermed presenterer de en nyere og friskere tilnærming innenfor feltet som de mener er nødvendig.</p> <p>Sammendrag: Mangel på forståelse av en rekke varseltegn blir ofte oppdaget, men ikke identifisert og analysert på ledelsesnivå. Dette gir konsekvenser for risikoanalyser som skal brukes for identifisering og klassifisering av usikkerheter. Forfatterne argumenterer for at kriseledelse vil sannsynligvis finne seg utsatt for uvanlige nivå av frykt, stress og utmattelse i selve krisesituasjonen. Tillitt bestemmer kvaliteten på beslutninger – visst ledelsen svikter på tillitt i sammenhenger med frykt for fremtidige sanksjoner vil aldri beslutninger bli implementert eller akseptert. Nytteverdien i kriseledelsen kan også bli sterkt svekket</p>

		<p>av dette.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
13	<p>McConnell & Drennan (2006) «Mission impossible? Planning and preparing for crisis»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å reflektere om kriseberedskap anses som et umulig oppdrag. Det blir presentert 4 sentrale utfordringer med krisehåndtering og kriseberedskap.</p> <p>Sammendrag: Nøkkeloppgave for kriseledere er å etablere institusjonelle prosedyrer som utvikler en kapasitet til å takle de ekstraordinære truslene man står ovenfor. Dette er fordi kriser er kaotiske, uforutsigbare og truende noe som gjør at den ikke respekterer lang tid med planlegging. Det er vanskelig å forberede seg på «worst-case scenario» når ressursene er knappe.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
14	<p>Kapucu (2005) «Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination»</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å undersøke problemet ved effektiv kommunikasjon i organisasjoner og rollen informasjonsteknologi har for å oppnå effektiv kommunikasjon og beslutningstaking i kriser. Artikkelen fokuserer også på kommunikasjon og beslutningstaking under forhold av usikkerhet.</p> <p>Sammendrag: Uansett omstendigheter med usikkerhet må organisasjoner fortsatt kommunisere effektivt for å ta kritiske beslutninger. Kommunikasjon er en prosess hvor organisasjonen sender en melding gjennom en kanal til en annen part/del av organisasjonen. Dersom respondentene ikke er i kontakt med hverandre eller dersom det ikke er god informasjonsflyt er det vanskelig å se for seg en suksessfull krisehåndtering. Den raske utviklingen av informasjon og kommunikasjonsteknologi har endret måten krisekommunikasjon blir utført på. Som et resultat av dette blir nye og bedre web-databaser og satelitt-systemer utviklet for krisekommunikasjon. Operasjoner i krisefasen burde være desentralisert, men ikke selve beslutningstakingen</p> <p>Kvalitet: God</p>
15	<p>Doyle, Johnston, Smith & Paton (2019) «Communicating model uncertainty for natural hazards: A</p>	<p>Hensikt: Hensikten med artikkelen er å presentere en kommunikasjonsmodell som kan benyttes ved usikkerhet.</p>

	<p>qualitative systematic thematic review»</p>	<p>Sammendrag: Fundamentet for effektiv kommunikasjon av usikkerhet er først å forstå behovene til beslutningstakerne. Dette krever å utvikle strategier for håndtere kommunikasjonsprosessen i seg selv. Artikkelen presenterer et rammeverk for «effektiv praksis» av kommunikasjon relatert til usikkerhet.</p> <p>Kvalitet: Middels</p>
--	--	---

Vedlegg 2: Søkehistorikk

Her vises søkehistorikken til litteratursøkene som ble benyttet i 4 databaser. Totalt 6 litteratursøk ble gjennomført i denne litteraturstudien. De tre tabellene under presenterer hvordan inklusjon og eksklusjon av artikler ble gjennomført og er lagt ved for å gi et innblikk i hvordan litteratursøket ble systematisert og gjennomført.

Tabell 1.

Database:	Web of Science
Dato:	2.02.2021
Søk nummer:	1
Søkeord:	Crisis* AND crisis management AND decision-making OR decision making AND uncertainty
Antall treff:	49
Leste abstrakter, innledning og konklusjon:	15 av 49
Leste artikler (full):	3
Referanse til lest litteratur etter inklusjonskriterier:	-Durbach et al. (2011) «An experimental study of the effect of uncertainty representation on decision making» -Eiseilt et al. (2013) «Multicriteria decision making under uncertainty: a visual approach» -Uitdewillingen et al. (2018) «Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams»
Antall artikler som ble benyttet videre for endelig vurdering: 1	- Uitdewillingen et al. 2018 «Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams»

Tabell 2.

Database:	ORIA
Dato:	3.02.2021
Søk nummer:	3
Søkeord:	(crisis* management*) AND (crisis communication) AND (decision-making)
Antall treff:	24
Leste abstrakter, innledning og konklusjon:	11 av 24
Leste artikler (full):	3
Referanse til lest litteratur etter inklusjonskriterier:	-Renn et al. (2011) «Coping with Complexity, Uncertainty and Ambiguity in Risk Governance: A synthesis» -Schroeder et al. (2015) «The Role of Social Media in International Tourist´s Decision Making» -Moynihad (2008) «Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management»
Antall artikler som ble benyttet videre for endelig vurdering: 1	- Moynihad (2008) «Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management»

Tabell 3.

Database:	Scopus
Dato:	15.02.2021
Søk nummer:	6
Søkeord:	Crisis management AND uncertainty AND decision-making
Antall treff:	79
Leste abstrakter, innledning og konklusjon:	10 av 79

Leste artikler (full):	8
Referanse til lest litteratur etter inklusjonskriterier:	<ul style="list-style-type: none"> -Vitoriano et al (2014) «Intelligent Decision-making Models for Disaster Management» - Caball et al (2019) «Decision making under crisis: Lessons from the millennium drought in Australia» - Durand et al (2020) «Towards an improved decision-making process to better cope with uncertainties following a nuclear accident» - Fardal et al (2008) «IS – strategic decision-making: A garbage can view» - Gilbert (2007) «Crisis Analysis: Between normalization and avoidance» - Rosness (2009) «A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss» - Rydmark et al (2020) «Communicating uncertainty in risk descriptions: the consequence of presenting imprecise probabilities in time critical decision-making situations» - Pennings et al (2008) «Responding to crises and disasters: the role of risk attitudes and risk perceptions»
Antall artikler som ble benyttet videre for endelig vurdering: 3	<ul style="list-style-type: none"> - Caball et al (2019) «Decision making under crisis: Lessons from the millennium drought in Australia» - Rosness (2009) «A contingency model of decision-making involving risk of accidental loss» - Rydmark et al (2020) «Communicating uncertainty in risk descriptions: the consequence of presenting imprecise probabilities in time critical decision-making situations»

