
Pandora

Den fremadskuende celle

Udgivet af:

Beredskabsstyrelsen
Datavej 16
3460 Birkerød

Telefon: +45 45 90 60 00
Fax: +45 45 90 60 60
<http://brs.dk>

Juni 2016

Dette konceptpapir er udarbejdet af Beredskabsstyrelsen. Formålet er at beskrive konceptet og give en praktisk vejledning til, hvordan en fremadskuende, analytisk celle kan etableres og drives som et selvstændigt tillæg til en krisestyringsstab.

Den fremadskuende celle kan organiseres og styres på mange måder. Justering af den her foreslåede fremgangsmåde, eller af dens delelementer, kan være hensigtsmæssig for bedst muligt at tilpasse processen til den konkrete sammenhæng, den skal benyttes i.

Feedback på konceptet modtages gerne på kri@brs.dk.

Pandora

Den fremadskuende celle

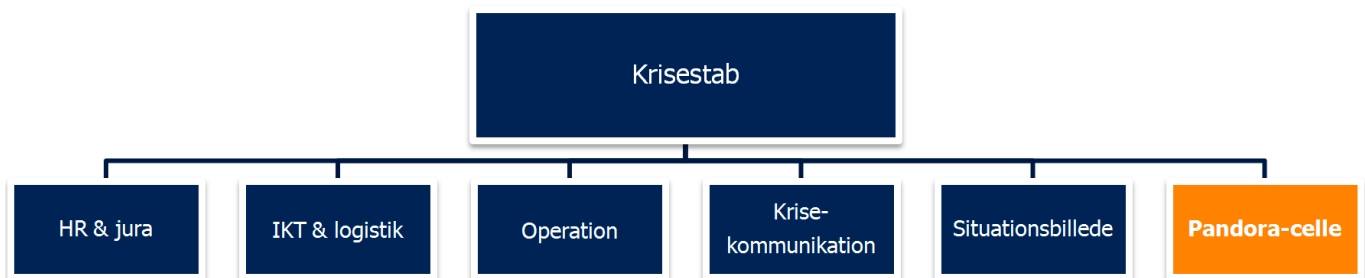
Introduktion

Som samfund står vi over for uforudsigelige risici. Vi ved, at kriser er uundgåelige, men vi kender ikke til detaljerne omkring den næste krise, før vi står overfor den.

Krisestyringsorganisationer er normalt veludrustede og kompetente, når det kommer til at skabe sig et overblik over den aktuelle situation. I arbejdet med at skabe et situationsbillede besvarer de bund og grund spørgsmålene "hvad er der sket?", og "hvad bliver der gjort ved det?" – helt essentielle spørgsmål i forhold til at adressere den aktuelle situation og til at koordinere indsatsen. Når man ser tilbage på tidligere hændelser, er det dog tydeligt, at variationer i den specifikke udvikling af selv velkendte hændelsestyper ofte ender med at komme bag på kriseledere.

At krisestyre kræver altid fuld opmærksomhed fra det involverede personale. Der er sjældent tid til at spekulere over meget andet end den aktuelle situation, og hvad der gøres for at håndtere den. Et kortfattet og præcist overblik over potentielt nært forestående farer og udfordringer kan imidlertid være et værdifuldt bidrag med henblik på at komme på forkant med udviklingen af den krise, der udspiller sig.

For at bidrage til et sådant mere strategisk og fremsynet overblik, foreslår Beredskabsstyrelsen at tilføje en fremadskuende enhed til den traditionelle krisestyringsorganisation. Vi betegner denne enhed "Pandora-cellen".



Figur 1. Standardeksempel på en krisestyringsorganisation, inklusiv krisestab og stabsstøttefunktioner, suppleret af en Pandora-celle

Mål

Pandora-cellens opgave er at analysere den igangværende krise og identificere forhold, der vil kunne forværre situationen i en nær fremtid. Disse forhold kan have med selve indsatsen at gøre, eller de kan være relateret til de organisationer, der deltager i krisestyringen. Der kan også være tale om mere generelle omstændigheder ved den kontekst, krisen foregår i, som kræver skærpet opmærksomhed.

Pandora-cellen arbejder som sådan uafhængigt og isoleret fra den øvrige krisestyringsorganisation, men den forsyner kriseledelsen (fx stabschefen eller en lignende funktion) med regelmæssigt output fra sin analyse.

Output

Pandora-cellens opgave er at producere en liste med 3-5 opmærksomhedspunkter, altså potentielt problematiske forhold, som kriseledelsen bør overveje. Rationalerne, der ligger til grund herfor, kan oplyses på forespørgsel, men output'et bør først og fremmest være kortfattet og overskueligt.

Appendiks 1 indeholder et eksempel på, hvordan et output kan se ud. Det inkluderer en titel og en beskrivelse af et forhold eller et uhenigtsmæssigt scenarie, en kort oversigt med argumenter for at inkludere dette ("kvalificering"), samt indikatorer som vil kunne levere en tidlig advarsel, hvis et givent forhold er under udvikling.

Pandora-cellens output skal hverken betragtes som forudsigelser eller prognoser. Cellen forsyner snarere kriseledelsen med et indblik i hvilke sandsynlige, uhenigtsmæssige udviklinger, der særligt bør overvejes, for herigennem at sikre rettidig omhu i indsatsen. Vi kalder dem "opmærksomhedspunkter". Desuden hjælper Pandora-cellen med at sikre, at tidligere fejltagelser ikke gentager sig ved at se tilbage på, og henvise til, erfaringer fra tidligere hændelser, der har relevans for den aktuelle situation.

Cellens opbygning

Afhængigt af disponible ressourcer kan Pandora-cellen bestå af tre eller flere personer, inklusiv en celleleder. En analytisk tankegang og en vis erfaring med krisestyring er en fordel, men der kræves ikke andre særlige færdigheder for at deltage.

En gruppe individer, der på forhånd kender hinanden (eller måske endda arbejder sammen på regelmæssig basis) og har forskelligartede uddannelsesmæssige baggrunde, udgør dog det bedste brainstorming-miljø.

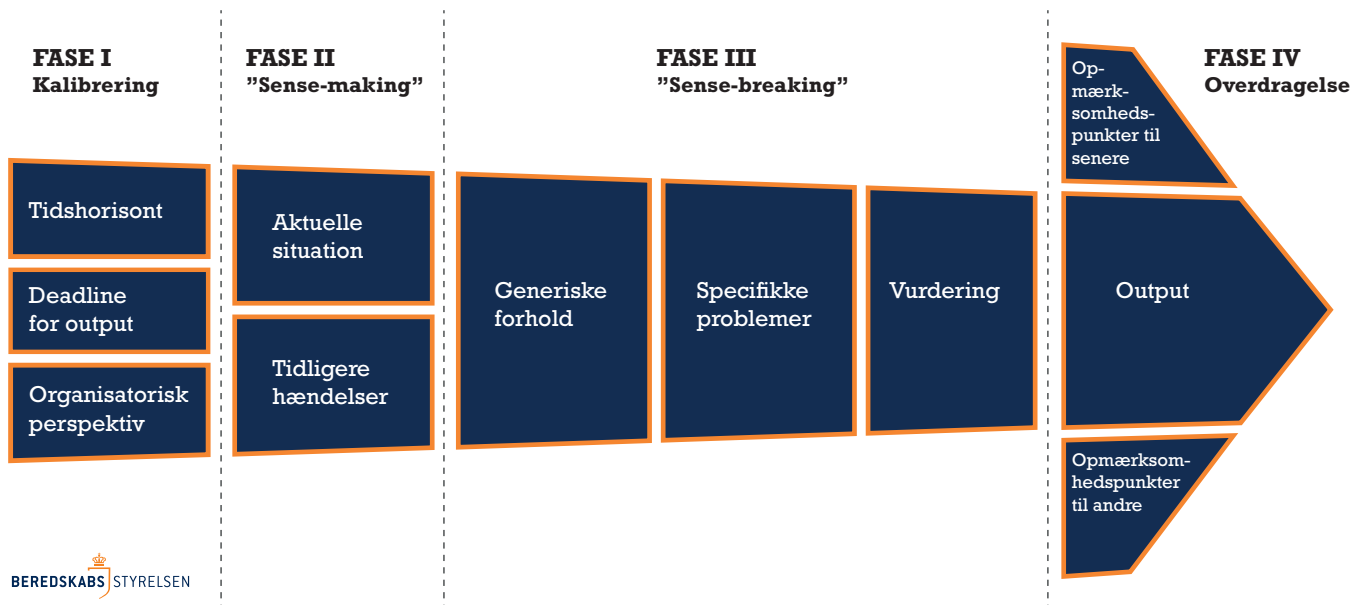
Ideelt set vil Pandora-cellen være i stand til at trække på videnskabelige råd fra eksperter med professionel eller akademisk myndighed på et givent område. Dette kan ske løbende. Sådanne eksperter kan være på tilkaldvagt snarere end en egentlig del af Pandora-cellen.

Arbejdsproces

Arbejdsprocessen består af fire faser: (I) Kalibrering, (II) "Sense-making", (III) "Sense-breaking" og (IV) Overdragelse. Denne proces, som er skitseret i figuren nedenfor, kan forløbe én eller flere gange dagligt – afhængigt af krisens karakter.

Den skitserede arbejdsproces kan printes på en dug el.lign. på størrelse med en bordplade og således hjælpe med overskuelighed og retning igennem processens forskellige faser. Det letter det kollektive overblik og muliggør revision af visse idéer på senere stadier i processen, hvis man placerer notekort i de forskellige bokse og flytter dem mod højre, efterhånden som diskussionerne skrider frem. Alternativt kan arbejdsprocessen fremvises ved hjælp af en projektor.

De følgende afsnit giver en beskrivelse af, samt generelle retningslinjer for, hver af faserne i arbejdsprocessen.



Figur 2. Pandora-cellets arbejdsproces. Se appendiks 1 for et større billede.

Fase I: Kalibrering

Inden analysen påbegyndes, er det vigtigt at fastsætte en ramme for arbejdet. Dette gøres ved at besvare de følgende tre spørgsmål.

- **Hvad er tidshorizonten for den pågældende analyse?**

Standard-tidshorizonten er 24 timer – hvilket betyder, at en udvikling, som ganske vist vil kunne forværre situationen, men som vil være mere end 24 timer om at gøre det, indledningsvis ikke vil blive taget i betragtning. Vær opmærksom på, at tidshorizonten skal justeres, hver gang analysen gentages.

Hvor lang tidshorizonten bør være, afhænger af krisens karakter og kan variere alt efter krisens emne og omfang. Kriser udvikler sig typisk hurtigere i deres indledende faser, hvor også udfordringen med at opnå fuldt overblik over situationen er størst. Derfor bør der som en tommelfingerregel lægges 24 timer til tidshorizonten for hver 24 timer, der går fra krisens begyndelse.

Jo længere en periode en krise forløber over, desto længere bør tidshorizonten være, når man betragter dens mulige fremtidige udvikling. I takt med at kriseledelsen begynder at fokusere på reetableringsindsatsen efter en hændelse, kan tidshorizonten for Pandora-analysen gradvist forlænges yderligere (uger, måneder eller sågar år).

- **Hvad er en passende deadline for det første (eller efterfølgende) output?**

Enhver analyse kan tage så lang tid, som man er indstillet på at bruge på den. For at få gavn af analysen skal Pandora-cellen dog på et eller andet tidspunkt levere et output.

Kriseledelsen vil ikke nødvendigvis aktivt efterspørge et output eller sætte en deadline, og derfor er det Pandora-cellens eget (eller cellens leders) ansvar at sætte en sådan tidsfrist. Hvis cellen leverer sit output for sent, har det ingen værdi for krisestyringen, og det er derfor vigtigt at fastsætte en passende deadline. Adskillige faktorer kan have indflydelse på, hvad der er den rette deadline, såsom krisens karakter, hvor hurtigt den udvikler sig, og hvor megen information der er tilgængelig.

- **Fra hvilket organisatorisk perspektiv skal vi betragte den aktuelle krise?**

En national krisestab har det bredest mulige perspektiv på, hvordan en krise udvikler sig. Andre krisestabe, der har et mere afgrænset ansvarsområde, vil beskæftige sig med mulige årsager til en forværring af krisen for dem, for deres ansvarsområde, eller for deres del i den samlede krisestyring.

Når alle medlemmer af Pandora-cellen er bekendt med tidshorizonten og det organisatoriske perspektiv, kan analyseprocessen begynde.

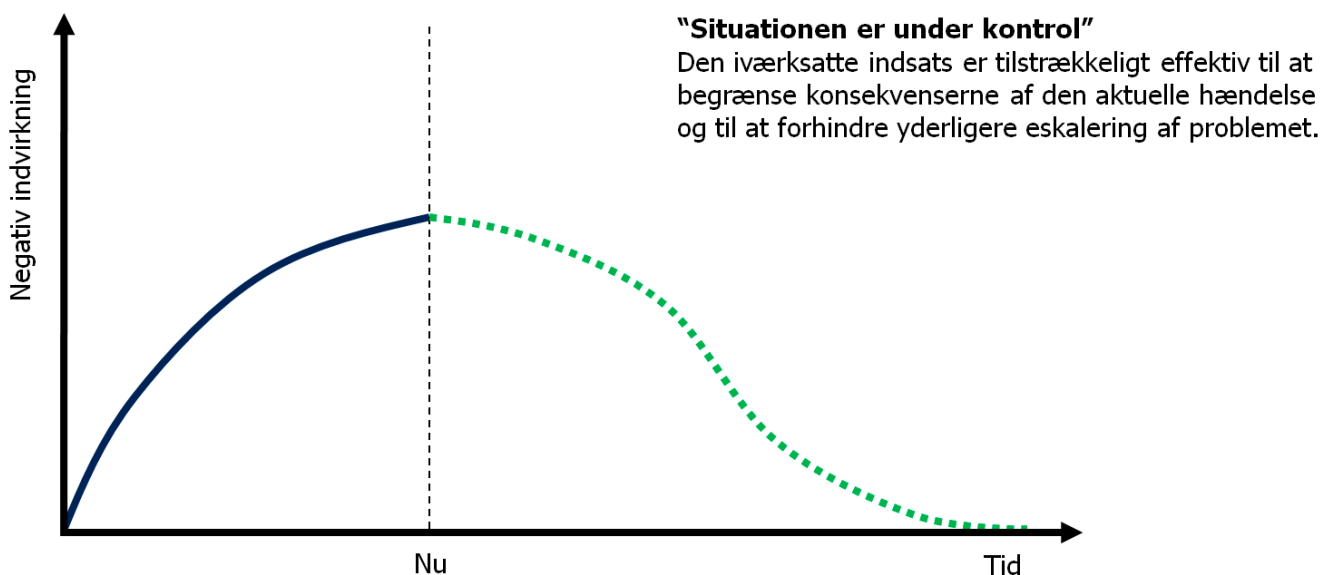
Fase II: Sense-making

Så snart en krise indtræffer, og Pandora-cellens medlemmer samles, er den primære opgave at skabe overblik over situationen. Denne opgave er som sådan den samme for hele krisestyringsorganisationen i krisens indledende "kaos-fase". Hvor den øvrige krisestyringsorganisation er orienteret mod sin egen øjeblikkelige plads i begivenhederne ("hvad er der sket?", og "hvad bliver der gjort ved det?"), så starter Pandora-cellen dog med at undersøge fortiden for lignende hændelser, eller for kriser der har sammenlignelige træk uden nødvendigvis at være direkte sammenlignelige med den aktuelle situation.

Dette gøres for hurtigt at kortlægge større vanskeligheder, der tidligere er opstået i en tilsvarende kontekst eller i et sammenligneligt land, hvilke erfaringer der er gjort efter tidligere kriser, og hvilket overordnet forløb lignende kriser sædvanligvis har. Så snart det første udkast til et samlet situationsbillede foreligger fra krisestaben, har Pandora-cellen information om både den nuværende situation og tidligere hændelser klar til brug.

Efterhånden som mængden af valideret information om den nuværende situation vokser, vokser også dens anvendelighed i Pandora-cellens analyse. Gennem senere gentagelser af arbejdsprocessen, efterhånden som krisen udfolder sig, vil fokus skifte fra indledningsvis at være på information om tidligere tilfælde, til hovedsageligt at bero på information om den aktuelle situation.

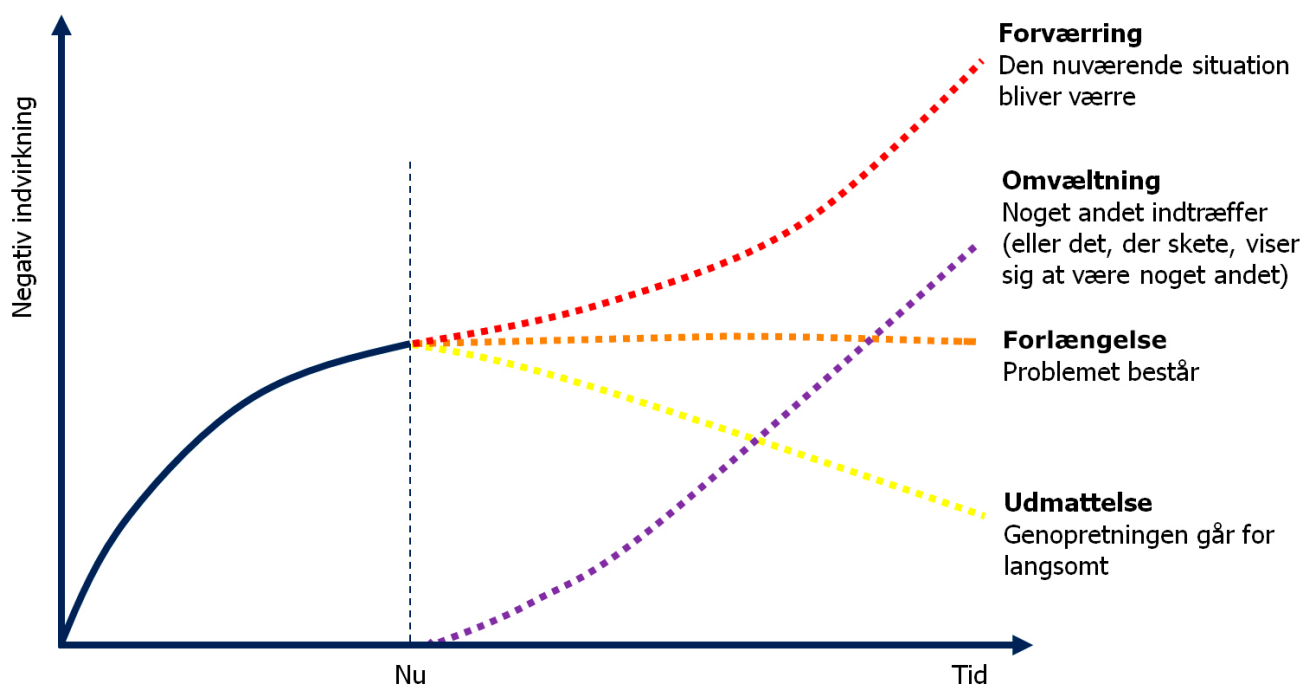
Den indledende indsamling af information kan foretages af et team eller af individer, der hver tildeles et af de respektive områder (information om den aktuelle situation eller om tidligere, lignende hændelser), eller alternativt kan teams/individer samarbejde om områderne. Eftersom tiden er af afgørende betydning, må analytikerne arbejde individuelt eller i teams med en kort tidsfrist, før cellen samles i plenum. På cellens plenummøde vil hvert medlem præsentere sine fund. Grundet tidsbegrænsning kan ikke al materiale undersøges indgående, og plenum eller cellens leder vurderer, hvilken information der skal undersøges nærmere.



Figur 3. Standard-kurven illustrerer det resultat, der ofte forventes ved iværksættelsen af indsatser for at afhjælpe en krisesituation.

Fase III: Sense-breaking

Krisestyring handler om at forhindre en given hændelse, trussel eller ulykke i at eskalere og om at begrænse negative følgevirkninger. Man iværksætter naturligvis den indsats, der vurderes at ville afhjælpe situationen bedst muligt. Såfremt indsatsen virker efter planen, vil krisen følge en standard-kurve.



Figur 4. Fire alternative kurver, som afviger fra standard-kurven.

Pandora-cellen arbejder på at udfordre antagelsen om, at krisen vil følge denne standardkurve. Det gøres ved at tage mulige alternative udviklinger i betragtning. Studier af tidligere kriser, der har udviklet sig uheldigt efter den indledende fase, tegner et billede af fire forskellige overordnede forløb. I overensstemmelse hermed følger nedenfor Pandora-cellens fire alternative forløbstyper:

Forværring Situationen eskalerer, og den respons, der indledningsvist blev iværksat, virker ikke efter hensigten.

Forlængelse Den iværksatte respons er ikke tilstrækkeligt effektiv til at stoppe krisen og begrænse dens omfang. Krisen fortsætter med at skabe problemer og kræver derfor en stadigt højere og vedvarende indsats.

Udmattelse Situationen forbedres, men kun langsomt. Befolkningen er ude af stand til at genoptage dens daglige gøremål, og organisationer deres kritiske funktioner. Dele af samfundet formår således ikke at genvinde funktionsdygtigheden.

Omvæltning Vores oprindelige forståelse af situationen er utilstrækkelig eller vildledende, eller en anden (urelateret) hændelse opstår, som forstyrrer den igangværende respons på den oprindelige krise.

Herved ændrer hele situationen radikalt karakter (som når en miljømæssig krise pludselig bliver til en politisk krise).

Analysen tager afsæt i en liste over problematiske forhold, der typisk komplicerer krisestyring. Denne liste, "Problemfortegnelsen", bør tilrettes den enkelte organisation og revideres efter kritiske hændelser. Listen bør aldrig betragtes som udtømmende.

Beredskabsstyrelsens problemfortegnelse findes i fuld længde i appendiks 1. Den er en oversigt over potentielle problemer kategoriseret under fire temaer. Intet enkeltstående tema prioriteres over andre, og kategoriseringen er udelukkende foretaget for at gøre det nemmere at danne sig et overblik og at orientere sig i problemfortegnelsen.

Med afsæt dels i den tilgængelige information om den aktuelle situation og dels i viden indsamlet fra sammenlignelige tidligere sager (jf. figur 2), bør hvert punkt i problemfortegnelsen holdes op mod følgende spørgsmål:

1. Kunne dette blive et problem i den aktuelle situation?
2. Hvordan ville problemet i så fald udtrykke sig, og hvad kunne det medføre af konsekvenser? (Brug de alternative kurver fra figur 4 som inspiration)

De punkter, der bliver udvalgt som relevante for den aktuelle situation, kan noteres i den højre kolonne i problemfortegnelsen (se appendiks 1). Derefter diskuterer cellen de udvalgte punkter i plenum. Ved denne lejlighed kan det være en hjælp at uddybe hvert punkt på et separat stykke papir. Man kan bruge almindeligt, blankt papir eller Post-its®, men i appendiks 1 findes også printvenlige, foldbare kort specielt udviklet til formålet.

Målet med diskussionen er at afgøre, hvilke forhold der er de mest relevante ift. den nuværende situation – i lyset af beslutninger og viden fra faserne I og II. Dette gøres ved for hvert punkt at identificere en "driver" (eller flere), som er til stede i den aktuelle krise eller dens kontekst, og som kan forværre det pågældende problem. En driver er et forhold eller en omstændighed, der bidrager til, men ikke nødvendigvis forårsager, en bestemt situation eller udvikling. En driver kan være af fx social, politisk, økonomisk eller psykologisk art.

Det kan være nyttigt (dog ikke absolut nødvendigt) yderligere at overveje følgende:

- Driver-styrke** Hvordan vurderer vi driverens styrke? Er det noget, som er udbredt i samfundet, eller forekommer det sjældent? Vil det kunne have stor indflydelse i sig selv, eller er det afhængigt af andre faktorer?
- Driver-momentum** Er driveren aktuelt i færd med at accelerere, er den konstant, eller bevæger den sig langsomt? Har den potentiale til at intensiveres over kort tid og uden varsel?
- Indikatorer** Hvilke indikatorer kan afsløre, at et problem er ved at opstå, hvis det ikke er synligt for øjeblikket? Efterhånden som en krise skrider frem, kan sådanne indikatorer være et tidligt varsel om, at et potentielt problem er ved at blive til et virkeligt problem.

I appendiks 1 findes printvenlige og foldbare notekort, der kan bruges til at gøre notater om ovenstående. Hvis det er nødvendigt at undersøge visse forhold nærmere, kan kortene fordeles mellem cellens medlemmer og fungere som en påmindelse om opgaven. Princippet med ét kort pr. opmærksomhedspunkt gør desuden, at man kan have kasserede ideer ved hånden, hvis de skulle blive relevante senere.

De kort, der vurderes som relevante, placeres i den ene side af bordet i en semi-prioriteringsøvelse, hvor de opdeles i to kategorier:

- (a) Forhold der realistisk set kan forårsage en akut forværring af krisen inden for den aktuelle tidshorisont (flyttes til boksen "Vurdering" i arbejdsproces-diagrammet).
- (b) Forhold der kan forværre krisen, men som aktuelt mangler tegn på tilstrækkelig styrke og momentum inden for den aftalte tidshorisont (bliver liggende i boksen "Specifikt problem").

Fase IV: Overdragelse

Ud fra listen, der bliver til under punkt a) i prioriteringsøvelsen, foretager cellen en kvalitativ vurdering af, hvilke forhold der mest sandsynligt vil føre til en forværring af den aktuelle situation. Disse forhold præsenteres som opmærksomhedspunkter for kriseledelsen (se output-skabelon i appendiks 1).

Pandora-cellens output skal tilføje værdi til kriseresponsen. Derfor skal dét, der overdrages til kriseledelsen, friholdes for gentagelser og overflødig baggrundsinformation. Det er ligeledes vigtigt, at Pandora-cellen ikke duplikerer arbejde, som kriseledelsen allerede har udført, fx ved at gribe ind i situationsbilledcellen eller operationscellens arbejde. Pandora-cellens output er opmærksomhedspunkter, som kriseledelsen kan overveje efter eget skøn.

Eftersom Pandora-cellen pr. definition har opmærksomheden rettet mod scenarier, der er værre end forventet, vil cellens budskab ikke nødvendigvis modtages positivt. For at sikre en konstruktiv modtagelse af Pandora-cellens anbefalinger er det nødvendigt, at modtageren på forhånd har forståelse for cellens formål. Gode interpersonelle relationer og/eller en ekstra mundtlig briefing om Pandora-cellens output kan også bidrage til en konstruktiv overdragelse.

Forhold, der måtte være særligt relevante, men som falder uden for tidshorizonten og det organisatoriske perspektiv (som fastlagt i fase I) hører til i boksene "Opmærksomhedspunkter til senere" og "Opmærksomhedspunkter til andre", henholdsvis. Forhold, der falder uden for tidshorizonten, kan eventuelt køres gennem processen igen, sammen med nye af slagsen, i en senere gennemgang. Potentielle problemer, der kunne være vigtige opmærksomhedspunkter for andre organisationer, bør om muligt videreformidles til disse.

Appendiks 1: Skabeloner til Pandora-cellens arbejdsproces

Indhold:

- Diagram over arbejdsprocessen (printvenlig)
- Problemfortegnelse (printvenlig)
- Foldbart notekort (printvenlig)
- Foldbart notekort med forklarende tekst
- Output-skabelon (printvenlig)

FASE I
Kalibrering

Tidshorisont

Deadline
for output

Organisatorisk
perspektiv

FASE II
"Sense-making"

Aktuelle
situation

Tidligere
hændelser

FASE III
"Sense-breaking"

Generiske
forhold

Specifikke
problemer

Vurdering

FASE IV
Overdragelse

Op-
mærk-
somheds-
punkter til
senere

Output

Opmærksom-
hedspunkter
til andre

Problemfortegnelse

(side 1 af 2)

Generisk forhold

Hvilke punkter synes særligt relevante ift. den aktuelle situation?

Hændelsen

- Forøget intensitet.....
- Forlænget varighed.....
- Forhøjet antal ofre og/eller forøget materiel skade.....
- Anderledes fra det, der oprindeligt blev antaget.....
- Prognose eller skøn er misvisende.....
- [...]

Kontrol

- Sammenbrud af fysiske barrierer.....
- Sammenbrud af procedurer.....
- Sammenbrud af kommunikationssystemer.....
- Ineffektiv krisestyring.....
- Utilstrækkeligt overblik.....
- Utilstrækkelig situationsbevidsthed.....
- Manglende opmærksomhed på de berørtes tab og behov
- Utilstrækkeligt fokus på genetablering.....
- Tab af troværdighed eller skade af omdømme.....
- Tab af politisk opbakning (lokalt/nationalt/intnl.).....
- Rygtedannelse/misinformation.....
- Angst/uro.....
- Uønskede adfærdsændringer
- Aktiv modstand over for autoriteter/myndigheder.....
- Uroligheder/opstand.....
- [...]

Specifikt problem

Hvordan kan dette udmønte sig konkret?

Problemfortegnelse

(side 2 af 2)

Generisk forhold

Hvilke punkter synes særligt relevante ift. den aktuelle situation?

Ressourcer

- Mangel på personale.....
- Mangel på transport.....
- Utilstrækkelige faciliteter, systemer eller udstyr.....
- Utilstrækkelig tid.....
- Udmattelse/svækkelse.....
- Begrænset redundans/back-up procedurer.....
- Finansielle begrænsninger (på kort eller længere sigt).....
- Utilstrækkelig ledelse, prioritering eller delegering.....
- Manglende støtte fra det organisatoriske bagland.....
- Utilstrækkelig træning/erfaring.....
- Utilstrækkelige tekniske kompetencer.....
- Utilstrækkelige kompetencer ift. retablering.....
- [...].....

Spredning

- Sammenbrud/svigt af kritiske funktioner.....
- Kritiske funktioner under pres.....
- Kaskade-effekter imellem sektorer.....
- Geografisk omfang (lokalt/nationalt/internationalt).....
- Social og/eller psykologisk effekt.....
- Forurening/smitte.....

Specifikt problem

Hvordan kan dette udmønte sig konkret?

Dato:

Kl.:

① Titel:

② Beskrivelse:

③ Tidligere lignende sager:

2nd FOLD

1st FOLD

Indikatorer:

Momentum:

Styrke:

“Drivers” i den aktuelle situation:



Notekortet er et redskab til

- at hjælpe med at strukturere tankeprocessen
- at understøtte gruppediskussioner
- at prioritere mellem og gruppere de emner/opmærksomhedspunkter, der bliver diskuteret.

Det er valgfrit at benytte kortet, og det bør kun ske i det omfang, det bidrager positivt til processen.

Dato: dd.mm.åååå

Kl.: time:min

1 Titel:

Giv en overskrift, som opsummerer problemstillingen. Brug om muligt en unik formulering, der er nem at huske.

2 Beskrivelse:

Her kan du udbygge problemstillingens indhold og implikationer, fx:

Hvad er det geografiske omfang?

Hvad er mulige konsekvenser?

Hvilke yderligere eftervirkninger kan optræde?

+ andre relevante dynamikker/spørgsmål

3 Tidligere lignende sager:

Hvilke andre sager kender vi til, hvor denne problemstilling har været til stede? Er der vigtige forskelle mellem disse tidligere sager og den nuværende situation, som man skal være opmærksom på (ift. fx klima, politik, land og befolkning (kultur) og tidsånd)?

2nd FOLD

1st FOLD

Indikatorer:
Hvilke tegn på, at et problem er ved at opstå, kan vi kigge efter (hvis en 'driver' ikke er synlig i øjeblikket, men stadig betragtes som sandsynlig)? (Dette kan fungere som en tidlig advarsel om, at et potentielt problem er ved at blive et virkeligt ét.)

Momentum:
Udvikler en 'driver' sig konstant og langsomt, eller har den potentiale til at intensiveres hurtigt og uden varsel?

Styrke:
Tanker om styrken af den identificerede "driver" Er den vidt udbredt i samfundet, eller er den på nuværende tidspunkt mere begrænset? Vil den have stor effekt i sig selv, eller afhænger den af andre faktorer

"Drivers" i den aktuelle situation:
Hvilke grunde har vi til at tro, at dette problem bliver aktuelt i den nuværende situation?
Hvilke forhold eller omstændigheder i den nuværende situation kan medvirke til at gøre det potentielle problem til et virkeligt ét?
Kig fx på:
- Vejrforhold
- Årstid
- Interessenters situation
- Den offentlige mening
- Den politiske kontekst
- Den økonomiske kontekst



Pandora- cellens output

Hændelsens titel:

Tidshorisont:

Dato:

Organisatorisk perspektiv:

KI:

1 [Titel på opmærksomhedspunkt]
[Beskrivelse af den/de mulige uheldige drejninger, situationen kunne tage, og anbefalede opmærksomhedspunkter]

Kvalifikation
[Tilføjere "lessons learned"]
[Vurdering af tilstedeværende "drivers"]

Indikatorer

2 [Titel på opmærksomhedspunkt]
[Beskrivelse af den/de mulige uheldige drejninger, situationen kunne tage, og anbefalede opmærksomhedspunkter]

Kvalifikation
[Tilføjere "lessons learned"]
[Vurdering af tilstedeværende "drivers"]

Indikatorer

3 [Titel på opmærksomhedspunkt]
[Beskrivelse af den/de mulige uheldige drejninger, situationen kunne tage, og anbefalede opmærksomhedspunkter]

Kvalifikation
[Tilføjere "lessons learned"]
[Vurdering af tilstedeværende "drivers"]

Indikatorer

Pandora- cellens output

Hændelsens titel:

Muligt udbrud af mund- og klovnsyge i Danmark

Tidshorisont:

24 timer

Dato:

dd.mm.åååå

Organisatorisk perspektiv:

Beredskabsstyrelsen

Kl:

tt.mm

1

Modstridende meldinger svækker offentlighedens tillid

Modstridende meldinger fra forskellige involverede myndigheder vil svække offentlighedens tillid til krisestyrelsen både i ind- og udland. Hvis krisestyrelsen bliver opfattet som uprofessionel og utilstrækkelig, kan det have langsigtede konsekvenser for dansk industri og eksport. Beredskabsstyrelsens krisestyregruppe skal:

- Være varsom med at erklære sygdomsudbruddet for værende under kontrol.
- Sikre sig at al kommunikation med medierne er koordineret med andre relevante myndigheder.

2

Mangel på personale og faciliteter

Såfremt sygdommen har spredt sig til flere andre gårde, vil behovet for karantænefaciliteter og kompetent personale muligvis overstige, hvad Beredskabsstyrelsen kan skaffe.

Dette behov vil i så fald være akut og kunne opstå i enhver region af landet.

Beredskabsstyrelsens krisestyregruppe bør overveje:

- At bestemme den nuværende maksimale kapacitet.
- Mulige metoder til at skaffe ekstra personale og faciliteter.

3

Samarbejdspartnere modarbejder indsatsen

Forebyggende karantæne og nedslagning kan synes barskt og kan forårsage, at støtten til krisestyrelsen fra samarbejdspartnere i eller omkring branchen begynder at svinde ind. Utilfredse samarbejdspartnere, som bryder procedurer, vil kunne kompromittere karantænen og den overordnede krisestyrelse.

Beredskabsstyrelsens krisestyregruppe bør:

- Huske på værdien af empati i håndteringen af de berørte parter.

Kvalifikation

- Man kender til adskillige forudgående eksempler på langsigtede eksportrestriktioner og svækket tillid fra forbrugere forårsaget af dårligt forvaltede udbrud.

- Adskillige interessenter har allerede aktivt kommenteret på tidlige mistanker om mund- og klovnsyge.

Indikatorer

- Samarbejdspartnere forsøger at nedtone udfordringen, eller offentligt at give indtryk af at have kontrolleret udbruddet og være ved at udrydde det, inden dette er utvetydigt konstateret.

Kvalifikation

- Mund- og klovnsyge er kendt for i tidligere tilfælde at have smittet gennem åer og floder.

- Det er sandsynligt, at sygdommen ikke er komplet kontrolleret pga. den høje mobilitet af sådanne besætninger gennem hele værdikæden, samt grundet de nuværende vejrforhold.

Indikatorer

- Flere besætninger bliver testet positive for mund- og klovnsyge.

Kvalifikation

Tidligere udbrud har budt på manglende solidaritet mellem (fag)forbund og andre berørte parter, såvel som internt i lokale afdelinger.

Indikatorer

- Centrale individer som fx en af samarbejdspartnernes talsmænd kommer med negative bemærkninger om krisestyrelsen. - Meningen tilkendegivet på sociale medier vidner om manglende opbakning til eller forståelse for krisestyreindsatsen og opgavens omfang.

Eksempe

Appendiks 2: Supplerende vejledninger til arbejdsproces

Nedenfor findes tre supplerende bilag, som kan fungere som praktiske vejledninger i lanceringen af en Pandora-celle.

Indhold:

- Quick-guide (til erfarne brugere)
- Trin-for-trin-guide (til mindre erfarne brugere)
- Værktøjer til at udfordre vanetænkning (kognitiv 'path dependency')

1. Quick-guide

(til erfarne brugere)

Quick-guiden opsummerer den forslåede arbejdsproces for Pandora-cellen, fra det øjeblik cellens medlemmer er valgt, en leder er udpeget, udstyr og hjælpemidler er klargjort, printede skabeloner er delt ud osv. Se appendiks 1 for printvenlige versioner af arbejdsproces-diagram, problemfortegnelse, foldbare notekort og output-skabelon.

Processer og anbefalede tidsrammer for den første gennemgang af fase I-IV

| | |
|--|---------|
| 1. Indledende briefing ved cellens leder. | 4 min. |
| 2. Vælg deadline for det første samlede output. | 1 min. |
| 3. Vælg tidshorisont og organisatorisk perspektiv for analyseniveauet. | 10 min. |
| 4. Fordel funktioner og ansvarsområder (til individer, par eller teams). | 5 min. |
| 5. Foretag indledende research omkring den aktuelle situation og tidligere lignende hændelser. | 30 min. |
| 6. Præsenter de vigtigste konklusioner/resultater af ovenstående research i plenum. | 10 min. |
| 7. Benyt problemfortegnelsen (1 kopi pr. person) til at udarbejde en bruttoliste over generiske forhold/specifikke problemer. | 15 min. |
| 8. Udarbejd en nettoliste over specifikke problemer/opmærksomhedspunkter, og bestem den rækkefølge de bør adresseres og analyseres i. | 25 min. |
| 9. Udfyld notekort (ét eksemplar pr. person) for hvert af de udvalgte opmærksomhedspunkter. | 25 min. |
| 10. Præsenter indholdet af notekortene og vurder hovedkonklusionerne. | 25 min. |
| 11. Lav udkast til, rediger og læs korrektur på teksten i Pandora-cellens output i den elektroniske output-skabelon. Den endelige version tildeles stabschefen sammen med en følgeskrivelse. | 30 min. |
| Tidsforbrug på første gennemgang af pandora-analysen. | 3 timer |

2. Trin-for-trin-guide (til mindre erfarne brugere)

Trin-for-trin-guiden beskriver arbejdsprocessen mere detaljeret. Vær opmærksom på, at arbejdsprocessen bør justeres afhængig af 1) om Pandora-cellen er lille (3-4 medlemmer) eller stor (5 eller flere medlemmer), og 2) om medlemmerne er førstegangsbrugere eller erfarne i aktivering og drift af pandora-celler.

Inden og straks efter aktivering

- Gennemlæs (for førstegangsbrugeres vedkommende) eller opsummer kort konceptpapiret Pandora – den fremadskuende celle, hvis tiden tillader det.
 - Udnævn en celleleder og disponible analytikere (uden anden rolle i krisestyringsorganisationen). Analytikerne er ideelt set kompetente inden for områder såsom risikoanalyse, scenarie-opbygning, "sense-making", "strategic foresight" el.lign. Specialister kan være på tilkald hvis specifikke behov opstår, men i Beredskabsstyrelsens generiske pandora-cellekoncept antages det, at tilstedeværelsen af generalister er vigtigere end tilstedeværelsen af specialister.
 - Klargør et mødelokale med bord, computere, projektør, whiteboard samt printede kopier af problemfor-tegnelsen og de foldbare notekort (de printvenlige versioner findes i appendiks 1).
 - Log på de relevante email-konti, hvortil SITREPS og situationsbilleder mm. vil blive distribueret. Skaf ligeledes adgang til din organisations log-systemer, nyhedshjemmeside og andre medier.
 - Placer arbejdsproces-diagrammet midt på et bord (printet på en dug eller på A0/A1-papir).
-

Indledende briefing efter aktivering

Cellelederen opsummerer kort:

- Egen eksisterende viden om og øjeblikkelige reaktion på den aktuelle situation.
 - Eventuelle opgaver fra stabschefen, som cellen rapporterer til.
 - Arbejdsprocessen og eventuelle justeringer.
-

Fase I: Kalibrering

- Trin 1: Valg af analytisk ramme**
- Det ønskede organisatoriske perspektiv og en passende tidshorizont for analysen beslattes. Hvis der ikke opnås konsensus celledemedlemmerne imellem, træffer cellelederen afgørelsen. De forskellige beslutninger nedskrives i de tilhørende kasser i arbejdsproces-diagrammet på bordet.
 - Under efterfølgende gentagelser af faserne I-IV kan det organisatoriske perspektiv og tidshorizonten justeres (fx fra 24 til 48 timer, eller fra en uge til en måned).
- Trin 2: Valg af tidsfrist**
- Valg af tidsfrist og/eller den forventede tidsramme indenfor hvilken cellen skal producere sit første output. Cellelederen kan på dette tidspunkt med fordel understrege, at effektiv tidsstyring er afgørende, og at arbejdsprocessen gradvist skal tage fart, som faserne I-IV i arbejdsproces-diagrammet gentages. En tommelfingerregel er dog, at Pandora-cellen bør prioritere kvalitet af analysen højere end hastighed i sin støtte til krisestyringsorganisationen. Pandora-cellen kræver tid til struktureret brainstorming og dybdegående diskussion og bør derfor holde på retten til længere rapporteringsintervaller i modsætning til en situationsbilledecelle, som typisk skal producere skriftligt output fx hver anden time mellem hvert stabsmøde.
-

Fase II: "Sense-making"

- Trin 3: Fordeling af opgaver**
- Cellelederen beder cellens medlemmer om at give udtryk for individuelle kernekompetencer og præferencer, hvad angår placering i enten "Team 1: Aktuelle situation" eller "Team 2: Tidligere hændelser". Dernæst sammensættes teamene, og to teamledere bliver valgt. Cellelederen er enten en del af ét team eller skifter imellem de to.
 - Valgfri: En person kan udnævnes til konstant at overvåge elektroniske informationskilder (logs, email-konti, nyhedssider o.l.) og opdatere den samlede celle, når der sker en betydelig udvikling i situationen. Denne person vil følgelig have mindre tid til at deltage i gruppediskussioner osv.
 - Valgfri: En rapportør kan udnævnes til at udarbejde det skriftlige output i fase IV. Alternativt kan cellelederen eller teamlederne i fællesskab udføre denne opgave.
 - I celler med 3-4 medlemmer laves ingen teams. I sådanne celler kan rollerne i stedet være celleleder, analytiker til den aktuelle situation, analytiker til tidligere hændelser og evt. en observatør/rapportør.
-

**Trin 4:
Ind-
ledende
research**

- De to teams (eller to individuelle analytikere) får fx ½ time til at indhente information om hhv. den aktuelle situation og tidligere hændelser. Deres vigtigste fund (fx afgørende information fra tidlige situationsbilleder, nyhedsoverskrifter, titler på sammenlignelige tidligere hændelser) skrives i punktform på Post-its®.
- De to teamledere (eller to analytikere) præsenterer de vigtigste resultater af deres indledende research i plenum og placerer de forskellige Post-its® i de rette kasser i arbejdsproces-diagrammet.

Fase III: "Sense-breaking"

**Trin 5:
Brutto-
liste over
generiske
forhold**

- Kopier af problemfortegnelsen deles ud (ét ark pr. person).
- Hver person noterer sig de 3-5 generiske forhold, som efter hans/hendes vurdering vil få størst betydning. Dette gøres ved at tjekke de tilhørende bokse af.
- Hvis tiden tillader det, kan hver person også notere sig argumenterne for at vælge de 3-5 forhold. Disse argumenter kan senere bruges som "sales pitches" under udvælgelsesprocessen i plenum.
- I plenum læser hver person sine egne valg op i prioriteret rækkefølge.
- På et separat ark med problemfortegnelsen holder cellelederen regnskab med hvilke generiske forhold, deltagerne har udvalgt og i hvilken rækkefølge. De forhold, der har fået flest "stemmer"/mest opbakning, udvælges som kandidater til at blive behandlet nærmere i den efterfølgende analyse. Således laves en bruttoliste. Hvis det skønnes relevant, kan nogle af problemerne samles under ét.
- Kandidaterne på bruttolisten skrives på Post-Its® og placeres i den tilsvarende boks med generiske forhold i arbejdsproces-diagrammet.

**Trin 6:
Nettoliste
over spe-
cifikke
problemer**

- Fra bruttolisten udvælges en nettoliste over 3-5 specifikke problemer, der skal undergå nærmere analyse, og de tilsvarende 3-5 Post-Its® flyttes til boksen med de specifikke problemer i arbejdsproces-diagrammet. Sedlerne placeres i prioriteret rækkefølge, idet de signalerer, hvilket problem der analyseres som det første, det andet, etc. Hvis der ikke er konsensus, og hvis der ikke kan udledes et mønster ud fra analytikernes individuelle præferencer, udvælger cellelederen de specifikke problemer samt rækkefølgen.

**Trin 7:
Analyse
af enkelte
problemer**

- For hvert specifikt problem på nettolisten udfylder hver deltager et foldbart notekort . Ca. 1-3 linjer tekst i punktform vil normalt være tilstrækkeligt til hver af kategorierne: 1) titel 2) beskrivelse 3) tidligere lignende tilfælde og 4) "drivers" i den aktuelle situation. Udfyldelse af boksene vedrørende "driverens" styrke, momentum og indikatorer er frivillig.
 - Som alternativ til individuel analyse kan det ovenfor nævnte udføres parvis eller i to hold.
 - Til sidst diskuteres alle foldbare notekort i plenum med henblik på udfyldelse af output-skabelonen i fase IV.
-

Fase IV: Overdragelse

**Trin 8:
Skriftligt
output**

- På baggrund af skabelonen formulerer cellelederen, de to teamledere eller en udpeget rapportør et kortfattet udkast til det skriftlige output. Dette bør gøres elektronisk snarere end i papirform, da det er det eneste output, som bliver distribueret uden for Pandora-cellen. Skabelonen kan udvides, hvis første analyse behandlede mere end tre problemer.
- Cellelederen redigerer og læser korrektur på den endelige version og distribuerer den via email til stabschefen (samt andre aftalte modtagere, hvis det er relevant).

**Trin 9:
Opføl-
ning**

- Stabschefen afgør, hvorvidt det skriftlige output udelukkende skal gøres til genstand for hans/hendes egen vurdering, eller om det skal distribueres (helt eller delvist) til andre stabsmedlemmer.
 - Stabschefen kan bede om at få en tekst uddybet gennem en kort mundtlig briefing.
 - Stabschefen kan kontakte lederen af Pandora-cellen, hvis det første skriftlige output giver anledning til et ønske om, at Pandora-cellen foretager mere detaljerede analyser af opmærksomhedspunkterne.
 - Pandora-cellens leder kan enten afvente eller proaktivt kontakte stabschefen med henblik på feedback og eventuelle yderligere opgaver, afhængigt af om cellen deaktiveres eller fortsætter.
-

Fortsættelse og justering

- Pandora-analysen kan nu gentages de følgende dage eller genoptages på et senere tidspunkt, når det skønnes relevant, efterhånden som krisen udvikler sig.
 - Når man starter på anden analyserunde, kan Pandora-cellen enten:
 - Gennemgå alle trin i fase I-IV igen
 - Genstarte i fase II uden en ny justering af tidshorisont og/eller organisatorisk perspektiv.
 - Genstarte i fase III med udvalgte specifikke problemer, der ikke er blevet behandlet i første analyse-runde.
 - Genstarte i fase IV ved udelukkende at fokusere på at formulere nyt indhold i de skriftlige output samtidig med, at udvalgte aspekter af fase I-III behandles igen ad hoc.
-

3. Supplerende værktøjer til at udfordre vanetænkning (kognitiv "path dependency")

Evnen til at tænke ud af boksen er den vigtigste egenskab hos Pandora-cellens analytikere. Mens en traditionel situationsbillede-celle beskæftiger sig med fakta og realistiske prognoser her og nu, er det Pandoracellens opgave at identificere forhold, som kan forværre situationen, og sandsynlige scenarier der er værre end forventet. Det at tænke ud af boksen bør derfor tilskyndes igennem hele Pandora-cellens arbejdsproces og bør afspejles i cellens skriftlige output, især gennem de senere stadier af en vedvarende krise. Derfor kan medlemmer af Pandora-cellen overveje at anvende nogle af de følgende værktøjer, som sigter mod at modvirke tendensen til at tænke sig fast i ét bestemt spor.

1. Se tingene på alternative måder:

- Gå hinsides traditionelle og velkendte kilder.
 - Vær tryk ved usikkerhed, tvetydighed og kompleksitet.
 - Hav en åbent halv-skeptisk tænkemåde mht. hvad der måtte være vigtigt.
 - Sæt spørgsmålstegn ved konventionel viden og konsensus ved hjælp af anderledes perspektiver.
 - Sæt spørgsmålstegn ved, hvad man ved og hvad man ikke ved, og afprøv konstant de etablerede formodninger.
 - Formuler dristige udsagn og hypoteser og fasthold dem som historier.
 - Led efter måder, hvorpå udsagnene kan tilbagevises som forkerte, eller begynd at formulere nye.
-

2. Se tingene fra forskellige vinkler:

- Se tilbage (forstå fortiden).
- Se tingene fra oven (tag et helikopter-perspektiv).
- Se nedad (find den uslebne diamant i jorden).
- Se til siden (fjern skyklapperne og adressér de blinde vinkler).
- Se fremad (tænk på, hvad det næste skridt er).
- Se over på den anden side (spørg hvad der er under opsejling).
- Se igennem (gå fra tanke til handling ved at tage stilling til, hvad der skal gøres nu, og gør det så).

3. Se tingene gennem forskellige linser:

Pandoracelle-konceptet opererer ikke med rollespil, men eksperimenter endelig med roller så som:

- Borgeren (Beskyt dine værdigenstande; Giv udtryk for dine bekymringer; Kræv dine rettigheder).
- Journalisten (Vurdér informationen; Definér konflikterne; Placér skylden).
- Videnskabsmanden (Studer fakta; Udled hvad der er kendt; Afvis spekulation).
- Historikeren (Udforsk tidligere sager; Lær af fortiden; Anfægt traditioner).
- Politikeren (Analysér situationen; Forsvar din position; Spil med på at give hinanden skylden).
- Aktivisten (Grib lejligheden; Formulér dit budskab; Start en revolution).
- Terroristen (Find det svage punkt; Angrib; Forsvind i mængden).
- Forretningsmanden (Beskyt dine interesser; Tjen penge; Opfind noget nyt).
- Kunstneren (Mal, så du får det hele med; Anerkend følelser; Beskriv det folk frygter).
- Den fremmede (Saml efterretninger; Promovér din politik; Forsvar dit land).

4. Forsøg at undgå typisk bias, såsom:

- Forankring, hvorved de første indtryk bliver det mest indflydelsesrige.
 - Overdreven tillid, hvor korrelationen mellem tillid og nøjagtighed overbetones.
 - Konformitet, hvor der ikke lyttes til mindretalsholdninger i gruppen.
 - Gruppetænkning, hvor medlemmerne anlægger kollektivt "tunnelsyn".
 - Gruppepolarisering, som kan få gruppemedlemmer til at indtage ekstremistiske synspunkter.
 - Ekspert-tiltro, hvilket ofte er hovedårsagen til strategisk overraskelse.
-

5. Stil spørgsmål, som måske kan sætte gang i, og understøtte, beslutningsprocessen, så som:

- Hvad er der sket, hvad sker der lige nu, og hvad bliver der gjort ved det?
 - Hvad er hovedårsagerne til, at vi befinder os i den aktuelle situation?
 - Hvad er det vigtigste, vi har lært af begivenhederne indtil nu?
 - Har vi lært noget af tidligere begivenheder eller øvelser?
 - Hvad ville du allerhelst vide, som du ikke allerede ved?
 - Hvad er de større usikkerhedsmomenter, som kunne betyde at vi tager fejl, og at vi opstiller irrelevante scenarier?
 - Hvilke kritiske faktorer kan have indflydelse på situationen?
 - Hvad kunne være de umiddelbare og de videre konsekvenser af begivenhederne?
 - Hvilke uforudsete begivenheder kunne opstå og, hvis de realiseres, hvilke muligheder har vi da?
 - Hvordan vil væsentligheden af presserende problemer over for langsigtede problemer ændre sig over tid?
 - Hvad prøver vi at opnå?
 - Hvad er det ønskede slutmål eller det realistiske positive resultat?
 - Hvilke muligheder er der til stede for os, som vi kan udnytte for at realisere vores mål?
 - Hvilke muligheder ligger åbne, og hvilke begrænsninger er der?
 - Hvordan defineres succes og fiasko i den aktuelle situation?
 - Hvad kan der gøres, eller hvad kan gøres anderledes, for at optimere chancerne for succes?
 - Hvis vi ser fremad, hvad er så de vigtigste handlinger, der skal udføres snarest? Hvad er den absolut vigtigste fremtidige beslutning eller handling?
-

