

TEMA

Risiko- og krisekommunikasjon

September 2014



Direktoratet for
samfunnsikkerhet
og beredskap



Utgitt av: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) 2014

Omslagsfoto: Kim Ramberghaug

ISBN: 978-82-7768-341-6

Grafisk produksjon: Erik Tanche Nilssen AS, Skien



Risiko- og krisekommunikasjon

September 2014

	Forord	7
01	Innledning	9
	1.1 Oppbygging av veilederen	10
	1.2 Type kriser.....	10
	1.3 Aktører.....	11
	1.4 Prinsipper.....	11
	1.5 Risikokommunikasjon.....	12
02	Scenarioer	13
03	Krisekommunikasjonsplanen	17
04	Forberedelser	21
	4.1 Kommunikasjonspolicy under kriser	22
	4.2 Interne forberedelser.....	22
	4.3 Teknisk utstyr og lokaler.....	22
	4.4 Øvelser	23
05	Organisering av kommunikasjonsarbeid i en krise	25
	5.1 Oppgaver i kriser.....	26
	5.2 Intern og ekstern bistand.....	27
	5.3 Medieovervåking.....	27
	5.4 Budskap og policy ved kriser.....	28
06	Målgrupper	31
	6.1 Involverte og pårørende.....	32
	6.2 Egne ansatte	34
	6.3 Media	35
07	Kommunikasjonskanaler	39
	7.1 Mulige kanaler.....	40
	7.2 Sosiale medier.....	40
08	Etter krisen	45
	Innspill til veilederen	48
	Vedlegg	49

FORORD

DSB (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap) har oversikt over risiko og sårbarhet i samfunnet. Direktoratet er pådriver i arbeidet med å forebygge ulykker, kriser og andre uønskede hendelser. Samtidig bidrar DSB til god beredskap og effektiv krise- og ulykkeshåndtering.

DSB overtok i 2005 ansvaret for risiko- og krisekommunikasjon. I kgl.res. av 30.06.05 står det at regjeringen ønsker å vektlegge arbeidet med informasjonsberedskap som en integrert del av arbeidet med sikkerhet og beredskap. Utgivelse av en veileder i risiko- og krisekommunikasjon er et ledd i direktoratets oppgaveutførelse, og den har til hensikt å være et rådgivende verktøy for både statlige og private virksomheter, uavhengig av nivå. Veilederen vil kunne benyttes ved planlegging for best mulig håndtering av fremtidige kommunikasjonsutfordringer.

Myndighetenes og øvrige aktørers kommunikasjon med befolkningen, før, under og etter kriser er viktig uansett hvilken hendelse samfunnet står overfor. DSB har tidligere belyst dette blant annet gjennom utgivelse av Nasjonal sårbarhets- og beredskapsrapport i 2010. Rapporten vurderer status for risikokommunikasjon, krisekommunikasjon og varsling, og gir anbefalinger om hvordan arbeidet på disse viktige områdene bør videreutvikles.

En utfordring vil være å oppnå koordinert og målrettet kommunikasjon, og betydningen av å foreta bevisste valg av kanaler og virkemidler vil kunne påvirke utførelsen. Det er viktig å utvikle kommunikasjonsstrategier som fanger opp de målgruppene man ønsker å nå. Etableringen av den nasjonale kriseportalen www.kriseinfo.no har bidratt til å møte noen av de skisserte kommunikasjonsutfordringene, med formidling av samlet og samordnet myndighetsinformasjon.

Ansvarsprinsippet gjelder også for risiko- og krisekommunikasjon. Det betyr at den myndighet eller virksomhet som har ansvar for risikoen eller krisen, også har ansvar for kommunikasjonen. Risiko- og krisekommunikasjon er vurdert opp mot overordnede prinsipper for kommunikasjon: *åpenhet, medvirkning, nå alle, aktiv og helhet.*



Jon A. Lea
direktør

KAPITTEL

01

Innledning

Siden DSB publiserte sin forrige veileder, *Informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon* (2007), har det skjedd vesentlige endringer både hos myndigheter, befolkningen og media. Etter 22. juli 2011 har krisehåndtering fått mer oppmerksomhet, og bruk av sosiale medier og mobile løsninger har gjort at vi har blitt vant til å få informasjon raskt. Myndigheter og statlige virksomheter forventes å benytte alle relevante kanaler aktivt i en krisesituasjon.

Alle større hendelser og kriser vil involvere befolkningen, og dermed også innebære behov for god kommunikasjon. Det kan nå ofte ta bare minutter fra noe inntreffer og til hendelsen er omtalt i media. Dette gjør at det stilles stadig større krav til budskapsutforming, godkjenningsprosesser og distribusjon av fakta og kommentarer – og at dette skjer både raskt og profesjonelt.

«The two most crucial ingredients of crisis management are effective and accurate communication and then prompt resolution of the issues surrounding victims.»

- James E. Lukaszewski

Veilederen har til hensikt å være et rådgivende verktøy for både statlige og private virksomheter, uavhengig av nivå. Det er lagt vekt på at veilederen skal være enkel å bruke og den skal kunne benyttes uten å inneha betydelig kunnskap og erfaring innen risiko- og krisekommunikasjon. Det er derfor vektlagt å utarbeide konkrete tips og råd.

DSB håper veilederen vil bidra til at flere aktører går i gang med utarbeidelse og revidering av krisekommunikasjonsplaner, og forbereder organisasjonen på å kunne utføre et godt kommunikasjonsarbeid i krisesituasjoner. Det er ikke noe krav om at veilederen skal følges, men den vil kunne bidra til å tilfredsstille krav og forventninger som stilles.

1.1

OPPBYGGING AV VEILEDEREN

Veilederen er bygget opp ved å presentere hva som kan planlegges før en krise, etterfulgt av tips omkring planprosessen og plandokumenter, og til slutt følger kapitler med konkrete råd og veiledning omkring håndtering av en uønsket hendelse.

Veilederen har også flere avsnitt om aktuelle temaer, som for eksempel sosiale medier, om pårørende, støttegrupper og intern kommunikasjon.

Veilederen presenterer en rekke eksempler og lister. Disse er ment som inspirasjon og tips om hva som kan gjøres og er ikke nødvendigvis føringer og krav til hva som må gjøres. Det er viktig at hver enkelt virksomhet selv vurderer hva det er behov for.

1.2

TYPE KRISER

«En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner.»
(St.meld. nr. 17 (2002) Samfunnssikkerhet).

Offentlige og private virksomheter kan bli involvert i flere forskjellige typer kriser. Noen er så store at de defineres som *samfunnskriser*; da er en rekke myndighetsorganer involvert, og koordinering av situasjonsbilder, medieuttalelser og ansvarsforhold blir komplisert og utfordrende. Andre kriser håndteres mer lokalt og av få myndigheter, mens det finnes kriser (eksempelvis ulykker og branner) som kun rammer én enkel virksomhet.

Det er også mulig å ha kriser som ikke har menneskelige ofre, men som angår omdømmet av typen «skandaler» eller avsløringer, dataproblemer eller store budsjett-overskridelser. Noen ganger kan slike kriser være følge av dårlig kommunikasjons håndtering av selve krisen,

slik at man får en mediekrise eller omdømmekrise parallelt med den opprinnelige krisen. I tillegg kan en organisasjon komme i en krise fordi deres virkelighetsbilde ikke stemmer med omverdenens, eksempelvis når befolkningen oppfatter en situasjon annerledes og føler at det er mer krise enn det organisasjonen selv gjør.

Offentlige myndigheter må være forberedt på å kunne håndtere uønskede hendelser hvor det forventes at det utføres en grad av myndighetshåndtering, bistand til andre myndigheters håndtering og situasjoner hvor virksomheten selv er rammet. Kombinasjoner av disse kan også forekomme.

1.3 AKTØRER

Å ha et ryddig og gjennomtenkt forhold til andre aktører er helt essensielt for krisekommunikasjon. Dersom ikke dette er på plass blir kommunikasjonen også dårlig, og det er derfor viktig å ha systemer for koordinerte myndighetsbudskap og for å prioritere budskap – på tvers av flere aktører.

Det er ofte mange virksomheter som i fellesskap skal sørge for best mulig krisehåndtering. Noe av det viktigste ved en krise er å avklare hvem som er berørt av krisen, hvem som «eier» krisen og hvem det er viktigst å samarbeide med. Man må også avklare hvor og hvordan krisen omtales, og hvilke personer eller grupper som kommuniserer om krisen i tv, radio og aviser samt på blogger og sosiale medier. (For omtale av sentrale statlige aktører, se vedlegg 11.1. Se omtale av ulike aktører/målgrupper i kapittel 7.)

Redaksjonen til myndighetsportalen Kriseinfo.no i DSB har som hovedformål å samordne og presentere budskap fra flere aktører på én webside og på utvalgte sosiale medier.

1.4 PRINSIPPER

Det er fire grunnleggende prinsipper for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap¹. Disse prinsippene gjelder også for krisekommunikasjon.

Ansvarsprinsippet innebærer at den organisasjon som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området. Det betyr at myndigheten som har ansvar for krisehåndteringen, også har ansvar for krisekommunikasjonen.

Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man opererer med under kriser i utgangspunktet skal være mest mulig lik den organisasjon man har til daglig.

Nærhetsprinsippet betyr at kriser organisatorisk skal håndteres på lavest mulige nivå.

Samvirkeprinsippet betyr at myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

Statens kommunikasjonspolitikk gjelder også i krisesituasjoner:

- **Åpenhet**
I sin kommunikasjon med innbyggeren skal staten være åpen, tydelig og tilgjengelig.
- **Medvirkning**
Staten skal ta berørte innbyggere med på råd og involvere dem i utforming av politikk og tjenester.
- **Nå alle**
Staten skal sørge for at relevant informasjon når fram til alle berørte.
- **Aktiv**
Staten skal aktivt og i tide gi informasjon om rettigheter, plikter og muligheter.
- **Helhet**
Statlig kommunikasjon skal oppleves enhetlig og samordnet.

¹ Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, JD 2012.

² Prinsipper for god kommunikasjon, Statens kommunikasjonspolitikk, FAD 2009.

1.5 RISIKOKOMMUNIKASJON

Å kommunisere risiko dreier seg om å formidle sannsynligheten for at noe uønsket kan skje, og konsekvensene for de berørte dersom hendelsen inntreffer. Målet med risikokommunikasjon er å gjøre samfunnet mindre sårbart, og å gjøre enkeltmennesker i stand til å begrense konsekvenser og håndtere farlige situasjoner.

Noen farer kan varsles på forhånd. Det er likevel en rekke utfordringer knyttet til kommunikasjon om slike farer, og i forbindelse med eksempelvis evakuering vil det være mange uklarheter og spørsmål både før, under og etter gjennomføringen. Slike varslede kriser bør man derfor forberede godt og ha konkrete planer i både beredskapsdokumenter og krisekommunikasjonsplan.

Et viktig trekk ved kommunikasjon om risiko er balansegangen mellom å beskrive en situasjon som så farlig at det fordrer handling, og samtidig unngå panikk. Man bør ikke skape ubegrunnet frykt, samtidig som man må få befolkningen til å ta situasjonen alvorlig. Et eksempel på slik kommunikasjon er situasjonen rundt Åkneset i Møre og Romsdal, der et skred kan berøre strandlinjen i ti kommuner og medføre en flodbølge på opptil 80 meter. Av mer hyppig risikokommunikasjon kan nevnes reiseråd utgitt av Utenriksdepartementet.

Både offentlige myndigheter og private virksomheter har et ansvar for å drive risikokommunikasjon, og hver virksomhet bør selv vurdere hvordan slik kommunikasjon best utformes. Tradisjonelle spørreundersøkelser og analyse av sosiale medier kan bidra til å fange opp hva innbyggerne er opptatt av og dermed danne grunnlag for kommunikasjonsarbeidet. ROS-analyser i egen og underliggende virksomheter kan også sette søkelys på mulige risikosituasjoner.

Risikokommunikasjon kan være utfordrende. Målene er ofte bevegelige, informasjonen er usikker og man skal gi råd i en uklar kontekst. Man må derfor tenke nøye over hva man sier, hva man ber befolkningen gjøre og vurdere hvilke ord og uttrykk som skaper frykt eller gir mer beroligende budskap.

«Risiko handler alltid om hva som kan skje i fremtiden og er derfor forbundet med usikkerhet. Usikkerheten knytter seg til om en bestemt uønsket hendelse vil inntreffe og hva konsekvensene av denne hendelsen vil bli».

Fra Nasjonalt Risikobilde 2013.



FIGUR 1. Utenriksdepartementet publiserer reiseråd til befolkningen på nettstedet landsider.no.

KAPITTEL

02

Scenarioer

SCENARIOER

Et viktig verktøy for oppnåelse av en god beredskap generelt er å bruke scenarioer som bakteppe for arbeidet. Scenarioer er potensielle situasjoner, kriser eller hendelser som kan oppstå, eller som har oppstått tidligere, i egen eller andre virksomheter og som vil utfordre virksomheten på forskjellige nivåer og områder.

Man kan jobbe med scenarioer på flere måter. Aller viktigst er det å bruke allerede eksisterende scenarioer, som i mange tilfeller er beskrevet i virksomhetens overordnede kriseplan. DSBs råd til alle som skal utarbeide egne beredskapsplaner er å bruke disse eksisterende dokumentene som underlag.

Det kan i tillegg være nødvendig å avdekke kommunikasjonsutfordringene ved de scenarioene som er utarbeidet, samt å vurdere behovet for nye scenarioer på kommunikasjonsområdet. Dersom det i arbeidet med kommunikasjonsutfordringer benyttes nye scenarioer, vil det være viktig at disse også inkluderes i virksomhetens overordnede kriseplan.

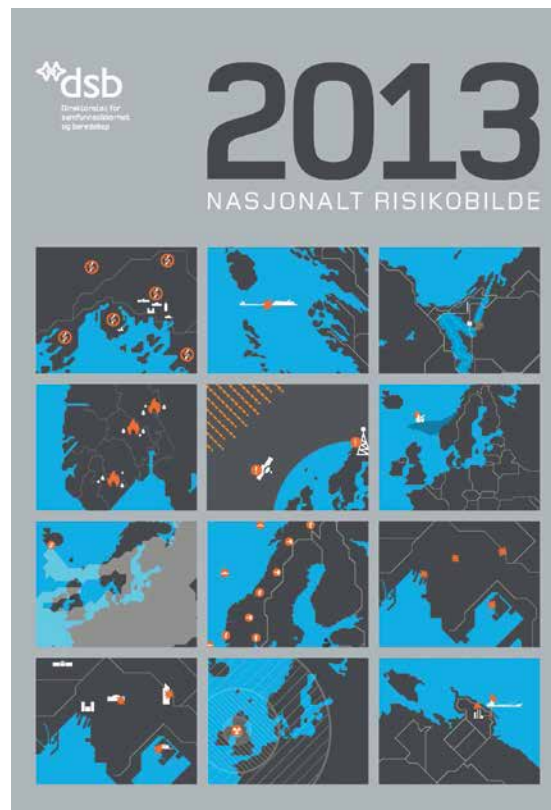
Viktige spørsmål som må besvares i scenariofasen:

- Hvilke krisesituasjoner kan virksomheten bli rammet av?
- Hvor sannsynlig er det at krisene vil oppstå?
- Hvilke konsekvenser vil de få for virksomheten?
- Hvilke aktører vil kunne inngå i en slik hendelse?
- Hvilke roller har de forskjellige aktørene?

Når man har definert relevante scenarioer, må man gå inn i hvert enkelt av dem og vurdere målgrupper, kommunikasjonskanaler, medieuttalelser og ressursbehov som passer den enkelte hendelsen.

Det bør også utarbeides en liste med «følgescenarioer», dvs. utfordrende situasjoner som kan oppstå som følge av et scenario. Dette kan eksempelvis være at hovedkontoret er utilgjengelig, at hendelsen skjer i sommerferien eller at virksomhetens nettside ikke kan benyttes.

Et utgangspunkt for å utarbeide scenarioer kan være DSBs «Nasjonalt risikobilde», et dokument som presenterer risikoanalyser av ulike hendelser som kan ramme det norske samfunnet. I tillegg kan det finnes beskrivelser i gjeldende trussel- og sårbarhetsvurderinger utgitt av Politiets sikkerhetstjeneste, Etterretningstjenesten og Nasjonal sikkerhetsmyndighet.



FIGUR 2. Nasjonalt risikobilde (NRB) presenterer risikoanalyser av en rekke scenarioer som kan ramme det norske samfunnet.

Alle virksomheter bør utarbeide egne scenarioer og basere mye av sin planlegging for krisehåndtering og krisekommunikasjon på disse. Man bør tenke både stort og internasjonalt, men også ta høyde for at kriser kan oppstå som følge av tekniske feil eller dødsfall blant egne medarbeidere.

Nedenfor følger noen forslag til scenarioer:

TYPE	EKSEMPEL
Natur	Pandemi, ekstremvær, flom, skred, skogbrann, askesky, tsunami.
Ulykker	Offshore, tunnelbrann, industriulykker, transportulykker, utslipp.
Tilsiktede	Terror, skoleskyting, skyting på offentlig kontor.
Interne	Ulykker, brann, dårlig håndverk ("skandaler"), "anti-kampanjer", negativ omtale eller kritikk i sosiale medier, tekniske problemer.



FIGUR 3. Våren 2010 førte utbrudd fra vulkanen Eyjafjallajökull til store utfordringer for flytrafikken. Foto: Colourbox.

KAPITTEL

03

Krisekommunikasjons-
planen

KRISEKOMMUNIKASJONSPLANEN

Arbeidet med utarbeidelse og revidering av planen er nesten like viktig som endelig innhold i den endelige planen; gjennom involvering oppnås bevisstgjøring og læring om kommunikasjon under kriser, i kommunikasjonsavdelingen så vel som i ledelsen og virksomheten som helhet.

En plan for krisekommunikasjon må også beskrive hvordan planen er forankret og koblet til virksomhetens øvrige kriseplanverk, samt en oversikt over roller og ansvar til viktige bidragsyttere. Alle planer bør dessuten beskrive hvordan og hvor ofte planen skal revideres, samt hvem som er ansvarlig for dette.

Hver virksomhet har sin egenart og må derfor utarbeide egne planer. Likevel er det noen temaer som bør gå igjen i alle slike dokumenter. Dette gjelder blant annet organisering, viktigste oppgaver, systemer for å varsle, kontaktlister, tekniske beskrivelser og tiltakskort.

Planen bør inneholde:

- mål og prinsipper for virksomhetens krisekommunikasjon
- ansvar, roller, funksjoner og oppgavefordeling for alle som skal jobbe med krisekommunikasjon
- ansvar og roller til viktige bidragsyttere, eks. sentralbord og personalavdeling
- kommunikasjonsstabens organisering i forhold til resten av kriseorganisasjonen
- hvem som skal være talspersoner overfor media
- definerte målgrupper og kanaler for å nå disse
- hvilke andre virksomheter man bør samordne og koordinere med vedrørende kommunikasjonsprodukter
- teknisk utstyr, stabslokale og alternative møtesteder
- vaktplaner og turnus, samt hvem som har kompetanse og opplæring til eventuelt å kunne bistå kommunikasjonsstaben i deres oppgaver



FIGUR 4. Arbeid med å utvikle og revidere krisekommunikasjonsplanen er nesten like viktig som det endelige innholdet i planen. Foto: Colourbox.

I tillegg bør det i størst mulig grad være utarbeidet forhåndslaget materiale, deriblant faktainformasjon om virksomheten, om kjerneoppgaver og ledelsen, relevante bilder og filmer, informasjon basert på de ulike

scenarioene og kontaktlister. Slikt forhåndslaget materiale kan gjerne være i vedlegg til planen, for eksempel organisert slik som i tabellen under.

VEDLEGG	HOVEDOVERSKRIFT	EKSEMPEL PÅ INNHOLD
1	Kontaktlister	<ul style="list-style-type: none"> varsling internt eksterne kontakter (politi, kommunale kriseteam osv.) innhoppere/nabohjelp media samarbeidspartnere
2	Scenarier	<ul style="list-style-type: none"> standby-statements relatert til hvert scenario spørsmål og svar til hvert scenario
3	Omverdenanalyser/ROS-analyser	
4	Tiltakskort	
5	Bakgrunnsinformasjon	<ul style="list-style-type: none"> faktaark statistikk organisasjonskart bilder, kart etc.
6	Tekniske beskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> webpublisering sosiale medier utstyr i kriserom sky-lagring (Dropbox, Evernote, Google Dokumenter etc.) SMS-system
7	Maler	<ul style="list-style-type: none"> medieovervåking logger
8	Utreisegrupper og -utstyr	

FIGUR 5. I arbeid med krisekommunikasjonsplanen bør det i størst mulig grad utarbeides forhåndslaget materiale.

Krisekommunikasjonsplanen bør foreligge på papir og distribueres bredt internt. Det bør i tillegg vurderes elektroniske løsninger for tilgang til planen. Den elektroniske utgaven og papirutgaven bør være tilgjengelig også ved situasjoner hvor de primære krisehåndteringslokalene (hovedkontoret) ikke er tilgjengelig.

Krisekommunikasjonsplan kan distribueres på mange måter, i Word/PDF-dokument, som trykket brosjyre, på intranett, i kortversjon, som tankekart, app, i hovedpunkter i visittkortstørrelse, på minneminne eller eksternt lagret via tekniske løsninger som Dropbox, GoogleDocuments, lukkede grupper på Facebook osv.

KAPITTEL

04

Forberedelser

God krisekommunikasjon fordrer at det vektlegges tilstrekkelig grad av forberedelser gjennom blant annet planlegging, dokumentasjon, regelmessige øvelser og gode beslutninger. I dette kapittelet presenteres noen av de viktigste elementene ved god krisekommunikasjon som kan avklares i forkant og beskrives i krisekommunikasjonsplanen.

4.1 KOMMUNIKASJONSPOLICY UNDER KRISER

Krisekommunikasjonen blir bedre og enklere dersom man har et godt forhold til målgruppene. Dette bør undersøkes på forhånd, eksempelvis ved å måle hvilke oppfatninger media og befolkningen har om organisasjonen. Neste steg vil være å søke å endre eventuelle negative oppfatninger og å bygge opp både formelle og uformelle nettverk med dem som kan bli interessenter i en krisehendelse.

Uavhengig av krisekommunikasjon bør alle virksomheter ha en god relasjon til mediene, og for mange små bedrifter og kommuner er lokalmedia en svært viktig målgruppe. Troverdighet og tillit oppnås også ved å opptre profesjonelt og ærlig og ved å lytte, lære og engasjere i sosiale medier.

4.2 INTERNE FORBEREDELSE

Mye kan gjøres internt for å forberede en god krisehåndtering. Et vesentlig mål bør være å øke bevisstheten om kriser og uønskede hendelser internt, og å sørge for nok ressurser – både i planleggingsfasen og når en reell hendelse har inntrådt.

Andre interne aktiviteter kan være:

- Drive medietrening.
- Etablere system for varsling (telefon, sms etc.).
- Utarbeide omverdensanalyse, ROS-analyser etc.
- Definere målgrupper og beste kanaler for å nå dem.
- Utarbeide FAQ (spørsmål og svar) og bakgrunnsmateriale om egen virksomhet.

- Utarbeide kontaktliste med e-postadresser og telefonnumre til viktige redaksjoner.
- Etablere system for nabohjelp og fjernhjelp.
- Bli enige om stedfortrederfunksjon.
- System for sirkulering av fakta, rapporter (eks. medieovervåking) og situasjonsrapporter.
- Bidra i arbeidet med avklaring av alternative møtesteder for egen organisasjon, media og pårørende.
- Bidra til at telefonnummer for pårørendekontakt bekjentgjøres.
- Avklare loggføringsverktøy og eventuell medielogg.
- Diskutere «When to send the boss» samt hva statsråd/toppsjef/ordfører skal si, kommentere og delta på.
- Klargjøre beredskapskoffert og kjøpe inn nødvendig utstyr.
- Bidra i utarbeidelse av egnet system for identifisering av de som jobber med krisen (eks. navneskilt).
- Bidra i arbeidet med fasilitering av reiser til skadested/hendelsessted.

4.3 TEKNISK UTSTYR OG LOKALER

Noen steder er det etablert egne lokaler der kommunikasjonsstaben skal arbeide under kriser, og det er en fordel å sitte samlet for å kunne diskutere og orientere hverandre kontinuerlig. Valg av lokaler bør inneholde en vurdering av hvor den øvrige krisehåndteringsorganisasjonen i virksomheten befinner seg. Dedikerte møterom og alternative lokaler bør som et minimum være utstyrt med tilstrekkelige nettverkskabler, trådløst nettverk og tilgang til printere.

Det bør defineres alternative møtesteder for kommunikasjonsstaben. Det kan oppstå situasjoner som gjør at man ikke kan bruke kontorene og møterommene som vanligvis benyttes. Alternative lokaler kan være i et annet kontorbygg i nærheten, på et hotell eller andre egnede lokaler man raskt kan etablere seg i. Det kan også være aktuelt å sende en eller flere kommunikasjonsmedarbeidere for å bistå og rapportere fra hendelsesstedet.

Ideelt sett bør kommunikasjonsstaben ha mulighet for å se på minimum to tv-skjermer samtidig. Den ene bør være koblet til kabel-tv slik at man kan få inn de viktige

nyhetskanalene, mens den andre bør være koblet til en egen pc for å kunne vise websider og overvåking av sosiale medier. Dersom virksomheten benytter loggføring aktivt under krisen, kan det også være en fordel å vise loggen på en egen skjerm.

Kommunikasjonsstaben bør ha enkel tilgang til lister, passord og «oppskrifter» for hvordan man publiserer på forskjellige kanaler. Listene bør være tilgjengelige på flere måter, eksempelvis som Word-dokumenter lagret sentralt, på minnepinner, på Dropbox og i lukkede Facebook-grupper. Husk å balansere behovet for tilgjengelige passord mot behovet for sikkerhet. Flere av de nevnte løsningene har sine sikkerhetsmessige svakheter som må vurderes.

Selv om det finnes mange gode systemer i det offentlige Norge, er det også verdt å se på hva frivillige organisasjoner og private tilbyr når det gjelder krisehåndtering og kommunikasjonsløsninger. Eksempelvis lanserte Sjømannskirken høsten 2013 en applikasjon for nordmenn i utlandet, og Google har et system – Google Person Finder – for å finne igjen mennesker etter større katastrofer. Et annet eksempel er Røde Kors, som har en «app» for tips om førstehjelp. Andre tekniske løsninger som kan vurderes er systemer for «chat», dokumentshandling og publisering på web og sosiale medier.

Øvrige tekniske forberedelser kan være:

- Få på plass dedikert telefon for mediehenndelser.
- Vurdere hvordan man skal loggføre.
- Opprette system for telefonmøter.
- Finne system for overvåking av sosiale medier.
- Utarbeide bildearkiv på nett for media (eksempelvis på mediaside på web og på Flickr).
- Få på plass systemer for utsendelse av pressemeldinger og presseinvitasjoner.
- Skaffe konto hos BuyAndRead (for innkjøp av aviser i PDF-format).
- Bestemme system for gruppesending av SMS.
- Vurdere skylagring (dvs. system for å lagre dokumenter, bilder etc. via webtjenester):
 - Dropbox
 - Evernote
 - Google Dokumenter
 - Skydrive
 - Lukket Facebook-gruppe
- Vurdere bruk av Lync, Skype, HipChat, GroupMe osv. for chatting og gruppesamtaler.

Utstyr som skal brukes i kriser bør avklares i forkant, beskrives i krisekommunikasjonsplanen og i størst mulig grad øves av de personer som skal bruke utstyret.

4.4

ØVELSER

Alle bør gjennomføre øvelser i egen virksomhet, også på kommunikasjonsområdet. Øvelser kan planlegges og gjennomføres med få ressurser. Diskusjonsøvelser som strekker seg over et kortere angitt tidsrom vil i mange tilfeller gi god effekt.

Formålet med øvelser vil kunne være å utvikle og teste beredskapsplaner, hvor rutiner og oppgavebeskrivelser er innbefattet. Erfaringer opparbeidet i planleggingsfasen og selve gjennomføringen bør føre til konkrete læringspunkter som blant annet må implementeres i de respektive planer.

En øvelse bør bestå av fire hovedprosesser:

1. Planlegging.
2. Gjennomføring.
3. Evaluering.
4. Oppfølging og implementering.

Alle disse prosessene vil kunne medføre at forbedringspunkter avdekkes som igjen munner ut i konkrete tiltak som vurderes implementert.

Som del av planleggingen av en øvelse er det meget viktig å utarbeide konkrete mål som ønskes oppnådd. Målene bør så være styrende for den videre planlegging og gjennomføring. Vurdering av rett nivå for deltakelse inn i øvelsen er viktig og øvingsmålene vil gi en retning av hvem som bør delta i øvelsen.

Noen forslag til diskusjon:

- Hovedkontoret er stengt – hvordan får du tak i kontaktlister, pårørendelister, webpublisering, medieovervåking og intern kommunikasjon?
- Strømmen er borte – hvordan kommer du i kontakt med andre i kriseorganisasjonen? Med eksterne? Informasjon til befolkningen?
- Hva svarer dere på spørsmål fra media (som kan komme svært raskt etter en hendelse) som kritiserer virksomheten for ikke å ha gjort nok i situasjonen?
- Hvem i kriseledelsen, krisestaben og kommunikasjonsstaben kan møte på hovedkontoret en lørdag kveld?
- Hva gjør du hvis det har oppstått en hendelse og både pårørende og media har møtt opp i resepsjonen?
- Mobilnettet har falt ut – hvordan får du kontakt med viktige personer for krisehåndteringen?

FORBEREDELSE

- Nettsiden vil være utilgjengelig de neste 48 timene
– hvordan spre informasjon?

Fordi sosiale medier spiller en stadig viktigere rolle i krisehåndtering, bør man i så stor grad som mulig også ha med dette aspektet når man planlegger og gjennomfører øvelser.



FIGUR 6. Alle bør øve egen virksomhet, også på kommunikasjonsområdet. Foto: Baard Ek.

KAPITTEL

05

Organisering av
kommunikasjons-
arbeid i en krise

I dette kapitlet går vi nærmere inn på organiseringen av kommunikasjonsarbeidet i en krise. Hvordan en virksomhet organiserer dette arbeidet vil variere. Type virksomhet og ressurstilfang vil kunne være styrende faktorer for valg av organisering. Videre er det beskrevet generelle trekk ved valg av hensiktsmessig organisering.

Personellet i staben bør være utpekt på forhånd og stå beskrevet i planverket. Disse bør ha en grunnkompetanse som gjør dem i stand til å utføre de oppgaver som det forventes at de må kunne utføre. Krisekommunikasjonsplaner og tiltakskort bør være lett tilgjengelig slik at oppstarten av kommunikasjonsarbeidet ikke forsinkes. Kommunikasjonsstaben bør vurderes etablert så raskt som mulig etter en hendelse. Det er ofte fordelaktig å etablere stab tidlig og heller vurdere nedskalering dersom hendelsen viser seg å være mindre omfattende enn først antatt.

I politiet er det etablert en egen utrykningsgruppe med dedikerte personer med kommunikasjonskompetanse som til daglig jobber i de ulike distriktene. «KOMUT-gruppen» skal være en bistandsressurs for det politidistriktet som håndterer krisen, for å avhjelpe i forhold til arbeidsoppgaver og rådgivning.

En krisekommunikasjonsstab kan bli involvert i krisehåndtering over lang tid, samtidig som det er stort press på leveringer og tidsfrister. Det er derfor nødvendig å sørge for både matpauser og nok hvile mellom øktene. Vaktplaner og turnus bør utarbeides tidlig, og man bør sørge for å involvere mange nok personer. Det bør planlegges for tilstrekkelig overlappning mellom vaktlagene når vaktlister settes opp. Det er ved vaktbyttene at oppdatering og informasjonsdelingen hovedsakelig finner sted, i tillegg til gjennomlesning av logg mv.

5.1

OPPGAVER I KRISER

Den viktigste jobben for kommunikasjonsstaben er å bruke kommunikasjon på en slik måte at den bidrar til å nå de overordnede målene med krisehåndteringen. Krisens egenart, behov og tilgjengelige ressurser avgjør hva, hvordan og hvor mye en slik stab vil gjennomføre. Det er også vesentlig å gjennomgå oppgave- og rollefordelingen i ulike deler av kriseorganisasjonen før noe skjer og beskrive dette i overordnet kriseplan og i krisekommunikasjonsplanen. Uklar rolle- og ansvarsdeling kan medføre forsinkelser og svekket håndteringsevne.

Krisehåndteringsorganisasjonen kan være inndelt i tre nivåer/ansvarsområder:

- **Kriseledelse** – ofte toppledelse i en virksomhet, med det strategiske, overordnede ansvaret for krisen.
- **Krisestab** – en gruppe ofte bestående av representanter fra alle avdelinger og spesielt berørt fagavdeling, med operativt ansvar for krisen.
- **Kommunikasjonsstab** – fra virksomhetens kommunikasjonsenhet, med hovedansvar for intern og ekstern kommunikasjon under krisen.

Hver enkelt virksomhet må gjennom arbeidet med krisekommunikasjonsplanen gjennomgå egne behov og vurdere hva som er relevante oppgaver for egen organisasjon i kriser. Som et minimum bør det planlegges for at følgende oppgaver skal håndteres ved kriser:

- Være fast representant i kriseledelsen.
- Utarbeide fortløpende kommunikasjonsstrategi for virksomhetens håndtering av kommunikasjon under krisen.
- Håndtere mediehenvelser.
- Avklare (eventuelt være) talsperson.
- Utarbeide talepunkter og gi råd til dem som skal uttale seg.
- Utføre medieovervåking og omverdenanalyser.
- Skrive innhold til websider, sosiale medier og pressemeldinger.
- Koordinere og sjekke fakta og budskap mot andre aktører.
- Publisere på interne kanaler, nett og sosiale medier.
- Loggføring.

Det finnes mange andre oppgaver som det vil være aktuelt for en kommunikasjonsstab å jobbe med.

Ansvaret og prioriteringer må avklares med den øvrige kriseorganisasjonen og utføres i nært samarbeid med kriseledelsen. Noen slike oppgaver kan være:

- Utarbeide kommunikasjonskart som viser den spesifikke krisens viktigste målgrupper og interessenter.
- Håndtere media på pårørendesenter.
- Organisere pressemøter.
- Opprette kontakt og samarbeid med personalavdelingen i forbindelse med håndtering av pårørende og egne ansattes behov for informasjon.
- Opprette kontakt med eksterne samarbeidspartnere som også har eierskap til krisen.
- Opprette kontakt med politi og kommunalt psykososialt kriseteam.
- Finne frem og publisere bilder og illustrasjoner til bruk av media.
- Utarbeide Powerpointpresentasjoner til bruk på pressemøter.
- Håndtere eventuelle VIP-besøk.

De viktigste oppgavene må beskrives i krisekommunikasjonsplanen. Det vil være en fordel om det også beskrives hvem som skal utføre oppgavene.

5.2

INTERN OG EKSTERN BISTAND

Det vil ofte kunne bli en utfordring å ha tilgang til et tilstrekkelig antall personer til å kunne håndtere alle disse oppgavene selv, særlig hvis krisen varer lenge. Enkelte mindre statlige etater og kommuner har kun én person dedikert til kommunikasjonsarbeid, og da kan det lett bli overveldende og umulig å skulle være ansvarlig for så mange oppgaver på en gang.

Løsningen vil kunne være å alliere seg med andre, for eksempel medarbeidere i virksomheten som til daglig ikke jobber med kommunikasjon. Dette må selvsagt avklares på forhånd og stå beskrevet i virksomhetens krisekommunikasjonsplan. I tillegg til å finne interne ressurser kan en annen mulighet være om kolleger i andre virksomheter kan bistå. Slikt samarbeid kan skje på tvers av geografiske grenser; om man sitter på nabokontoret eller på en helt annen kant av landet spiller ofte liten rolle dersom man for eksempel skal drive elektronisk medieovervåking, besvare

mediehenvendelser og lete frem fakta og bidra inn i situasjonsrapporter mv.

DSB administrerer fra 2013 en infopool for direktører og underliggende etater. Formålet er å styrke håndteringen av kommunikasjonsutfordringer knyttet til ekstraordinære hendelser. Infopoolen består av kommunikasjonsmedarbeidere fra de etater som velger å knytte seg til ordningen. I en krisesituasjon kan deltakende etater be om bistand og få tilført ressurser fra infopoolen.

5.3

MEDIEOVERVÅKING

De fleste større virksomheter driver medieovervåking i hverdagen, og mange leier eksterne firmaer til å levere det som tidligere ble kalt «presseklipp». I en krise er det viktig at overvåkingen tilpasses hendelsen ved også å omfatte spesielle søkeord eller setninger. For de virksomheter som ikke betjener denne tjenesten selv vil tett dialog med leverandøren av en slik tjeneste være viktig. Det kan også være behov for å øke frekvensen av rapporter basert på medieovervåkingen. Uansett om man utfører overvåkingen selv, eller skaffer denne tjenesten på annen måte, bør en selvstendig overvåking av media prioriteres ved å se gjennom viktige nettaviser og nyhetsformidlere til faste tider på døgnet, eller kontinuerlig, hvis det skjer mye.

I tillegg til tradisjonelle medier bør også sosiale medier overvåkes – både til hverdags og i krisesituasjoner. Det finnes firmaer som spesialiserer seg på dette, men det er også mulig å drive overvåking av sosiale medier selv, for eksempel via programmer som Tweetdeck og Hootsuite.

Man bør også gjøre overvåking av omverden ved å følge med på hva andre myndigheter skriver og hva eventuelle samarbeidspartnere eller konkurrenter informerer om.

Det vil som regel være ønskelig å lage rapporter om medieovervåking til bruk i kriseledelsen og i kommunikasjonsavdelingen. Dette kan man få fra overvåkingsbyråer, men rapporten bør også suppleres med egne observasjoner og oppsummeres i en rapport på én side.

En slik rapport bør svare på følgende spørsmål:

- Hva er hovedtrekkene i medias dekning av hendelsen?
- Når vi frem til de viktigste målgruppene våre gjennom de kommunikasjonstiltak vi har satt i verk?
- Hva sier innbyggerne og andre om vår håndtering av krisen?
- Blir våre uttalelser og informasjon forstått av mottakerne?
- Hvor effektive er våre budskap?
- Rapporterer media om noe vi ikke har tenkt på og bør agere på?
- Gir media gale opplysninger om hendelsen som vi bør korrigere?
- Fremkommer det kritikk vi bør imøtegå eller besvare?
- Hva sies på sosiale medier?
- Hvor stor er interessen på sosiale medier?
- Hva sier andre myndigheter og offentlige virksomheter?
- Er det andre «ekspertene» som tar vår plass i mediene?
- Hvordan fremstilles andre sentrale aktører og myndigheter?

Dersom det oppdages direkte feil i en artikkel eller nyhetssending bør man kontakte redaksjonen så raskt som mulig og be om at feilen rettes. Man kan også korrigere ved å legge ut en melding om feilen – og rett informasjon – på egen webside og i sosiale medier. Slike korrigeringer bør også sendes samarbeidspartnere og viktige interessenter.

5.4

BUDSKAP OG POLICY VED KRISER

Etter at en krise har inntruffet ønsker målgruppene korrekt og konkret informasjon om hva som har hendt. De budskap man utvikler bør derfor svare på de fleste av de sentrale spørsmålene:

- Hva har skjedd?
- Hvordan vil dette påvirke meg?
- Hva gjøres med hendelsen/situasjonen?
- Hva bør jeg gjøre?
- Når blir alt normalt igjen?

Det anbefales også å uttale seg til tross for at man sitter på lite informasjon. I slike situasjoner kan det kommuniseres at man har etablert stab, tar situasjonen på alvor og at det jobbes med å få oversikt over situasjonen.

Alt som kommuniseres må være basert på fakta. Det er viktig å ikke spekulere – verken i årsaker, kostnader eller skyld. Det bør tilstrebtes å vise omtanke i all kommunikasjon om krisen. Rekkefølgen er viktig, det vil si at man først snakker om mennesker før man sier noe om eksempelvis miljø, skader og økonomiske konsekvenser. For de virksomhetene som har både politisk og administrativ ledelse vil det være hensiktsmessig å beskrive roller og ansvar for kommunikasjonen ved utarbeidelse av budskap og policy.

Det er kun politiet som skal uttale seg om fakta om redningsinnsats, antallet døde, savnede og skadde. Berørte virksomheter bør i sine uttalelser fokusere på hvordan de ivaretar befolkningen, berørte og egne ansatte, på hvilken måte de bidrar i redningsinnsatsen osv.

Klarering og forankring av budskap og talepunkter både internt og eksternt mot andre involverte aktører er ofte utfordrende. Det hjelper da å ha koordinert med andre relevante virksomheter i forkant, å være proaktiv og å ivareta et helhetlig kommunikasjonsarbeid som viser omverden at vi jobber mot et felles mål. Alle virksomhetene kan snakke om det de gjør, men noen må også ta ansvaret for å snakke om helheten.

En krise er også en potensiell mulighet for interne og eksterne maktkamper og spørsmål om hvem som har det faglige eierskapet til en hendelse. Igjen er det

fornuftig å søke å avklare slike spørsmål på forhånd gjennom omforente rutiner og planer, og å planlegge for at dagens medieverden ikke lenger tillater at man bruker mange timer på å bli enige om en uttalelse som «alle» kan være enige om.

For å unngå slike diskusjoner kan det også være lurt å innkalle til et møte med involverte virksomheter raskt etter at en hendelse har inntrådt. Da kan man opprette direkte kontakt og diskutere både budskap, samarbeidsformer og formidlingsmåter for de neste dagene.

Som nevnt har man ikke mye tid til rådighet når det gjelder å utarbeide budskap. Hovedregelen bør være at første Twitter-melding om en hendelse bør sendes ut innen første time, og at første melding på web eller første pressemelding bør sendes ut få timer etter hendelsen.

Tilbakemeldinger fra befolkningen er nyttige for å overvåke i hvilken grad budskap blir mottatt, forstått og tatt til følge, og vil derfor være viktige korrektiver for myndighetenes kommunikasjon under kriser.

Rykter kan oppstå og spre seg raskt i forbindelse med kritiske hendelser. Tidlig, god og ærlig informasjon fra autorative kilder er kjernen i god ryktekontroll, og derfor har man ofte hatt god erfaring med å arrangere

informasjonsmøter for grupper av berørte målgrupper. I slike møter kan politi, helsepersonell og andre orientere om fakta om en hendelse, noe som roer ned, motvirker feiloppfattelser og sikrer at mange får vite det samme.

Andre råd om utforming og bruk av budskap ved kriser:

- Informer internt i virksomheten først, og i hvert fall ikke senere enn det informeres eksternt.
- Ta selv initiativ – informere offentlig før mediene gjør det.
- Vær åpen, men ta hensyn til personvern og sikkerhetsmessige forhold.
- Ta ansvar og vis omsorg for berørte.
- Gi et så korrekt bilde av situasjonen som mulig.
- Fokuser på hvordan situasjonen kan løses.
- Gi informasjon også når det ikke er noe nytt å melde.
- Korrigér rykter og feil raskt (gjerne ved hjelp av Twitter, Facebook og egen side på web).
- Svar på negative kommentarer i sosiale medier.
- Oppdater ofte.
- Ved behov for informasjon på andre språk enn norsk, prioriter engelsk.
- Kompliserte budskap må gjerne gjentas flere ganger og publiseres i mange kanaler.
- Bruk etablerte nøkkelord (emneknagger) på Twitter for å identifisere meldinger om krisen.

KAPITTEL

06

Målgrupper

Det kan være hensiktsmessig å utarbeide kommunikasjonskart som viser hvem som er de viktigste berørte og interessenter i den aktuelle krisen. Deretter bestemmes hvem som skal motta informasjonen, hvem som kan være videreformidlere og hvilke andre – både utfordrere og medspillere – som kan fatte interesse for saken. Man må ofte utarbeide egne budskap for hver målgruppe, eventuelt i kombinasjon med ulike kommunikasjons tiltak. I tillegg må det foretas en prioritering av hvilke kanaler som best når de viktigste målgruppene.

Et kommunikasjonskart bør også vise hvilke andre virksomheter som blir berørt av samme risiko eller krise, og i forlengelsen av dette hvilke virksomheter man bør koordinere seg med når det gjelder kommunikasjons tiltak. Slike kommunikasjonskart kan gjerne lages via «gule lapper», i et regneark eller ved hjelp av tankekart (mindmap).

Noen viktige målgrupper vil være:

- innbyggere/involverte/rammede og berørte³
- egne ansatte
- media (lokalt, nasjonalt, internasjonalt)
- spesielle målgrupper i befolkningen, eks. barnefamilier, funksjonshemmede, fremmedspråklige, turister, dyreeiere etc.
- befolkningen generelt
- samarbeidende myndigheter
- øvrige myndigheter
- konkurrenter

I det følgende gis konkrete tips til håndtering av de noen viktige målgrupper i en krisesituasjon.

³ Viktig og utdypende informasjon finnes i Helsedirektoratets Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer (IS-1810) som er utviklet i samarbeid med relevante kompetansemiljøer og som angir myndighetenes råd og anbefalinger til helsetjenesten, psykososiale kriseteam og kommunal beredskapsledelse.

6.1

INVOLVERTE OG PÅRØRENDE

Det er politiet som har hovedansvar for å kommunisere med pårørende om dødsfall som gjelder deres nærmeste. Likevel får mange virksomheter – ofte i form av å være arbeidsgiver – en viktig rolle i samhandling med pårørende og berørte av en alvorlig hendelse.

Å kommunisere med dem som er personlig berørt av krisen – enten de er rammede selv eller deres pårørende – er avgjørende for hvordan krisen utvikler seg og for hvordan virksomhetens håndtering av den oppfattes. Denne gruppen bør alltid ha første prioritet når man tenker på kommunikasjon, og man bør i så stor grad som mulig gi informasjon til denne gruppen først.

Pårørendehåndtering i egen organisasjon utføres først og fremst i personalavdelingen/HR-avdelingen, men det er viktig å ha et nært samarbeid mellom personalmedarbeiderne og kommunikasjonsavdelingen for å sikre at informasjon spres på rett måte. I hendelser som gjelder flere virksomheter må informasjon til pårørende koordineres – i nært samarbeid med bedriftshelsetjeneste, politi, kommunale kriseteam og andre eksperter.

Samtidig er pårørendehåndtering svært utfordrende, både menneskelig og kommunikasjonsfaglig. Mange pårørende er naturlig nok både oppbrakte og triste, og de har et nesten umettelig behov for å få informasjon om hva som skjer eller har skjedd med savnede og omkomne. Det er viktig at informasjonen som gis er tydelig, korrekt og konsekvent. Gjentakelser kan være nødvendig for pårørende som er i en krevende situasjon. Kompliserte familiesituasjoner og krav om bistand (også økonomisk) er med på å vanskeliggjøre pårørendearbeidet ytterligere.

Med sosiale medier har pårørende fått nye måter å kommunisere og organisere seg på. Dette gir både muligheter og utfordringer det er viktig å være klar over. Kommentarer og kritikk kan fort bli synlig for allmenheten, og det er derfor vesentlig å følge med på hva de pårørende sier og mener. En like stor utfordring er det som sies i lukkede fora, eksempelvis en lukket gruppe på Facebook, da kan det være fornuftig å opprette kontakt med lederen for gruppen og tilby å svare på spørsmål og viderebringe informasjon til dem som kan svare. Lukkede Facebook-grupper er også en

mulighet, kanskje bør virksomheten selv etablere en slik gruppe for dialog med pårørende.

6.1.1 HÅNDTERING AV PÅRØRENDE I EGEN ORGANISASJON

Alle virksomheter bør vurdere i hvilke situasjoner de selv kan bli nødt til å håndtere pårørende, og hvordan dette bør gjøres på en best mulig måte. Det kan være snakk om å trene egne ansatte til å besvare spørsmål som kommer inn på dedikerte telefonnumre for pårørende, håndtering av sagnetmeldinger og hvilke språk det kan være aktuelt å bruke. Rutiner for samarbeid med politi, kommunalt psykososialt kriseteam og opp mot kommunalt beredskapsplanverk bør inngå i virksomhetens egne beredskapsplaner og øvelser.

En viktig forutsetning for dette arbeidet er å vite hvem de pårørende er. Et godt virkemiddel er interne lister som ansatte selv fyller ut i forkant (dvs. i normalsituasjonen) om hvem som skal kontaktes i fall noe skjer med den ansatte. Slike lister har en tendens til å være utgått på dato, og personalavdelingen bør derfor sørge for rutiner for at oppdatering skjer jevnlig. Det er også avgjørende at listene er tilgjengelige på flere måter, det er ikke nok at opplysningene er lagret i en perm på kontoret hvis man ikke kommer inn i bygningen.

Som i all annen kommunikasjon er det avgjørende med ærlighet og direkte dialog. Etter større ulykker i en virksomhet må personalavdelingen raskt etablere et støtteapparat, og ideelt sett bør det dedikeres én person fra personalavdelingen til hver rammet familie. (Helsedirektoratet anbefaler at etterlatte skjermes fra overlevende og deres pårørende i den akutte oppfølgingsfasen.)

En annen utfordring for personalavdelingen er å definere hvem som er nærstående, det vil si hvem som kan få informasjon om drepte eller skadde ansatte og hvem som skal inviteres til et eventuelt pårørendesenter. Rutiner for dette bør defineres på forhånd.

Både ansatte i personalavdelingen og kommunikasjonsavdelingen bør trenes i «vanskelige samtaler», det vil si samtaler med pårørende om skadde eller drepte ansatte. Større virksomheter bør ha en base med frivillige til dette arbeidet og sørge for at disse får en grunntrening i hvordan de behandler pårørende i sjokk eller sorg.

Hvis ansatte har blitt skadd eller drept i utlandet, ønsker pårørende ofte å reise til stedet – enten

for å se plassen ulykken skjedde eller for å besøke familiemedlemmer på sykehus. For virksomheter dette kan bli aktuelt for er det derfor viktig å ha tenkt over slike problemstillinger på forhånd og gjerne ha definert hvem fra virksomheten som arrangerer og deltar på slike reiser.

6.1.2 PÅRØRENDESENTER

Etter en hendelse med flere skadde eller omkomne har de pårørende behov for å ha et fysisk sted å møtes. Der vil de ønske å snakke med dem som kan *gi informasjon*, ha tilgang til helsepersonell eller prest eller en annen representant for religiøse trosretninger og også ha mulighet til å treffe *hverandre*. I en virksomhet er det ofte en personal-/HR avdeling som er ansvarlig for pårørende. I flere tilfeller er det inngått samarbeid med kommunikasjonsavdeling og kommunikasjonspersonell om denne oppgaven.

Politiet har det formelle ansvaret for å etablere pårørendesentre ved større hendelser, ofte med støtte fra kommunalt psykososialt kriseteam eller andre. Det er hensiktsmessig å opprette pårørendesenter på et hotell, fordi det der finnes muligheter for innkvartering og bevertning og fordi man der kan skjerme de pårørende mot utenforstående og mot media. Det anbefales å opprette separate samlingspunkter for etterlatte og overlevende.

På et slikt pårørendesenter er det viktig å samle de pårørende til faste tider for å gi informasjon. Selv om det er lite nytt å melde bør man likevel gjennomføre de informasjonsmøtene som er annonsert.

Hver virksomhet bør tenke gjennom hvordan et slikt senter best kan fungere, blant annet med tanke på:

- lokalisering
- bemanning
- praktisk tilrettelegging
- mediehåndtering (skjerme pårørende, legge til rette for intervjuer utenfor etc.)
- ekstra personell (eks. personalavdelingen/HR, Sjømannskirken, psykolog etc.)

6.1.3 STØTTEGRUPPER

En virksomhet bør vurdere kommunikasjon med eventuelle støttegrupper som en del av håndteringen. Støttegrupper kan være viktige målgrupper og samarbeidspartnere når det gjelder krisekommunikasjon.

Erfaringer fra større kriser og katastrofer har vist at det er hensiktsmessig at etterlatte, overlevende, pårørende og andre berørte samler seg i en felles interesseorganisasjon, en støttegruppe. Støttegrupper er alltid drevet av dem som selv er rammet.

Formålet er dels å gi likemannsstøtte ved å utveksle erfaringer, men også å ha et felles talerør mot omverdenen.

6.1.4 DØDSFALL I UTLANDET

Når nordmenn dør i utlandet blir vanligvis Utenriksdepartementet involvert gjennom den aktuelle utenriksstasjonen. Ambassaden sender melding om dødsfall til norsk politi (Kripos). Kripos besørger varsling av eventuelle nærmeste pårørende. UD bekrefter ikke dødsfall i utlandet overfor media før de har fått bekreftet fra Kripos at pårørende er varslet.

Dersom en norsk statsborger dør på jobbreise i utlandet, kan vedkommendes arbeidsgiver kontakte UDS operative senter for bistand og koordinering av innsats.

Heldigvis er det forholdsvis sjelden nordmenn dør på jobbreise i utlandet, men når det skjer ønsker mange bedrifter å vise sitt ansvar som arbeidsgiver. UD har da et nært samarbeid med personalavdelingen i den aktuelle bedriften. I enkelte tilfeller ønsker en representant fra ledelsen å være med når dødsbudskapet overbringes.

6.2

EGNE ANSATTE

I de første timene av en krise eller alvorlig hendelse er det lett å glemme å informere internt, særlig hvis det er mange mediehenvelser, men denne målgruppen må være høyt prioritert. Egne ansatte vil naturlig nok ha en rekke spørsmål om krisen, og de blir også kilder for venner, naboer og noen ganger media.

Tradisjonelt bruker man intranett og e-post for å gi informasjon internt, men under og etter en krise kan slike kanaler være utilgjengelige. Da er det viktig å tenke på alternativer – og å ha systemer for disse på plass før noe skjer. Husk også at alvorlige og personlige budskap ikke skal gis gjennom upersonlige kanaler som e-post og sms, men fremføres ansikt-til-ansikt.

Noen mulige alternative kanaler:

- SMS (viktig å ha oversikt over ansattes mobilnumre)
- Facebook, eventuelt lukket gruppe
- ekstern web
- allmøter

Ansatte i bedrifter som er rammet av en hendelse vil ha mange og konkrete spørsmål. Det fikk man eksempler på etter bombingene av Regjeringskvartalet 22. juli 2011, da hundrevis av ansatte var forhindret fra å komme tilbake til arbeidsplassen sin.

Noen spørsmål fra medarbeidere i Regjeringskvartalet var blant annet:

- Hva kan jeg gjøre for å bistå?
- Hvor skal vi møte på jobb?
- Hvordan får jeg tak i nøkler/pass/dress/bunad/bilder/flybilletter som ligger på kontoret?
- Når kan jeg hente bilen i garasjen, og hvem betaler for leiebil i mellomtiden?
- Hva dekker forsikringen?

Slike spørsmål vil dukke opp etter kort tid, og det er derfor avgjørende å sørge for at ansatte får svar så raskt som mulig. Etter 22. juli 2011 ble dette håndtert på flere måter; noen departementer arrangerte allmøter for ansatte på hoteller i Oslo allerede søndag 24. juli.



FIGUR 7. Like etter 22. juli var interninformasjon en utfordring. Flere departementer ble derfor nødt til å benytte www.regjeringen.no til å gi informasjon som kun hadde egne ansatte som målgruppe.

6.3 MEDIA

Mediebildet har endret seg mye de siste årene. Vi konsumerer mer og mer nyheter via Internett, og vi bruker i stadig større grad mobiltelefoner og nettbrett til å holde oss oppdatert – gjerne i kombinasjon med tradisjonelle medier og sosiale medier. Samtidig sprer nyheter seg stadig fortere, og det er nå slik at enhver med en smarttelefon er en mulig journalist, fotograf og videoreporter.

De tradisjonelle mediene sprer seg også i flere kanaler. Mens det før var slik at en avis kun var en papiravis, er nå de fleste avisene også en webtjeneste og en tv-kanal. Ikke bare har mediene selv blitt endret; måten vi bruker media på har også forandret seg. Stadig flere benytter seg av mobiltelefon og nettbrett *samtidig* som de ser på tv, og flere og flere «deltar» i programmene ved å benytte seg av mulighetene til å kommentere via Twitter, Facebook, nettavisenes kommentarfelt eller lignende.

Det som derimot har endret seg lite er at katastrofer og kriser fortsatt er godt stoff. Derfor oppsøker journalister denne typen nyheter også for å avdekke uenighet og konflikter i forbindelse med kriser og håndteringen av dem. Det er også fortsatt slik at media er den viktigste informasjonskilden under og etter en krise.

6.3.1 MEDIEHÅNDTERING

En større hendelse eller krise vil raskt føre til interesse fra media. Ofte er det slik at det er *mediene eller andre nyhetskanaler som først varsler* om at noe har skjedd. Da gjelder det å raskt etablere et team / gruppe som kan håndtere kommunikasjon omkring hendelsen. Enda oftere vil krisen først omtales i sosiale medier, og derfor er det viktig å følge med på disse for å få kjennskap til hva som skjer og hva som sies så raskt som mulig.

De første spørsmålene fra journalister vil gjerne handle om å få bekreftet at noe har skjedd og å få en kommentar til hendelsen. Svarene man da kan gi varierer selvsagt med hva man vet; ofte er det nødvendig å be om tid til å sjekke saken og ringe tilbake.

Det er en stor fordel å ha en egen mobiltelefon med et dedikert nummer for mediehenvendelser. Dette gjør at kommunikasjonsmedarbeidernes telefoner ikke blir nedringt, noe som lett kan skje hvis man for eksempel oppgir kommunikasjons sjefens mobilnummer som telefonnummer for pressen. En annen fordel med et dedikert telefonnummer for mediehenvendelser er at dette kan viderekobles, slik at man teknisk kan overføre ansvar for å håndtere medietelefoner til kolleger.

Media har ofte sin egen agenda, men samtidig er media ofte en viktig kanal når det gjelder å formidle informasjon til pårørende, ansatte, andre myndigheter osv. Å håndtere media profesjonelt gir derfor store effekter i form av god og rask informasjonsspredning.

Mange spørsmål fra media og interessegrupper i en krisesituasjon kan defineres på forhånd. Noen av dem vil variere fra krise til krise, men det er fornuftig å gå gjennom en del standardspørsmål – og svar på disse – så raskt som mulig etter en hendelse.

Journalister vil raskt be om uttalelser og intervjuer fra virksomheten som håndterer eller er rammet av krisen. Ofte ønsker de at toppsjefen stiller opp. Likevel bør man tenke seg om før eventuelt øverste leder gir et intervju – i hvert fall i starten av en hendelse. I alle fall er det viktig å på forhånd ha avklart hvilke personer i organisasjonen som kan og bør uttale seg til media, og å trene disse i intervjusituasjoner. Minst like viktig er det å informere alle ansatte om reglene som gjelder for medieuttalelser, slik at medarbeiderne har en ryggmargsreaksjon som går ut på å *ikke* uttale seg til media selv om de møter en journalist. Man bør også ha avklart på forhånd hvem i organisasjonen som skal uttale seg om hva, og ikke minst hva slags spørsmål som egen organisasjon *ikke* bør svare på.



FIGUR 8. En større hendelse eller krise fører raskt til interesse fra media. Det bør i løpet av kort tid etableres en gruppe som håndterer kommunikasjon omkring hendelsen. Foto: Anita Andersen/DSB.

Nevn alltid virksomhetens nettside i kontakt med journalister, og sørg for at den oppdateres kontinuerlig med nye fakta og viktig kontaktinformasjon. Inviter også journalister man snakker med til å følge virksomheten på Twitter og Facebook.

Det er også viktig å huske på nyhetsbyråer som NTB (Norsk telegrambyrå) og ANB (Avisenes nyhetsbyrå) som en effektiv kanal for å spre informasjon. Invitasjoner til pressekonferanser samt opplysninger om dedikerte telefonnumre for pårørende bør sendes til NTB's desk så raskt som mulig.

6.3.2 EGEN PRESSESIDE

Uavhengig av en krisesituasjon er det fornuftig å ha et eget område for mediene på virksomhetens nettside. Her kan man legge informasjon spesielt rettet mot journalister, som for eksempel kontaktinformasjon til talspersoner, organisasjonskart, nedlastbare bilder av ledelsen og lenker til sosiale medier.

I en krisesituasjon kan en slik side inneholde siste pressemelding, informasjon om pressekonferanser og eventuelle rettelser og korreksjoner.

6.3.3 NYHETSSAKER

Virksomheten bør selv utarbeide nyhetssaker om situasjonen og håndteringen og publisere disse på egnede kanaler. Først og fremst bør man prioritere egen nettside, slik at denne alltid er oppdatert og kan være en god kilde for befolkningen og media. Enkelte nyhetssaker kan man vurdere å også distribuere spesielt til media eller i hvert fall til NTB og ANB.

Nyhetsstekster skal skrives kort. Den viktigste informasjonen skal stå først, og lenger ned i saken plasseres utfyllende informasjon.

Ingressen er den mest essensielle i nyhetssaken. Den bør svare på de sentrale spørsmålene (hva, hvem, hvor, hvordan, hvorfor) og gjerne avsluttes med en kort uttalelse fra virksomhetens ledelse.

6.3.4 PRESSEMØTER

I forbindelse med større hendelser er det ofte fornuftig å arrangere pressemøter. Ideelt sett bør slike møter holdes i predefinerte lokaler som egner seg godt, det vil si at de har teknisk utstyr og kapasitet for å håndtere journalister, tv-crew, bloggere osv. Vær spesielt oppmerksom på om det er nok kabler, strømuttak, mulighet for trådløs oppkobling og nok kapasitet på nettet.

Pressemøter ledes som oftest av en kommunikasjonsansvarlig. Han eller hun holder en kort innledning og gir deretter ordet til virksomhetens leder eller talsperson. Deretter gis ordet til andre som skal uttale seg før man inviterer til spørsmål i plenum. Mange ganger er det få spørsmål som stilles mens talspersonene sitter ved podiet; de fleste journalistene ønsker intervjuer en-til-en slik at de får en eksklusiv sak. Det er derfor viktig å sette av nok tid, og å informere talspersonen(e) om dette på forhånd.

Huskeliste:

- navneskilt foran hver person på podiet
- system for mottak av journalister i resepsjonen
- system for å registrere alle journalister (bl.a. med tanke på oppfølging)
- påloggingsinformasjon for trådløst nettverk
- ansvar for å notere spørsmål

6.3.5 INTERVJUSITUASJONEN

Å bli intervjuet av en journalist gir store muligheter for å få ditt budskap ut til en bred målgruppe, spesielt dersom innslaget sendes på direkten. Samtidig kan intervjusituasjonen være utfordrende, og det er derfor viktig å være godt forberedt og å kjenne til kjøreregler og tips på forhånd. Samtidig bør man se på intervjuet som en god anledning til å gi din side av saken, til å bidra til å spre viktig informasjon og til å vise at virksomheten håndterer situasjonen profesjonelt.

«Hold deg til fakta og sannheten, da slipper du mye plunder og heft – og fremstår som etterrettelig».

– Siri Hatlen

Når man skal gi et intervju bør man ha tenkt nøye på forhånd over hva man skal si – og helst ha diskutert dette med andre på forhånd. Det er sjelden tid til mange spørsmål og svar, så det er vesentlig å ha noen få gode svar i hodet – og å trene på å gjenta disse.

Enhver samtale med en journalist bør ses på som et intervju. Gi ikke opplysninger til en journalist som ikke bør komme på trykk, og hold deg unna «off the record»-situasjoner.

Vær aktiv overfor media og prøv i så stor grad som mulig å etterkomme ønsker om intervjuer. Husk at lokalradio og lokal-tv ofte har et stort publikum som det kan være lett å glemme når også VG og Dagsrevyen står på døren.

Alle intervjuer om en krise som har medført menneskelig skade eller dødsfall bør ha fokus på å vise omsorg for dem som er rammet. Snakk først og fremst om og til berørte, bruk positive ord og setninger i svarene og bekreft fakta når det er mulig. Pass på at det som sies er i samsvar med det virksomheten skriver på nett og sosiale medier, og avslutt gjerne intervjuet med å invitere befolkningen til å finne mer informasjon på disse kanalene.

Unngå å spekulere i hva som har skjedd eller årsaker som ennå ikke er klarlagt, og vær også forsiktig med å fordele ansvar og kommentere økonomiske forhold rundt hendelsen. For at intervjuet skal bli så bra som mulig bør man ha trent på «overganger», dvs. ord og setninger man kan bruke for å få svaret til å handle om budskapet man ønsker å gi. I tillegg bør man ha trent på alternative «Vet ikke»-svar og på spørsmål av typen «Kan du garantere..?» og «Hva hvis..?».

6.3.6 BILDER OG ILLUSTRASJONER

I en krisesituasjon vil media raskt etterspørre bilder. Mange bilder kan gjøres klar og distribueres før noe skjer, eksempelvis bilder av ledelse, talspersoner, hovedkontor og bygninger. Slike bilder bør rutinemessig være tilgjengelig på virksomhetens nettside (gjærne på siden for media) samt på billeddelingstjenester som Flickr eller Picasa.

Ved alvorlige hendelser dukker det også raskt opp spørsmål om å få bilder av skadde eller døde ansatte. Mange ganger er det arbeidsgiver som gir ut slike bilder til media, men dette må selvsagt skje i samarbeid og overensstemmelse med de pårørende og personalavdelingen. Utgivelse av bilder av et ulykkessted bør koordineres med politiet før man eventuelt gir ut eller publiserer slikt materiale.

Noen ganger kan det være fristende å tilpasse bilder som skal brukes eksternt. Det er helt greit å bruke Photoshop til å gjøre bilder bedre teknisk (lysne skyggepartier, øke kontrast i bildet osv.), men det er *ikke greit* å manipulere bilder. Ikke bare er det etisk galt, slike manipulasjoner blir oftest oppdaget – med katastrofale følger i form av manglende tillit til hele virksomhetens krisehåndtering.

KAPITTEL

07

Kommunikasjons-
kanaler

KOMMUNIKASJONSKANALER

Når det gjelder kanalvalg er det viktig å se dette i sammenheng med hvem man ønsker å nå og i hvilken form de foretrekker å motta informasjon. Eksempelvis bør man legge mer vekt på muntlig og direkte informasjon til den eldre delen av befolkningen og også ta hensyn til mottakernes språkferdigheter, kultur og tilgang til digitale kanaler.

Det finnes en rekke – og stadig nye – kommunikasjonskanaler som kan tas i bruk for å kommunisere om en krise. Noen er svært smale og når kun noen få, mens andre er sektorovergripende. De viktigste sektorovergripende kommunikasjonskanalene for myndighetene til befolkninger er:

- Regjeringen.no
Regjeringen.no er den offentlige informasjonstjenesten på Internett hvor informasjon, dialog og tjenester fra regjeringen, departementene og Statsministerens kontor formidles til befolkningen. Siden brukes både til risikokommunikasjon (eks. reiseråd fra Utenriksdepartementet) og for å spre informasjon ved større kriser. Det er laget opplegg for at *hele forsiden* til regjeringen.no kan inneholde kriseinformasjon.
- Kriseinfo.no
Kriseinfo.no formidler viktig informasjon fra myndighetene til befolkningen før, under og etter kriser via nett, Facebook og Twitter.

7.1

MULIGE KANALER

Alle aktuelle kanaler bør beskrives nærmere i virksomhetens egen krisekommunikasjonsplan, helst med kontaktinformasjon for de mest sentrale kanalene:

- radio, tv og aviser (inkl. lokalaviser)
- direkte vanlig post
- informasjonsplakater
- egen webside
- intranett
- Facebook
- Twitter
- call center
- nettmøter (gjerne arrangert via en avis)
- allmøter og andre møter

- SMS
- e-post
- telefon
- blogger
- brosjyrer
- film, f.eks. YouTube, Vibe etc.
- bilder, eks. Flickr, Instagram etc.
- avisannonser
- informasjonsark spredt til alle husstander via avisbud

7.2

SOSIALE MEDIER

Blogger, Facebook, Twitter og YouTube er alle kanaler som kan spille avgjørende roller i håndteringen av en krise, og det er etter hvert forventet at de som har ansvar for å kommunisere i en krisesituasjon *bruker* sosiale medier.

Like under 3 millioner av Norges befolkning har per mai 2014 profil på Facebook, og over halvparten er innoom Facebook hver eneste dag.⁴

Sosiale medier er en av flere kanaler for kommunikasjon. Man kommer fortsatt langt med sunn fornuft, og ansatte bør håndtere uttalelser i sosiale medier på samme måte som man håndterer tradisjonelle medier: Man uttaler seg kun når man har myndighet til det, man sier sannheten og man røper ikke hemmeligheter.

Det er svært uheldig å ta i bruk sosiale medier først *etter* at en krise har inntruffet. Man trenger å lære seg hvordan disse mediene fungerer, hvilken type kommunikasjon som er best egnet og ikke minst få på plass systemer og rutiner. Det er derfor å anbefale å etablere seg på sosiale medier i normalsituasjonen, noe som vil si at man registrerer virksomheten på for eksempel Facebook og Twitter. Mange vil oppleve at gode navn allerede er tatt, da gjelder det å finne andre navn eller forkortelser som likevel gjør at man kan registrere – og finne igjen – virksomheten på en god måte.

⁴ Kilde: Ipsos MMI: <http://ipsos-mmi.no/Bruken-av-sosiale-medier-er-fortsatt-stigende-i-Norge>



FIGUR 9. Lærdal kommune brukte Facebook aktivt for å informere under storbrannen i januar 2014.

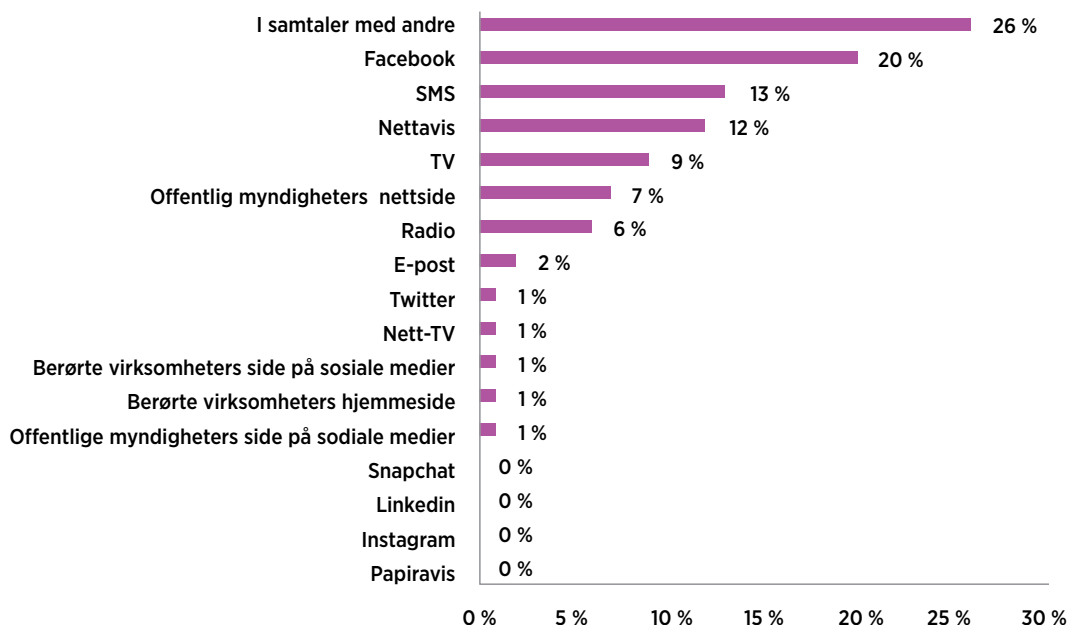
Lærdal kommune benyttet Facebook til å informere om brannen i januar 2014. I løpet av kort tid hadde den første meldingen fått 256 kommentarer.

DSBs Kommuneundersøkelse og Beredskapsbarometer for 2014 viser begge at Facebook anses som viktig for krisekommunikasjon, både blant kommuner og befolkningen. 76 prosent av kommunene oppgir i

undersøkelsen at de planlegger å bruke Facebook i en krisesituasjon, mens 52 prosent av kommunene som har hatt uønskede hendelser har brukt Facebook til å kommunisere med befolkningen. To av ti innbyggere sier at de ville delt informasjon om en krise via Facebook.

I mange tilfeller kan bruk av film være svært effektivt når man skal kommunisere i en krise. Mens man tidligere var avhengig av NRK Dagsrevyen eller TV2 Nyhetene for å få spredd uttalelser med lyd og bilde, har man nå store muligheter til selv å lage slike innslag, samt sørge for distribusjon på nettsider, blogger, Facebook og videodelingstjenester som YouTube og Vimeo. Og mens man tidligere måtte ha kostbart utstyr og fagpersoner til å gjøre opptakene, er det nå mulig å både filme og redigere via smarttelefoner og nettbrett. Film kan være et ypperlig verktøy for å frembringe alvorlige budskap eller for å svare på kritikk i sosiale medier.

2 av 10 ville delt informasjon via Facebook dersom en større krisesituasjon skulle inntreffe



FIGUR 10. Figuren over viser svarfordelingen på spørsmålet: Dersom en større krisesituasjon skulle inntreffe, hvordan ville du delt informasjon om krisen? Ett svar mulig. (Kilde: Beredskapsbarometeret.)

KOMMUNIKASJONSKANALER

7.2.1 FORDELER OG UTFORDRINGER

En av de store mulighetene med sosiale medier for befolkningen er muligheten til å generere, dele og kommentere innhold. Dette betyr i mange sammenhenger et maktskifte og mer demokrati, fordi alle nå har mulighet til å spre sine budskap. Samtidig gjør den store utbredelsen av smarttelefoner at svært mange har tilgang til sosiale medier 24 timer i døgnet, og at bilder og video fra privatpersoner enkelt og svært raskt kan deles til blogger, Facebook, YouTube – og til VG og TV2. Sosiale medier har også betydd en endring i hvordan man får og konsumerer nyheter, og svært ofte blir nå nyheter først spredd på Twitter.

Også for krisekommunikasjon gir sosiale medier en rekke nye muligheter. Først og fremst åpner sosiale medier for dialog og deling samtidig som man får tilgang til en lang rekke informasjonskilder for å håndtere en krise.

En annen positiv side ved sosiale medier er at de kan brukes som reserveløsning for informasjon når tradisjonelle websider av en eller annen grunn ikke fungerer.



FIGUR 11. Privatpersoner tok aktivt del i dialogen på Facebook under brannen i Lærdal i 2014

Fordeler ved bruk av sosiale medier i en krisesituasjon:

- forventet
- raskt
- enkelt
- effektivt (eks. deling av tilbakemeldinger, mange lurer på det samme)
- via mange plattformer
- relasjonsbyggende
- uavhengig av tilgang til jobb-nettverk eller jobb-pc
- mulighet for enkel kommunikasjon og dialog

(eks. Twitter, Facebook)

- høy bruk blant journalister som sprer budskap bredt
- gir mulighet til å fortelle vår side av saken uten fare for at journalister eller andre misbruker våre uttalelser og opplysninger
- gode kanaler for å skape trafikk til tradisjonelle websider
- bidrar til transparens og åpenhet
- gode og rimelige muligheter for annonsering og målstyring
- gode statistikkmuligheter
- gratis
- tidlig varsel om noe som er galt

Utfordringer ved bruk av sosiale medier i en krisesituasjon:

- ryktespredning
- lett å lage ”kampanjer”
- lukkede grupper
- hvilken ”tone” skal man bruke, og hvem skal kunne skrive på vegne av virksomheten?
- kritikk fra enkeltpersoner eller grupper kan bli svært synlig
- forventninger om svar og oppfølging
- kan være en brutal informasjonsspredningskanal
- når ikke alle

7.2.2 INTERNE KJØREREGLER OG KJØREREGLER OM BRUK AV KOMMENTARFELT

Som nevnt kommer man langt med sunn fornuft også når det gjelder kommunikasjon på sosiale medier. Likevel kan det være lurt å lage noen enkle kjørerregler for hver spesifikke virksomhet og å sørge for at disse blir kjent blant ansatte. Heldigvis trenger man ikke finne opp hjulet på nytt, for det finnes en rekke tips og veiledere både fra Norge og utlandet man kan hente inspirasjon fra.

I hovedtrekk bør de interne kjørerreglene si noe om hvem som kan uttale seg på vegne av virksomheten i sosiale medier samt hva ansatte kan si om sin arbeidsplass på egne nettsted. Eksempelvis kan man skrive at interne saker ikke skal diskuteres på sosiale medier, at bilder av bygninger og kontorer ikke skal publiseres og at virksomhetens logo ikke skal brukes på private blogger eller nettsteder. Slike interne regler bør være på plass uavhengig av krisekommunikasjon.

Det kan også være fornuftig å publisere en kort tekst som sier noe om hva slags kommentarer og innlegg som godtas. Man bør oppfordre til dialog og saklig diskusjon, men det kan gjerne stå svart på hvitt at innlegg som

inneholder personangrep, konfidensiell informasjon eller som ikke angår temaet kan bli slettet. Her må man selvsagt fremvise skjønn og absolutt ikke fjerne saklig kritikk fordi man ikke er enig i en uttalelse.

7.2.3 LYTTING

Å lytte til hva som sies i sosiale medier før en krise er viktig, lytting under en krise er helt essensielt. Derfor må man ha systemer på plass som sørger for at man fanger opp hva som sies om virksomheten eller eventuell krisesituasjon. Det finnes en rekke webbløsninger som kan sørge for automatisk overvåking av sosiale medier, og mange av disse er helt gratis å bruke. Man kan også betale for tekniske løsninger eller bruke byråer til å drive slik medieovervåking.

Det er også påkrevd å følge med på sosiale medier for å få innblikk i hva som sies om aktuelle temaer og for å lære om tonen som brukes i de forskjellige kanalene.

7.2.4 ANBEFALINGER VEDRØRENDE KANALVALG

Innen sosiale medier skjer utviklingen svært raskt, og det er derfor vanskelig å gi konkrete råd om hvilke kanaler man bør velge. Facebook og Twitter er i dag de mest aktuelle, men det dukker stadig opp nye kanaler som kan være verdt å vurdere.

Det er verdt å merke seg at selv om mange i lokalområdet – eksempelvis i en kommune – ikke er på

Twitter, kan denne kanalen være svært viktig å ha etablert når lokale saker skaper nasjonal interesse. Dette har flere opplevd i forbindelse med kriser, når Twitter kan være et svært effektivt virkemiddel for å spre informasjon til journalister.

Bruk av sosiale medier i statlige virksomheter:⁵

- 81 prosent av statlige virksomheter bruker sosiale medier i kontakten med innbyggerne
- Mikroblogger, som for eksempel Twitter, benyttes av 62 prosent av statlige virksomheter
- 37 prosent av statlige virksomheter bruker én eller flere nettskytjenester

7.2.5 KRISER I SOSIALE MEDIER

En utfordring med sosiale medier er at kriser og kritikk kan starte i sosiale medier. Dette gjelder eksempelvis spørsmål rundt omdømme og mulige «skandaler». Verken virksomheten som rammes eller noen myndigheter har mulighet til å styre dette, så man må være forberedt på å håndtere kritikken både i det aktuelle mediet og i eventuelt andre medier omtalen sprer seg til.

Det finnes ingen fasitsvar for hvordan slike kriser skal håndteres, men det anbefales ikke å slette et innlegg selv om det inneholder kritikk mot egen virksomhet.



FIGUR 12. De aller fleste har i dag smarttelefoner, og svært ofte spres nyheter først på Twitter. Foto: iStock.

⁵ Kilde: Statistisk sentralbyrå – <https://www.ssb.no/iktbruks>

KAPITTEL

08

Etter krisen

ETTER KRISEN

Krisekommunikasjonsplanlegging handler også om å planlegge det som skjer etter en hendelse og man skal tilbake til normalsituasjonen. Dette kan også være en krevende tid, der det kan bli stilt kritiske spørsmål, oppstår rykter, plasseres skyld og det blir en generell usikkerhet om videre oppfølging.

Kommunikasjonsmedarbeidere bør jobbe mye med *lytting* og overvåking i etterkant av en uønsket hendelse, slik at man raskt fanger opp kritikk og feiloppfattelser blant befolkningen og media. Etter hvert kan det også bli aktuelt å igangsette tiltak for å gjenvinne tillit.

I fasen etter en krise er det minst like viktig som før å ha et godt forhold til media. Journalister vil antagelig stille kritiske spørsmål, men det er deres jobb. På samme måte er det kommunikasjonsmedarbeidernes jobb å sørge for at de får svar, og at virksomheten håndterer mediehenvendelser og kritiske spørsmål på en profesjonell og åpen måte. Husk at det er tillitskapende å gå ut med negativ informasjon selv, og at åpenhet er et av prinsippene i Den statlige kommunikasjonsplakaten.

Noen punkter det kan være verdt å huske på i denne fasen er:

- Forberede eventuelle gjennomganger, evalueringer eller granskinger.
- Gjennomføre egevaluering.
- Diskutere hendelsen og læringspunkter i strukturerte og systematiske former.

- Samle og analysere medieomtale.
- Revidere planverk og rutiner.
- Klargjøre loggen.
- Være forberedt på kritisk presse, eks. spørsmål om «Når fikk dere beskjed?», «Når ble ledelsen varslet?».
- Oppfølging av egne ansatte.
- Samarbeid med eventuelle støttegrupper.

Det er mye læring i å ha vært gjennom en krise. Det er derfor fornuftig å se kritisk og nøkternt på kommunikasjonsstabens mål og resultater i forbindelse med krisehåndteringen, og å bruke funnene til å forbedre planverk og stå enda bedre rustet neste gang en krise inntreffer. Og husk at noen ganger kan god håndtering av krisekommunikasjon gi virksomheten enda bedre omdømme enn hva situasjonen var før krisen.

«Effective crisis management includes crisis communications that not only can alleviate or eliminate the crisis, but also can sometimes bring the organization a more positive reputation than it had before the crisis»

– Kathleen Fearn-Banks

INNSPILL TIL VEILEDEREN

Veilederen er utarbeidet i samarbeid med en rekke myndigheter og enkeltpersoner, men det er alltid behov for ytterligere innspill for å gjøre neste versjon enda bedre. Vi inviterer derfor alle interesserte til å si sin mening om denne veilederen – og å gi konkrete råd og kommentarer – enten via en enkel spørreundersøkelse eller ved å sende en e-post til postmottak@dsb.no:

Spørreundersøkelse:

<http://www.survey-xact.no/LinkCollector?key=U5FZAAAWC2C6>



VEDLEGG

SJEKKLISTE

Tips og råd for den første tiden etter en krisehendelse.

FØRSTE TIMER

- Varsling.
- Vurdere eierskap til krisen (i hvilken grad er egen virksomhet berørt, andre sentrale berørte?).
- Kalle inn ekstra hjelp.
- Melding til ansatte.
- Vurdere behov for ekstra hjelp.
- Varsle sentralbord og resepsjon.
- Avklare talspersoner.
- Igangsette medietelefon.
- Igangsette pårørendetelefon.
- Igangsette medieovervåking (inkl. SoMe).
- Legge ut informasjon på relevante kanaler.
- Lage budskap for ulike kanaler.
- Oppdatere informasjon i alle kanaler, for eksempel nettside og sosiale medier.
- Avklare med HR vedrørende informasjon til pårørende.
- Vurdere pressekonferanse/sted for å møte pressen.
- Sannsynlige utfordringer vedrørende kommunikasjon i forbindelse med krisen?
- Dele informasjon internt, delta på interne møter om krisen.
- Dele informasjon eksternt, ta kontakt med viktige samarbeidspartnere i krisen for utveksling av informasjon osv.
- Faktainnsamling.
- Finne frem forhåndslaget materiale og vurdere behov for å lage nytt.

Twittermeldinger:

1. Twittermelding innen 15 min. Kort, konsis – gjerne 1 setning. Eks.: «Vi undersøker fakta i forbindelse med hendelse ved kontoret vårt i Tromsø.».
2. Twittermelding innen 15–45 min. Bør inneholde konkret informasjon, eks. møtested for ansatte, skal noen gjøre noe? Telefonnummer for pårørende og media.
3. Twittermelding – innen ca. 1 time. Vise medfølelse, men ikke generisk «Våre tanker». Vær konkret og spesifikk til hendelsen.

FØRSTE DAG

- Lag vaktlister.
- Husk nok hvilke, mat og drikke.
- Unngå spekulasjoner, hypoteser og tall.
- Snakk om hva dere jobber med.
- Vurder eksponering av toppledelse:
 - tidspunkt
 - hyppighet
 - lokasjon
- Dokumenter aktivitetene, eks. ta «Print Screen» av egne og andres weboppslag, bruk gjerne krisestøtteverktøy som for eksempel CIM.

AKTØRER

Sentrale myndigheter

- **SMK – Statsministerens kontor**
Statsministerens kontor har det overordnede ansvar for regjeringens arbeid. I større hendelser vil SMK og statsministeren ha en viktig rolle i kommunikasjonsarbeidet.
- **Departementene**
Enkelte departementer har få nasjonale oppgaver i krisehåndtering fordi slike oppgaver er delegert til kommuner og andre myndigheter, mens andre departementer – som for eksempel Helse- og omsorgsdepartementet og Utenriksdepartementet – oftere håndterer krisesituasjoner. Alle departementer skal likevel ha på plass oppdaterte og konkrete kriseplaner inkl. håndtering av hendelser i departementets bygninger eller blant departementets ansatte.
- **Justis- og beredskapsdepartementet**
Justis- og beredskapsdepartementet har som oppgave å være sentral koordinator for krisekommunikasjon i SMK og departementene. Departementet vil svært ofte være lederdepartement i en krise, og Justis- og beredskapsdepartementet kan gjøre bruk av dedikerte ressurser internt (eksempelvis Krisestøtteenheten) og virksomheter underlagt departementet (eksempelvis DSB).

Sentrale myndigheters roller ved kriser

- **Lederdepartementrollen**
Justis- og beredskapsdepartementet er fast lederdepartement ved sivile nasjonale kriser, med mindre annet blir bestemt. Men: Det enkelte departement har ansvar for samfunnssikkerhet og beredskap innenfor egen sektor, og skal være forberedt på å kunne være lederdepartement.
- **Kriserådet (KR)**
Kriserådet består av en fast gruppe på fire departementer pluss SMK. KR kan utvides med flere departementer avhengig av hvilken situasjon man skal håndtere. Inntil et lederdepartement er utpekt er det Justisdepartementet som leder KR.

Regjeringens kriseråd består av følgende faste medlemmer:

- Regjeringsråden ved Statsministerens kontor

- Departementsråden i Justis- og beredskapsdepartementet
- Departementsråden i Forsvarsdepartementet
- Departementsråden i Helse- og omsorgsdepartementet
- Utenriksråden i Utenriksdepartementet

- **KSE – Krisestøtteenheten**

Krisestøtteenheten er permanent sekretariat for Kriserådet. KSE utgjør det tredje elementet i konseptet for sentral krisehåndtering og skal støtte lederdepartementet og Kriserådet i deres koordineringsfunksjoner.

KSE er organisatorisk plassert som en enhet i Avdeling for krisehåndtering og sikkerhet i Justis- og beredskapsdepartementet.

Regjeringen har styrket den sentrale krisehåndteringen ved å etablere et sivil situasjonssenter med døgnkontinuerlig beredskap som er lagt til KSE. Krisestøtteenheten har også ansvar for kompetanseheving på dette området på departementsnivå. KSE skal støtte lederdepartementet og Kriserådet med kompetanse i strategisk krisehåndtering og kapasiteter i form av infrastruktur, tekniske løsninger, møtelokaler og personell.

Under en krise bidrar KSE med kompetanse i form av rådgivning og faglig bistand til Kriserådet og lederdepartement under krisehåndteringen. Dette omfatter støtte til analyser, utarbeidelse av overordnede situasjonsrapporter og etablering av felles grunnlag for strategisk koordinering. Det kan også være medieovervåking og publisering. KSE har selv kompetanse på dette området, men har også tilgjengelig en Beredskapsgruppe bestående av medarbeidere fra departementene som kan kalles inn på kort varsel for å bistå i en krisesituasjon.

- **DSB – Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap**

DSB har ansvar for nasjonal, regional og lokal samfunnssikkerhet og beredskap. DSB har også ansvar for Sivilforsvaret og websiden Kriseinfo.no.

- **Politiet**

Politiet er en sentral aktør i samfunnets beredskap mot store ulykker, naturkatastrofer og terroranslag. Politiet har et akutt, sektorovergripende ansvar for å håndtere ulykker og katastrofer i fred på alle samfunnsområder.

VEDLEGG

I en akutfase er politimesteren gitt myndighet til å fatte beslutninger på andre myndigheters ansvarsområde, inntil ansvaret overtas av ansvarlig myndighet i henhold til ansvarsprinsippet. Politidirektoratet har ansvaret for den faglige ledelsen, styringen og utviklingen av politi- og lensmannsetaten.

• Andre statlige etater

Ofte er det etater og direktorater som har mest direkte kontakt med dem som er berørt av en krise. Etatene har også fagansvar for eksempelvis brannvern og strømforsyning og spiller derfor en viktig rolle i utarbeidelse av informasjon til publikum.

Regionalt og lokalt ansvar

• Fylkesmannen

Fylkesmannen har et samordningsansvar på samfunnssikkerhetsområdet, også innenfor feltet risiko- og krisekommunikasjon mellom myndigheter. Det er også fylkesmennes ansvar å følge opp kommunenes ansvar på dette området.

• Kommuner

Norges 428 kommuner blir ofte involvert i krisehåndtering, både når det gjelder risikokommunikasjon, håndtering i krisefasen og etterarbeid i form av oppfølging av pårørende. Alle kommuner plikter å utarbeide og øve beredskapsplaner i henhold til Lov om helsemessig og sosial beredskap, og det er anbefalt at kommunene etablerer psykososiale kriseteam som tilknyttes beredskapsplanverket.

TIPS OM LOGGFØRING

Både med tanke på krisehåndteringen og på etterspillet etter en hendelse kan det være fornuftig å loggføre det viktigste som gjøres i kommunikasjonsavdelingen. Dette kan være SMS-meldinger, beskjeder til kriseledelsen eller korte referater fra møter. Loggføringen kan skje svært enkelt i form av et regneark eller ved hjelp av webbaserte løsninger som CIM og medieloggen. no/kriseloggen.no Legg gjerne til et loggføringsskjema i krisekommunikasjonsplanen som bare er til å rive ut dersom strømmen går.

PRESSEMØTE – SJEKKLISTE

- Bestille lokaler.
- Invitere presse.
- Publisere presseinvitasjon.

- Informere resepsjon.
- Ringerunde til aktuelle redaksjoner.
- Utarbeide pressemelding.
- Skaffe bakgrunnsmateriale og fakta.
- Utarbeide Powerpointpresentasjon.
- Skrive talepunkter.
- Sørg for fotografering til eget bruk.
- Avklare hvem som skal delta fra Kommunikasjonsteamet (minimum to personer).
- Kopiere ferdige eksemplarer av pressemelding og eventuelt faktaark.
- Sjekke lys, lyd, AV-utstyr, drikkevann etc. i lokalet.
- Motta presse og vise inn i lokalet.
- Lage liste over fremmøtt presse.
- Fotografere.

OFTE STILTE SPØRSMÅL FRA MEDIA

Uansett type krise er journalisten i første omgang opptatt av disse spørsmålene:

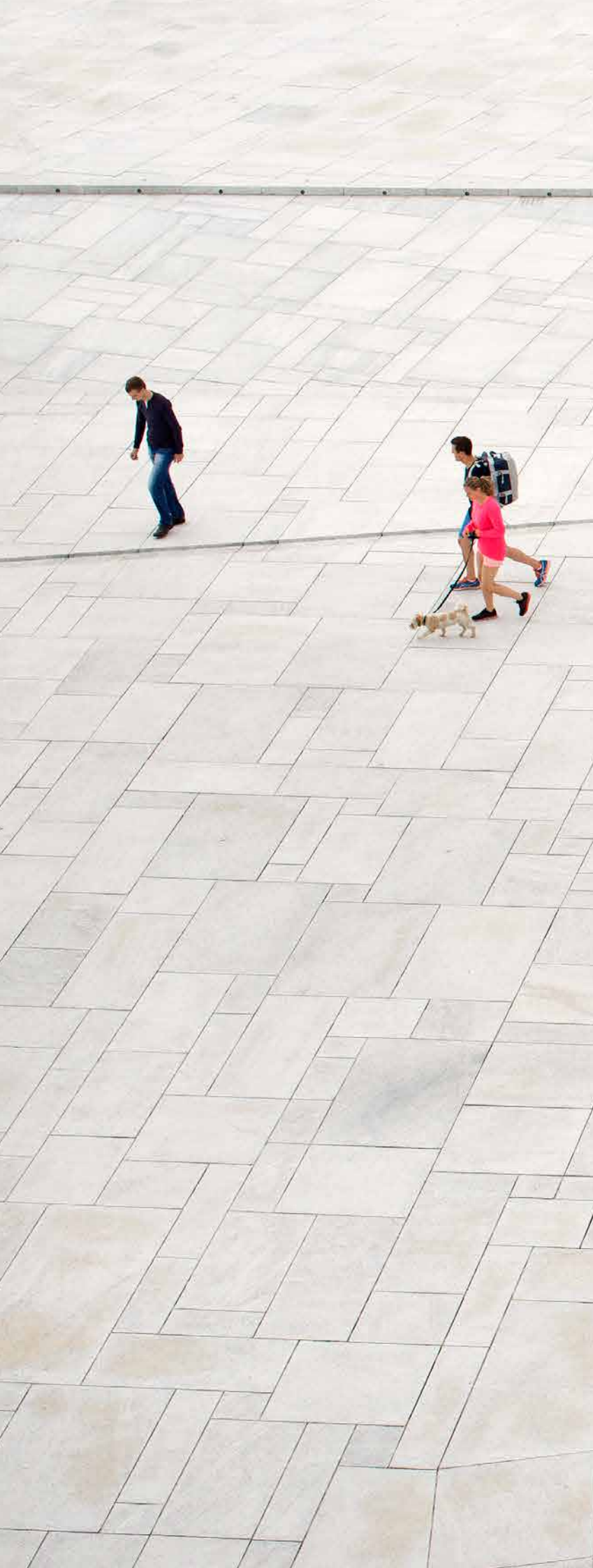
- Hva har skjedd?
- Hva er gjort?
- Hvorfor?
- Hvem har ansvaret?
- Hva er konsekvensene?
- Hva skjer nå for å løse problemet?

I tillegg vil det komme spørsmål fra befolkningen som virksomheten må besvare.

Virksomheten risikerer ofte at utenforstående aktører, på grunn av feilaktig informasjon i mediene, griper direkte inn i situasjonen og skaper usikkerhet rundt det som har skjedd. Det er viktig å være forberedt på at andre aktører kan spille videre på denne usikkerheten og skape konflikt mellom kriseeier og for eksempel selvutnevnte eksperter. Dette innebærer at virksomheten både må ha rutiner for å informere involverte aktører direkte og rutiner for å håndtere mediene parallelt.

NYTTIG TEKNISK UTSTYR TIL "UTRYKNINGSVESKE"

- lader
- USB
- høytaler
- øretelefon med mikrofon
- minilader
- strømomformere



**Direktoratet for
samfunnsikkerhet
og beredskap**

Rambergveien 9
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-341-6
HR 2285
September 2014

 /DSBNorge

 @dsb_no

 dsb_norge

 dsbnorge