# Veileder krisekommunikasjon

## Om veilederen

**Kommunikasjonsberedskap**Forberedelser til hvordan man skal håndtere kommunikasjonsbehovet som oppstår i en krisesituasjon.

**Hva er en krise?**
En krise er en hendelse som har et potensial til å true viktige verdier og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner. (NOU 2000: 24 Et sårbart samfunn)

## Vi operer med tre typer kriser: lovbrudd, ulykker og omdømmekrise. Uansett hva slags krise som oppstår er det tre nøkkelord som gjelder; åpenhet, rask respons og ansvar.

## Kommunikasjonsoppgaver

Den viktigste jobben for kommunikasjonsstaben er å bruke kommunikasjon på en slik måte at den bidrar til arbeidsro for de som håndterer krisen og støtter opp under kriseledelsens arbeid. Se vedlegg for [sjekkliste som viser hvilke oppgaver som må løses i krisens første timer](file://intern.kirkepartner.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/vedlegg/). Som et minimum bør det planlegges for at følgende oppgaver skal håndteres ved kriser:

* Være representert i kriseledelsen og -staben.
* Utarbeide fortløpende kommunikasjonsstrategi for virksomhetens håndtering av kommunikasjon under krisen.
* Utarbeide kommunikasjonskart som viser den spesifikke krisens viktigste målgrupper og interessenter.
* Håndtere mediehenvendelser og innsynsbegjæringer.
* Avklare 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
* Opprette kontakt og samarbeid med personalavdelingen i forbindelse med håndtering av pårørende og egne ansattes behov for informasjon.

## Ha en plan!

Krisen kan dempes dersom det er god beredskap. Å jobbe med krisekommunikasjonsplan er i seg selv et forebyggende arbeid for å unngå kriser.

Her er forslag til hva som er viktig i en plan

**Klargjør ansvar**

Avklar hvem som leder krisekommunikasjonen, også når ansvarlige ledere ikke kan nås. Ha en liste over hvilke funksjoner som trengs, da er det lettere å erstatte folk som ikke er på plass. Oppnevne talsperson(er) Talspersonen skal være godt kjent med og trygg i rollen. Det er utmerket hvis personen går gjennom en mediatrening, for eksempel gitt av bispedømmet.

At menigheten har en talsperson betyr ikke knebling for alle andre, men det betyr en trygghet å vite hvem som snakker. Samtidig hindrer dette tvetydighet og rykter under krisen.

**Meldingsmal**

Når krisen kommer er det viktig å formulere en klar beskjed raskt. Det gjør det enklere å ha en ferdig mal med for eksempel «Hovedbudskap – undermelding – spørsmål og svar».

**Hjelp folk å finne informasjon på egenhånd**

I en krise er det mange som søker informasjon om det som har skjedd, det gjør både publikum og journalister. Hvis det ikke er tilgjengelig informasjon, begynner man å sende e-post, ringe eller skrive på sosiale medier for å få svar. Lag derfor en landingsside på nettet så raskt som mulig med grunnleggende informasjon i henhold til tipsene ovenfor (åpenhet, hurtighet, ansvar). Oppdater siden regelmessig om nødvendig. Publiser også et innlegg på menighetens facebookside med samme informasjon, eller lenke til nettsiden. Svar på spørsmålene og kommentarene som kommer inn. Ellers risikerer du å få kritiske spørsmål og kommentarer i alle innlegg på siden.

**Vær flere administratorer**

I en krise kan det være nødvendig at flere enn de som vanligvis jobber med nett, sosiale medier og telefoner går inn og svarer på spørsmål. Dels fordi presset fra publikum kan være høyt, dels fordi alle skal ha en sjanse til å komme seg om krisen blir langvarig.

Da må du raskt kunne legge til flere administratorer/redaktører. Sørg også for at flest mulig har grunnleggende kunnskap om hvordan du logger inn og svarer/skriver i de ulike kanalene.

## Organisering

Kommunikasjonsstaben bør etableres 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.

Ta høyde for at en krisekommunikasjonsstab kan bli sittende over lang tid, med 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 (et lederansvar), og man bør sørge for å involvere mange nok personer. Det er ekstra viktig å ha fokus på informasjonsdeling ved vaktskifte, en logg er et godt overleveringsverktøy.

Prinsipper. Det er fire grunnleggende prinsipper for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap. Disse prinsippene gjelder også for risiko- og 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.

## Intern og ekstern bistand

Det vil ofte kunne bli en utfordring å ha tilgang til et tilstrekkelig antall personer til å kunne håndtere alle oppgavene selv, særlig hvis krisen varer lenge. Enkelte virksomheter 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 er å alliere seg med andre, for eksempel medarbeidere i virksomheten som til daglig ikke jobber med kommunikasjon.

**Infopool**
Borg bispedømmeråd kan tilby bistand og tilføre fellesråd ressurser i en krisesituasjon, i samarbeid med Kirkerådet. Samarbeid med ressurser kan skje både på selve stedet og 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 medieovervåkning, besvare mediehenvendelser og lete frem fakta og bidra inn i situasjonsrapporter m.v.

## Overvåking av medier og omverden

I en krise er det viktig at overvåkingen tilpasses hendelsen ved å omfatte spesielle søkeord, og ved økt frekvens. For de virksomheter som ikke betjener denne tjenesten selv vil tett dialog med leverandøren av en slik tjeneste være viktig. Borg bispedømmeråd har en slik tjeneste.

Man bør også overvåke omverden ved å følge med på hva andre myndigheter skriver og hva eventuelle samarbeidspartnere eller konkurrenter informerer om. En medie-/omverdensanalyse bør svare på følgende spørsmål:

* Hva er hovedtrekkene i medienes dekning av hendelsen?
* Hva sier innbyggerne og andre om vår håndtering av krisen?
* Blir våre uttalelser og informasjon korrekt gjengitt?
* Hvordan fremstilles vi?
* Rapporterer mediene om noe vi ikke har tenkt på og bør agere på?
* Gir mediene gale opplysninger om hendelsen som vi bør korrigere?
* Fremkommer det kritikk vi bør imøtegå eller besvare?
* Hva sies i sosiale medier?
* Hvor stor er interessen i mediene?
* Hva sier andre myndigheter og offentlige virksomheter?
* Hvilke andre «eksperter» tar vår plass i mediene?
* Hvordan fremstilles andre sentrale aktører og myndigheter?

Som i all kommunikasjon, også ved kriser: dersom man oppdager 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.

## Budskap og policy

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 befolkningen?
* Hva gjøres med hendelsen/situasjonen?
* Når blir alt normalt igjen?

Man har liten tid til rådighet for utarbeidelse av budskap. Likevel bør første Twitter-melding om en hendelse publiseres innen første time, og første melding på egen nettside eller første pressemelding bør sendes ut få timer etter hendelsen.

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.

Det anbefales også å uttale seg til tross for at man sitter på lite informasjon. I slike situasjoner kan det kommuniseres at man er kjent med situasjonen, følger utviklingen, 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, skyld eller annet. Vær alltid forsiktig med bruk av tall (i tidlig fase). Det bør tilstrebes 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.

### 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 – informer 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.
* Korriger rykter og feil raskt (gjerne ved hjelp av Twitter, Facebook og egen nettside).
* Oppdater ofte.
* Kompliserte budskap må gjerne gjentas flere ganger og publiseres i mange kanaler.
* Bruk etablerte #emneknagger på Twitter for å identifisere meldinger om krisen.

## Målgrupper

En krise er en potensiell mulighet for interne og eksterne maktkamper og spørsmål om hvem som har det faglige eierskapet til en hendelse. For å unngå slike diskusjoner kan det 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.

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. I likhet med andre deler av krisekommunikasjonsplanen, er det en fordel å sitte sammen med andre deler av organisasjonen for å fange opp målgrupper av en spesiell karakter.

Noen viktige målgrupper kan være:

* befolkningen/involverte/rammede og berørte
* egne ansatte
* medier (lokalt, nasjonalt, internasjonalt)
* enkeltgrupper i befolkningen; f.eks. funksjonshemmede, fremmedspråklige, turister
* samarbeidende/øvrige myndigheter

## Kanaler

Alle aktuelle kanaler må være nedfelt i virksomhetens krisekommunikasjonsplan, fortrinnsvis med kontaktinformasjon for de viktigste kanalene og gjerne spesifisert hvilke kanaler som benyttes mot ulike målgrupper.

Aktuelle kanaler kan være alt fra egne nettsider og intranett til lokalaviser, riksmedier og sosiale medier, til allmøter på torget og oppslag på den lokale butikken.

### Sosiale medier

Sosiale medier kan være effektive kanaler for å kommunisere med publikum, fange opp, dele og spre informasjon under en krise. Dersom man skal bruke sosiale medier under en krise er det anbefalt at man har etablert seg der i normalsituasjon. Man bør ha lært seg hvordan de aktuelle kanalene fungerer, hvilken type kommunikasjon som er best egnet og hvilke målgrupper man kan nå (og ikke nå) gjennom disse kanalene.

Sørg for ha på plass gode systemer og rutiner for hvordan sosiale medier skal betjenes, og hvordan man eksempelvis skal håndtere henvendelser, samt loggføring og arkivering. Planlegg også for hvordan de ulike kanalene dere har til rådighet kan spille sammen. Spørsmål som bør stilles i dette arbeidet:

* Hva skal man dele i hvilke kanaler?
* Hvilken kanal skal være hovedkanalen under en krise?
* Hvilke backupmuligheter har man dersom hovedkanalen ikke kan brukes?
* Hvordan sikre helhetlig kommunikasjon på tvers av kanalene?

## Vedlegg 1: 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 pårørendetelefon
* Igangsette medieovervåkning
* 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 vedr. informasjon til pårørende
* Vurdere pressekonferanse/sted for å møte pressen
* Sannsynlige utfordringer vedr. 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.
* Fakta-innsamling
* Finne frem forhåndsprodusert materiale og vurdere behov for å lage nytt
* Loggføring

#### Første dag

* Lag vaktlister
* Husk nok hvile, mat og drikke
* Unngå spekulasjoner, hypoteser og tall
* Snakk om hva dere jobber med