Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Sociala medier och webb vid kris – strategier och taktiker

Mats Eriksson

Sociala medier och webb vid kris

– strategier och taktiker

Sociala medier och webb vid kris
– strategier och taktiker

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Författare: Mats Eriksson
Foto s.30: Emma Hasselgren
Illustration s.26: Max Gustafsson

Layout: Advant Produktionsbyrå AB
Tryck: Danagård LiTHO

Publ.nr: MSB673 - april 2014
ISBN: 978-91-7383-429-2

MSB förord

Den digitala utvecklingen går snabbt framåt och användarna är många. För kommuner och myndigheter finns det stora utmaningar i fråga om hur de ska kommunicera med allmänheten, olika grupper eller ett fåtal individer via webb och i sociala medier. Studier och erfarenheter visar att tydliga strategier och förhållningssätt är viktiga för att uppfattas som trovärdig. Trots att många av oss är aktiva i de sociala medierna är det inte så lätt att kommunicera mellan myndigheter och medborgare. Fortfarande är det främst de etablerade medierna som medborgarna vänder sig till för att söka information och för att delta i kommunikationen.

I boken tas några händelser upp för att illustrera hur webb och sociala medier har använts i olika situationer. Exemplen kommer från branden i Oceanhamnen i Halmstad, förtroendekrisen för Tillväxtverket, rasistiska utfall i Fosserum och när invånarna i Skellefteå kommun drabbades av magsjuka på grund av bakterier i dricksvattnet.

Mats Eriksson, docent i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet, har forskat och skrivit flera böcker inom området kriskommunikation med inriktning på webb och sociala medier. Den här boken är en välkommen uppföljning inom ett ämne som är i ständig förändring. Här tar Mats Eriksson upp olika användbara taktiker och strategier för hur vi kan använda webb och sociala medier före, under och efter en kris eller olycka. Taktikerna och strategierna kan användas som underlag för planering av kriskommunikation och praktiskt användande.

MSB har till uppgift att förebygga och förbereda samhället för kommande kriser och olyckor. Till detta hör även att vara en plattform för samverkan mellan berörda myndigheter och andra aktörer som ska kunna hantera stora olyckor och kriser. Myndigheten utvecklar också metoder för kriskommunikation och krishantering. MSB bedriver omvärldsbevakning, initierar forskning och studier samt förmedlar resultat inom området.

Henrik Olinder
Kriskommunikation/redaktör
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Författarens förord

Inom myndighetssfären kretsar idag diskussionerna om webb och sociala medier i krishantering och kriskommunikation främst om två aspekter. För det första om frågan hur myndigheten ska uttrycka sig språkligt i det digitala landskapet. För det andra om frågan hur myndigheten ska förbereda sig, organisera sig och utveckla mer övergripande strategier för att använda och kommunicera via webb och sociala medier när det extraordinära nalkas eller väl har inträffat. Denna skrift rör främst det senare, dvs. hur man kan organisera sig och arbeta med olika övergripande strategier och taktiker i det digitala landskapet för krishantering och kriskommunikation.

I skriften återges bland annat några svenska krishändelser. Syfte är att förbereda kriskommunikatörer, webbansvariga och krisberedskapssamordnare med flera inför framtida krissituationer där webb och sociala medier förmodligen kommer bli en naturlig del av krishanteringen. Ett extra stort tack riktas till informatörerna och kommunikatörerna med erfarenheter från respektive fall som öppenhjärtligt låtit sig intervjuas.

Som komplement till denna skrift rekommenderas *Skriva i sociala medier – I händelse av kris* författad av Örebrokollegan Helen Andersson. En annan användbar skrift är *Sociala medier i övningar*. Båda skrifterna är utgivna av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

Docent Mats Eriksson
Örebro universitet

Innehållsförteckning

Inledning **11**

Webb och sociala medier vid kriser 11

Organisationens kriswebb och sociala medier 13

Förändrade krav i krishantering och kriskommunikation 15

I skarpt läge! **17**

Vattenkris i Skellefteå 17

Förtroendekris hos Tillväxtverket 24

Kembrand i Oceanhamnen i Halmstad 31

Social kris och konflikt i Forserum 37

Reflektioner och råd **43**

Innan krisen – skapa plattform/ramverk 43

Under krisen – aktivera, samla, analysera, producera och kommunicera 53

Efter krisen – lär och utveckla 57

Slutord **61**

Referenser **63**

Strategi

En plan eller åtgärd som vägleder organisationen när den ska hantera en specifik situation och uppnå vissa specifika mål.

Taktik

När strategin tillämpas genom exempelvis val av olika mediekanaler för att nå ut och kommunicera.

Inledning

Inledning

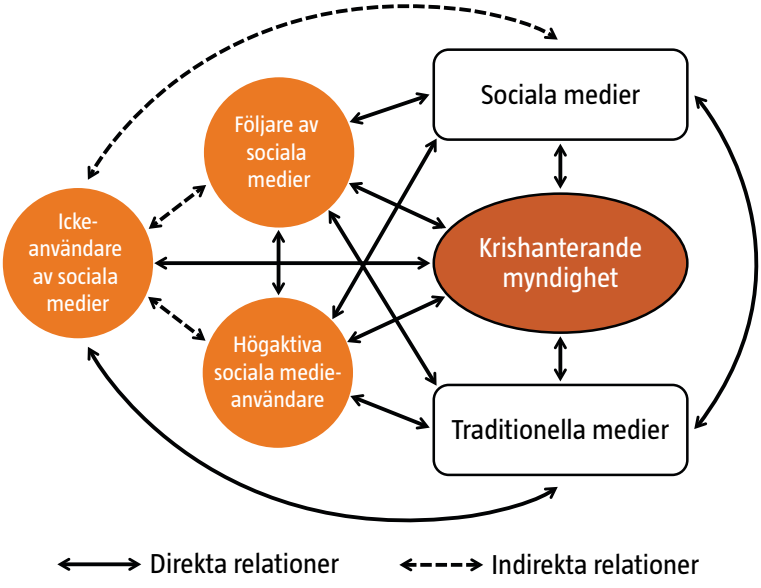
En allt viktigare del i myndighetens krisberedskapsarbete är att understödja en god beredskap avseende kriskommunikation via myndighetswebb och sociala medier; två digitala kanaler som blir allt svårare att dra skarpa gränser mellan. I denna bok, visas på hur sådant arbete kan gå till vid olika typer av samhällsrelaterade kriser. I boken återberättas fyra krishändelser av olika karaktär, nämligen (1) vattenkrisen i Skellefteå 2011, (2) förtroendekrisen vid Tillväxtverket, 2012, (3) kembranden i Halmstad, 2012 samt (4) en social kris i Fosserum, 2012. I tre av fallen är det kommuners kriskommunikationsarbete som står i fokus, i ett fall handlar det om en nationell myndighet som hamnat i förtroendekris. Målet är att med hjälp av fallen ge kunskap om hur webb och sociala medier kan påverka ett krishanteringsarbete. Målet är också att visa på hur dessa verktyg kan användas idémässigt och strategiskt av informatörer och kommunikatörer vid offentliga förvaltningar. I boken ges också ett antal allmänna strategiska och taktiska råd och rekommendationer till dig som bär ansvar för din organisations krisberedskap och kriskommunikation.

Webb och sociala medier vid kriser

Flera internationella krishändelser de senaste åren har visat på betydelsen av webb och sociala medier när det extraordinära inträffar. Vid bombattentatet i Oslo och skjutningarna på Utöya den 22 juli, 2011, ökade exempelvis den sociala medieanvändningen både bland de som följde händelserna på distans och de som var nära drabbade. När Ullevåls sjukhus efterlyste fler blodgivare via twitter såg man också vilken snabbhet och genomslagskraft de sociala medierna kan ha när en myndighet är avsändare. I samband med attentaten såg man även hur journalister i mer traditionella medier använde bilder, diskussioner och uttalanden från de sociala medierna som källor i sin rapportering. Däremot använde inte de norska myndigheterna de sociala medierna i lika hög grad för att på samma ”nya” sätt skaffa sig en egen snabb lägesuppfattning.

Vid Jordbävningen och kärnkraftsolyckan i Japan, 2011, bröt många av de traditionella kommunikationsstrukturerna samman, däremot fortsatte nätet att fungera och twitter användes exempelvis med framgång för att sprida information om var de japanska invånarna kunde söka läkarhjälp och medicin. Det var ändå relativt få svenskar (4 procent) som upplevde att de sociala medierna var en viktig kanal för att sprida tillförlitlig information om kärnkraftsolyckan, enligt en studie genomförd av svenska strålskyddsinstitutet. Samtidigt var det ändå nästan fyra av tio, främst yngre, som uppgav sig ha använt sociala medier för att få ytterligare information om den japanska olyckan.

När större kris- och katastrofhändelser inträffar vet vi att relativt många medborgare idag använder de sociala medierna för att kommunicera om det inträffade. Frågan är vad det är med mediet som lockar den breda allmänheten – utöver att snabbt och platsoberoende tillfredsställa det grundläggande informationsbehov som alltid uppstår i risk- och krislägen? En generell drivkraft för att använda sociala medier i kris- och katastroflägen är att de anses erbjuda en unik och hyperaktuell bild av det inträffade. Med hjälp av webb och sociala medier skapar den enskilde en egen interaktiv dramaturgi, där han/hon själv kan interagera och leta fram och forma sin egen personliga realtidsbild av krisen.



Bland de som är storanvändare av sociala medier syns också en tendens till högre tilltro till det som kommuniceras ”socialt”, än till traditionella mediers budskap. Bara för några år sedan var många skeptiska till webbaserad information i stort, då flertalet istället helst vände sig till de traditionella massmedierna just i risk-, kris- och katastroflägen. Idag tycks denna logik vara i gungning.

Genom de sociala medierna får den enskilde medborgaren ett allt större inflytande över kriskommunikationsprocessen, enligt flera forskare. Hur den sociala medieanvändningen anses påverka bilden av en kris sammanfattas överskådligt av en modell (se föregående sida) skapad av en trio amerikanska krisforskare. När drabbade och berörda medborgare (s.k. högaktiva sociala medieanvändare) kommunicerar från ”krisens öga” ger det i sin tur avtryck hos de sociala medieanvändarna som mer passivt väljer att följa vad som sker. De högaktiva användarnas krisbild sprids sedan indirekt till dem som inte överhuvudtaget använder sociala medier. Dels via personliga möten och samtal om det inträffade, men framförallt genom traditionella massmedier då journalister bevakar de sociala mediernas innehåll och där hittar källor som aktualiserar och dramatiserar deras bevakning. När Mellansverige och Stockholm drabbades av ett snökaos i början av december, 2012, använde tidningen Expressen exempelvis innehållet från sociala medier i sin rapportering. Bakgrunden till en huvudrubrik på tidningens huvudsida på webben, löd: ”SJ uppmanar resenärer att stanna hemma”. Bakgrunden till rubriken var enligt artikeln det personliga svar som en enskild twittrare fått på sin fråga från SJ:s sociala medieredaktion.

Organisationens kriswebb och sociala medier

Idag har nästan alla myndigheter någon form av beredskap för att enkelriktat sprida/erbjuda krisinformation via sin publika webb när det extraordinära inträffar. Webben har blivit myndighetens främsta kontaktyta gentemot omgivningen och de egna medarbetarna både i vardagen och i samband med kris. Nationella myndigheters, regioners, landstings och kommuners webb är ett verksamhetskritiskt arbetsredskap som både sprider, kommunicerar och lagrar samhälls- och krisinformation. Om inte myndighetswebben fungerar (tekniskt och kommunikativt) så uppstår idag problem både för medborgarna och den interna verksamheten hos myndigheten.

Många myndigheter har nu också inlett en så kallade närvaro i den sociala mediesfären; en närvaro som allt oftare används strategiskt i krislägen. De sociala mediernas innehåll kopplas i sin tur ofta ihop med nyhetsflödet på myndigheters webbsidor, genom så kallade autopubliceringar. Vintern 2011/12 hade nästan en fjärdedel av de svenska kommunerna erfarenhet av att använda Facebook i sin kriskommunikation. En något mindre andel (14 procent) hade använt twitter i krislägen. Att den framtida användningen kommer att öka är mycket sannolikt, eftersom 80 procent av de svenska kommunerna diskutera en framtida användning av sociala medier som kanal/verktyg i sin kriskommunikation, enligt en studie genomförd vid Örebro universitet.

Visionerna om positiva potentialer med sociala medier i kriskommunikation är många. Via de sociala medierna anses myndigheterna, likt med sina webbportaler, kunna nå ut med snabb information, näst intill i realtid – utan att i lika hög grad som tidigare vara beroende av traditionella massmedier. Förhoppningen är också att kunna nå målgrupper som inte använder traditionella medier (och myndighetens webb). Ett annat vanligt motiv för att delta i och hålla ett öga på de sociala medierna är att myndigheten då tidigt kan identifiera felaktiga rykten och snabbt erbjuda en korrigerande information. Ett ytterligare vanligt argument för användning är att myndigheten genom krisinformation/kriskommunikation via sociala medier, likt med den ordinära myndighetswebben, kan avlasta myndighetens telefonväxel samt ordinarie webb i krislägen.

Det finns även farhågor om problem med de sociala medierna i kriskommunikation. Oftast handlar det om vad som kan hända om myndigheten, som traditionellt i krishanteringssituationer strävar efter kontroll och definitionsmakt, ger sig in i den okontrollerbara sociala medievärlden. Vad händer till exempel om någon sprider felaktig information på myndighetens egen Facebooksida? Eller vad händer om någon aktör väljer att föra sin debatt och kritik mot myndighetens hantering i myndighetens ”egna” publika sociala mediekanal? En annan farhåga handlar om att myndighetens tid och resurser inte ska räcka till för att upprätthålla den dialog som man påbörjat i de sociala medierna. Ytterligare ett dilemma rör att den sociala mediekommunikationen kanske tar så mycket kraft att myndigheten missar andra

viktiga kontaktytor. Trots många frågor och oro för vad närvaro i de sociala medierna kan innebära i krislägen har många myndigheter valt att starta upp egna konton och sidor. En förmodad anledning är att myndigheterna vill undvika att låta eventuell kritik och eventuella felaktigheter stå oemotsagda.

Förändrade krav i krishantering och kriskommunikation

Men trots nya ingredienser och interaktionsmönster i kriskommunikationslandskapet befinner vi oss ändå i grunden på samma arena för krishantering och kriskommunikation som tidigare. Myndighetens kriskommunikation handlar fortfarande – trots nya möjligheter och problem - om samma kärnfråga som tidigare; nämligen om medborgarens rätt till information och öppen samhällsdialog när det extraordinära inträffat. Tiden innan Internet innehöll samhällets kriskommunikation ungefär samma dimensioner och ingredienser som idag. Men då tog det mer tid, ansträngning och resurser för medborgaren att informera sig, dela information med andra och kommunicera om krisen. Att tala om paradigmskifte och/eller revolution inom krishantering och kriskommunikation är således att ta i, däremot har kriskommunikationen snabbats upp och blivit mer komplex än tidigare.

Att medborgarna idag själv kan hitta information, kontakta andra användare och uttrycka sina egna åsikter på ett enklare sätt än i traditionella massmedier, är ur demokratisk synvinkel positivt – men det ger ändå till viss del förändrade förutsättningar när svåra påfrestningar ska hanteras. Nya strategier och taktiker bör skapas och tränas in hos myndigheter för att möta den digitala kommunikationen och dess interaktiva och sammanlänkande natur. Frågan är hur kriskommunikatören ska utforma dessa strategier och taktiker för att lämpligast anpassa sig till de förändrade kraven för krishantering? I de krisfall som presenteras i det följande ges exempel på händelseförlopp där webb och sociala medier använts på några olika strategiska och taktiska sätt.

I skarpt läge!

I skarpt läge!

Vattenkris i Skellefteå

Vi bestämde oss redan från början att vår webbplats skulle vara basen för fakta – det var där vi publicerade information. Och med webben som bas så spred vi informationen vidare till de sociala medierna – till vår kundtjänst – och till allmänheten förstås (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Eftermiddagen den 19 april, 2011, rapporterade flera av de större svenska medierna att hundratals personer i Skellefteå förmodligen har smittats av magparasiten Cryptosporidium. I webbupplagan av tidningen DN citerades smittskyddsläkaren vid Västerbottens läns landsting, efter att han under en presskonferens berättat om ett vitt spridd symtom med diarré och ont i magen i Skellefteå-trakten. Sedan den 3 april hade sjukvårdsrådgivningen i Skellefteå fått samtal från mellan 200 och 300 personer som besvärats av huvudvärk, magsmärtor, diarré och feber. Fortfarande var det ändå inte helt klart vad de drabbade led av, men provsvar väntades, enligt information vid presskonferensen, inom det närmsta dygnet.

Redan den 18 april, dagen innan presskonferensen och det stora mediegenomslaget fanns däremot vissa föraningar bland ledande myndighetsinstanser i Skellefteåregionen om utbrottet av vatten-parasiten. Vid Skellefteå kommun samlades under eftermiddagen flera chefspersoner, däribland kommunens informationschef, för att ha genomgång hos kommunchefen om det eventuella utbrottet. Morgonen därefter, den 19 april, möttes kommunens informatörer och kommunikatörer på kommunens informationsenhet. Direkt började de förberedda webbinformation, pressinformation, intern information samt en eventuell upplysningscentral: ”Vi började bygga informationssidor på webben och vi förberedde oss för det värsta helt enkelt” (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun). Vid 10-tiden på förmiddagen samma dag uttryckte sedan landstingets smittskyddsläkare sin oro för ett eventuellt utbrott via en webbartikel publicerad på tidningen Norrans webb. Fortfarande saknade man dock svar på proverna om vad orsaken till magsjuka var, vilket försvårade det inledande informations-

och kommunikationsarbetet. Däremot fanns indikationer på att landstingets smittskyddsläkare relativt snart skulle sända ut ett VMA till allmänheten för att varna för det kommunala vattnet. Kommunens informationschef berättar:

VMA gick ut 14.15, men redan klockan 11 gick vi ut med en rekommendation om kokning – via webb och pressmeddelande – av den enkla anledningen att det redan hade börjat läcka ut. En av lokaltidningarna hade gått ut med befarat larm. Många av våra egna förvaltningar undrade samtidigt ”våra äldreboenden – vad ska vi göra med dem?” Vi kände att vi måste gå ut med kokningsrekommendation på en gång! /…/. Vi går ut och gör en kokningsrekommendation nu – visar det sig att det är fel – då tar vi tillbaks det och säger sorry! (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Efter att VMA sänts via Sveriges radio, genomfördes en med landstinget gemensam presskonferens (klockan 16.00, 19 april). I det fortsatta arbetet försöker kommunen och landstinget att så långt som möjlig samordna sina informations- och kommunikationsarbete: ”de två första veckorna så gick vi hand i hand med landstinget. Vi synkade våra pressmeddelanden, presskonferenser – så att vi talade med en mun. Det var en medveten strategi” (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun). Samordningen ledde bland annat till att två av kommunens högre tjänstemän (kommunchefen och vatten- och avfallschefen) samt landstingets smittskyddsläkare bildade en trojka av talespersoner som representerade myndigheternas arbete.

Kommunens webbinformation avseende vattenkrisen valde man att publicera på en speciell sida www.skelleftea/vattenstatus.se. Redan första dagen mångdubblades besöksstatistiken: ”En normal tisdag har vi ungefär 7 000 unika besök. Den här tisdagen hade vi drygt 17 000”. En viktig del i webbinnehållet blev så kallade frågor & svar (FAQ). I det inledande arbetet med att utforma informationsmaterialet hade man stor nytta av det arbete som Östersunds kommun genomfört, när de en tid innan händelsens i Skellefteå, drabbats på snarlikt sätt. Kommunens webbsida avseende cryptosporidiumkrisen blev sedan navet i kommunens fortsatta krisinformations- och kriskommunikationsarbete: ”Vi bestämde oss redan från början att vår webbplats skulle vara basen för fakta – det var där vi publicerade information. Och med webben som bas så spred vi informationen vidare till de sociala medierna – till vår

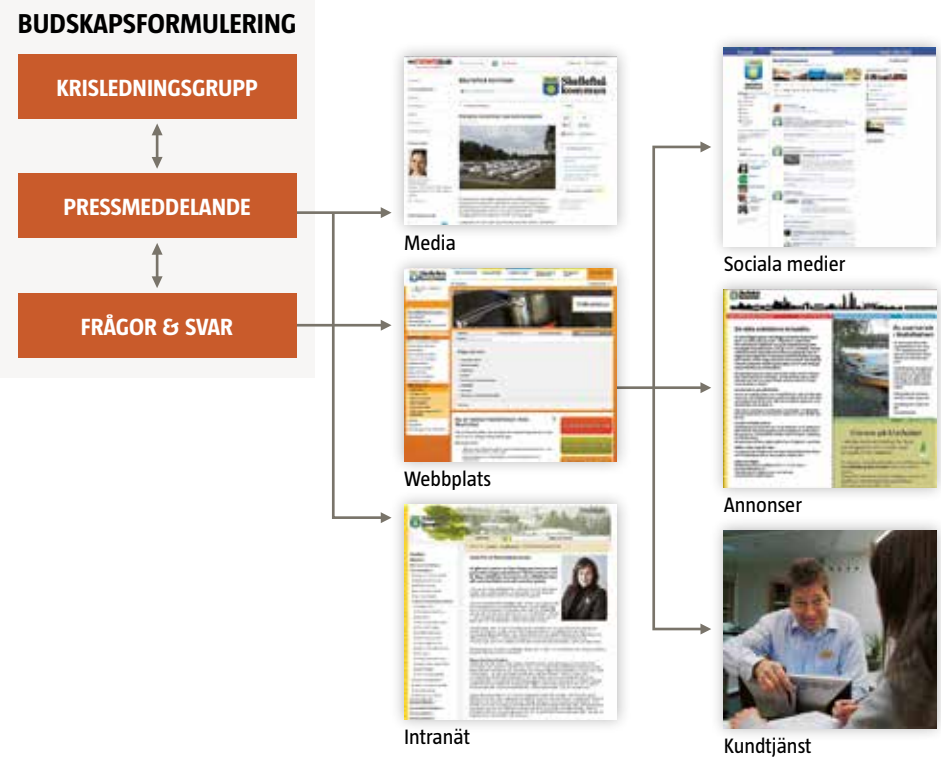
kundtjänst – och till allmänheten förstås” (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

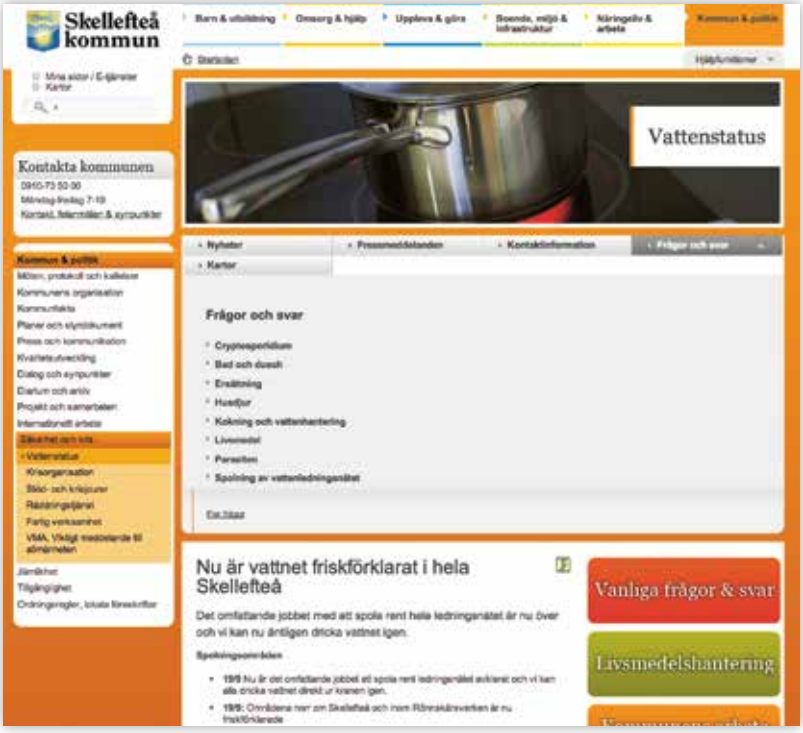
Erbjöd ni någon annan typ av information än FAQ på er webb?

Ja, mycket annat. Vi använde den bland annat för att publicera ett antal artiklar. När vi såg att vi var tvungna att gå in och förtydliga – eller dementera. Det uppstår ju rykten. Det hade t.ex. planerats en ny vattentäckt i många år, utan att det blivit av. Då skrev vi helt enkelt artiklar som handlade om det. Vi la upp bakgrundsmaterial (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Vid tillfället för krisen hade kommunen också startat en egen facebook-sida samt ett twitter-flöde. Till sidan uppmätte kommunen själva en trafikökning med 736% under första veckan.

Princip för informationsspridning





Hur organiserade ni arbetet med sociala medier?

Vi hade färdiga rutiner där kundtjänsten hade en viktig roll. Vi har ju inte en traditionell telefonväxel, utan en kundtjänst som normalt ska serva upp till 70-80 procent av inkommande frågor. I deras rutiner ingår bland annat att hålla ett öga på facebook-sidan och svara på rena verksamhetsfrågor. När det här bröt ut – blev det naturligtvis hett om öronen. Men vanligtvis är det informatörer som lägger ut information och kundtjänsten som bevakar kommentarer och så (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Tog man mandatet från kundtjänsten och lät några kommunikatörer knutna till krisorganisationen svara istället?

Instruktionen var att i första hand söka svaret på webben. Där hade vi väldigt mycket färdigformulerat. Man kan göra copy-paste. Men hitta inte på något eget! Utan använd de formuleringar som finns på webben och i FAQ. Den informationen är kvalitetssäkrad! (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

I praktiken sköttes arbetet med bevakningen av, och publiceringen på, facebook sidan av både personal från kundtjänsten, personal från informationsenheten samt tekniska kontorets informatör. I dessa medier var aktiviteten som störst när det inte var kontorstid, vilket ledde till extra bemanning. Att strategiskt använda de sociala medierna sågs som ett lämpligt sätt att både identifiera, och stävja eventuella rykten som inte låg i kommunens linje:

Jag brukar säga att sociala medier är som äldre tiders byadansbanor. Det är här man träffas – och det är där rykten uppstår – och det är där slagsmål uppstår. Så det gäller att vara närvarande och vara snabb på att kommentera (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Har du några bra exempel?

Det var en som ställde frågan på facebook: "Jag hörde idag av en bekant – som är insatt inom detta - att kommunen ska ha vetat om det här problemet under en längre tid – stämmer det?" Den där frågan dök upp då och då – att vi skulle ha mörkat det här. Men bara 40 minuter senare så gick kommunen in och svarade: "nej det stämmer inte. Det var på måndagsaftonen som Skellefteå kommun kontaktades av landstinget och smittskyddsläkaren. Kommunen beställde då omedelbart utrustning för att göra vattenprovet. Innan dess fanns inga misstankar om smittspridning i driksvattnet". Direkt kom då frågeställaren och skrev: "okey – det börjar ju gå så mycket snack. Tack för info. Smily ". Det är ett exempel – hade det där fått stå oemotsagt eller okommenterat så hade ju kommentarssvansen bara växt. Då hade det uppstått rykten! (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Under cryptosporidiumkrisen var det annars en mer hätsk diskussion i den webbaserade lokaltidningens fält för kommentarer, enligt informationschefen. Där kunde skellefteåborna och andra kommentera nyheterna anonymt: "Före den här krisen hade vi betraktat tidningarnas kommentarsfält lite grann som sociala mediers slumkvarter. Dit man inte beger sig efter mörkrets inbrott. Nu kände vi att vi måste dit och stångas med ryktesspridarna. Vilket gjorde att vi försökte hålla ett öga på dem också." (chefen för informationsenheten, Skellefteå kommun).

Under vattenkrisen arbetade man likaså aktivt med den interna webben för att skapa delaktighet bland de kommunanställda och för att få dem att verka som informatörer till övriga medborgare i Skellefteå. Ett viktig led i detta arbete var att publicera alla press-

meddelanden på kommunens intranät. Därutöver skrev kommunchefen texter direkt riktade till de kommunanställda där hon bland annat tackade för gott arbete etc.

Hos krisledningen och kriskommunikatörerna upplevdes sammantaget krishanteringsarbetet i stort, men även det specifika arbetet via webb och sociala medier, som framgångsrikt och till och med som en form av värdeskapande kriskommunikation. Genom att framgångsrikt kommunicera den i grunden olyckliga krisen upplever man sig i efterhand att ha skyddat kommunens varumärke, och kanske till och med ha stärkt det. En speciell framgångsfaktor som kommunen själva lyfter fram i kriskommunikationsarbetet var tillgången till en färdig facebooksida, inklusive rutiner för hur denna skulle skötas – redan innan krisen uppstod. I övrigt nämns övergripande faktorer som tillgång till färdiga strategier, medietränad personal, en gemensam kundtjänst, verktyg för omvärldsanalys samt att öppenhet var en ledstjärna. Utöver detta upplevde sig kommunen ha stor nytta av Östersunds kommuns tidigare erfarenheter av ett utbrott av cryptosporidium.

SAMMANFATTNING – VATTENKRIS I SKELLEFTEÅ KOMMUN

Kommunen hade möjlighet att reagera proaktivt – istället för reaktivt.

I Skellefteå han kommunens kommunikatörer förbereda relativt mycket information redan innan VMA gick ut till allmänheten. De försökte även snabbt stävja eventuell spridning av rykten i de sociala medierna, tack vare omvärldsanalys.

Kommunwebben blev navet i kriskommunikationen.

Webben blev ett naturligt nav för ”kvalitetssäkrad information” som i sin tur användes exempelvis i personlig kommunikation via telefon och via kommunens egen sida på Facebook.

Webb och sociala medier användes som verktyg för omvärldsanalys.

Kriskommunikatörerna följde och kartlade hur medborgarna uppfattade krisen via exempelvis kommunens egen sida på Facebook och i diskussionsforum på lokaltidningars webb.

Den webbaserade krisinformationen samordnades med andra berörda myndigheter.

I Skellefteå genomsyrades såväl det övergripande krishanteringsarbetet som webbarbetet av samarbete mellan exempelvis kommun och landsting.

Kommunen hade stor nytta av andras erfarenheter – men situationsanpassade.

När Skellefteå kommun valde att presentera krisinformation i form av FAQ (Frekvently Asked Questions) på sin webbplats, hade man stor nytta av Östersunds kommuns tidigare erfarenheter från ett liknande utbrott av Cryposporidium.

Kommunwebben användes för mer omfattande krisinformation.

Rykten och diskussioner som bland annat identifierades i social medier och i lokalmediernas kommentarsfält på webben bemöttes i Skellefteå via mer utförliga artiklar publicerade på kommunwebben.

Kundtjänsten/telefonväxeln bevakade Facebook och skötte viss del av kommunikationen i de sociala medierna.

I Skellefteå kommun besvarade kundtjänst/telefonväxel enklare frågor från kommunens egen sida på Facebook med stöd av kvalitetssäkrad information publicerad på kommunwebben.

Aktiviteten i sociala medier var som högst på icke kontorstid.

Detta faktum kom att påverkade bemanningen.

Förtroendekris hos Tillväxtverket

Idag har vi en annan syn på sociala medier. Under 2013 kommer vi att göra stora förändringar i hur vi ser på och arbetar med sociala medier. Det har vi lärt oss (kommunikationschef, Tillväxtverket).

Sommaren 2012 drabbades Tillväxtverket av en omtumlande förtroendekris. En följd blev att verkets generaldirektör blev entledigad från sin tjänst. Upprinnelsen till förtroendekrisen var ett grävande reportage i tidningen *Dagens Nyheter*. Reportaget skildrade en myndighet med bland annat frikostiga skattefinansierade personalfester och bristande redovisning gentemot skattemyndigheten. Efter artikeln följde en serie DN-artiklar om snarlika brister vid flera olika statligt finansierade verksamheter.

Strax efter midsommar hade DN-journalisten begärt ut uppgifter om interna representationer och interna seminarier från myndigheten. DN-journalistens inledande kontakter med myndigheten gick via administrativ chef samt myndighetens registratur. Journalistens förfrågningar möttes med en öppen attityd:

Vi är alltid öppna – och tar offentlighetsprincipen på fullaste allvar. Vi lämnade ut allt, men det tog ett tag att få fram alla papper. Det handlade om tusentals dokument (kommunikationschef, Tillväxtverket).

När kommunikationschefen fick veta att journalisten bokat en intervjutid med högsta ledningen insåg hon att det var allvarligt. Efter intervjun fick kommunikationschefen en bättre känsla för vad som stod i fokus för journalistens intresse. I detta läge var dock flertalet högre chefer på sommarsemester.”När artikeln sedan kom i Dagens Nyheter så överraskades vi av det massiva pådraget och allt annat som lyftes upp som journalisten inte hade frågat oss om. Sedan rullade det på.” Mediebevakningen samt den parallella diskussionen i den sociala mediesfären som följde fick, i kommunikationschefens ögon, en stark personfixering på yttersta ledningen:

Det var enormt personfokuserat – vilket förvånade mig. Det som stod i tidningarna och allt som rapporterades. Även de flera hundra mejl som vi fick var väldigt fokuserade på GD:n, hennes lön och ersättningar (kommunikationschef, Tillväxtverket).

Krishanteringen som följde beskriver kommunikationschefen som problematisk. De första dagarna efter publiceringen var ytterst turbulenta på myndigheten: ”…det tog mig 20 minuter att komma 20 meter. Folk behövde prata. Och var helt ifrån sig.” Att händelserna utspelade sig mitt under sommaren och så gott som alla chefer var på semester, försvårade arbetet:

Vi kände oss ganska maktlösa när drevet startade. Vi saknade fakta för att bemöta kritiken, och de personer som kunde leta reda på fakta fanns inte på plats. Resultatet blev att vi inte försvarade oss så som vi kanske kunde ha gjort om vi snabbare hade haft ett bättre underlag. När vi väl hann kontrollera fakta var det för sent, media var inte intresserade av våra fakta då. Man får aldrig rätt mot media och inte på sociala medier heller! (kommunikationschef, Tillväxtverket).

Hur använde ni den publika webben i ert kriskommunikationsarbete?

Så fort vi hade något officiellt som vi kunde gå ut med så lade vi det där. Självklart. Vi valde att inte bygga en särskild sida för detta utan lade

informationen i det ordinarie nyhetsflödet. Det kändes rätt att göra så. Vi skickade också samma information till våra 9 000 nyhetsbrevsprenumeranter, däribland en del tidningar, med länk till webben (kommunikationschef, Tillväxtverket).

I samband med publicering av information rörande det inträffade på den externa webben publicerades även information på myndighetens egen facebooksida och i den egna twitterkanalen med länkar till webben.

Kommunicerade ni digitalt med den egna personalen om det inträffade?

Vi lade ut en mer omfattande information på intranätet. Med frågor och svar, osv. /.../. Vi skickade även mejl, eftersom det var viktigt för oss att nå alla som var på semester. Det var mycket uppskattat! Vi hade också frågestunder internt, både på vårt huvudkontor i Skrapan och via videolänk med kontoren ute i landet. Syftet var att medarbetarna skulle kunna ställa frågor eller bara prata av sig. Även detta var mycket uppskattat (kommunikationschef, Tillväxtverket).

På Tillväxtverkets interna webb fanns, när krisen inträffade, två olika interna diskussionsforum för personalen. Dels ett internt chatforum, Yammer. Dels ett medarbetarforum där medarbetarna

kan skriva i eget namn eller anonymt. Enligt kommunikationschefen var aktiviteten i båda forumen låg, även om det förekom några mindre diskussioner rörande det inträffade i det anonyma forumet.

I den sociala mediesfären finns ju risk för att man blandar ihop sitt privata ”jag” och sitt professionella ”jag”. Gav ni några riktlinjer till era anställda om hur de skulle kommunicera i exempelvis sociala medier?

Vi har riktlinjer för vår närvaro i sociala medier. Där påpekar vi bland annat skillnaden mellan att uttala sig som privatperson och i sin egenskap av anställd på Tillväxtverket. Men vi kan aldrig diktera – och vill inte heller göra det – vad en medarbetare ska säga eller inte säga. I det här landet har vi en laglig rätt att säga vad vi vill (kommunikationschef, Tillväxtverket).

Från myndighetens sida strävade man ändå efter att via den interna informationen ge medarbetarna en orienterande bakgrundsbild, samt att ge stöd för den personal som önskade hjälp att möta svåra frågor från omgivningen:

Vi tog fram Frågor & Svar. Vad är det som har hänt? Vad är det som pågår? Hur kan jag bemöta vissa frågor och påståenden? Vilka är våra viktigaste budskap? Detta lade vi ut på vårt intranät och skickade även ut via mejl. Detta var dock att betrakta som ett stöd för de som tyckte att de behövde det! Vi gjorde mycket annat också, genomförde budskapsträningar och medieträningar till exempel (kommunikationschef, Tillväxtverket).

När skriverierna om myndigheten inleddes hade myndigheten en relativt restriktiv hållning till de sociala medierna och deltagande där. Under krishanteringsprocessen, blev det dock naturligt att mjuka upp det tidigare relativt strama förhållningssättet. En informell grupp skapades för att hjälpa till med bevakning av, och kommunikation via, sociala medier. I gruppen fanns medarbetare med erfarenhet av framför allt twitter:

Den informella twittergruppen tog på sig att bevaka, hålla koll på flöden, notera om det behövdes något svar eller inte – så kunde vi diskutera det. De kunde också hjälpa till med att länka till informationen som vi lade ut på hemsidan. /…/ Vi befann oss i ett läge där vi inte kunde vara så försiktiga längre. Att agera i sociala medier var det bästa sättet att komma ut med våra budskap. Det som var viktigt för mig då var att vara med där debatten fördes (kommunikationschef, Tillväxtverket).

I övrigt kom onlinemedierna att prägla verkets krishanteringsarbete på framförallt två sätt. För det första handlade det om den debatt som initierades i den sociala mediesfären angående verkets ambassadörsverksamhet för kvinnors företagande. Myndigheten hade innan krisen byggt upp ett nätverk av nästan 900 ambassadörer för kvinnors företagande. Ambassadörerna ställer upp, nästintill ideellt, för att inspirera kvinnor att bli företagare genom att prata på skolor, i föreningar osv.:

Några av ambassadörerna blev fruktansvärt upprörda när de första skriverierna kom. Detta var personer som själva var väldigt aktiva i sociala medier. Deras kritik plockades upp av media. Flera av ambassadörerna meddelade under den här tiden att de önskade att lämna sina uppdrag. Det var mycket allvarligt för oss. Det var mycket allvarligt för hela satsningen (kommunikationschef, Tillväxtverket).

För det andra handlade det om en mer etablerad digital kanal, nämligen om inkommande e-post till Tillväxtverket. Via myndighetens allmänna e-postadress tog man emot flera hundra mejl med frågor, påpekanden och kommentarer från medborgarna.

SAMMANFATTNING – FÖRTROENDEKRIS HOS TILLVÄXTVERKET

Krisen visar på hur händelser relaterade till skadat förtroende och eventuella missgrepp blir extra besvärliga i det digitala landskapet.

Tillväxtverket hamnade i ett reaktivt läge där både de traditionella mediernas och den sociala mediesfärens ”drev” hade aktiverats vilket skapade stora problem när man skulle agera kommunikativt.

De sociala medierna förstärkte jakten på ”syndabockar”.

Vid krisen sökte medierna och medborgarna syndabockar hos myndigheten. I fallet hos Tillväxtverket kom det bland annat till utryck i hårda verbala diskussioner i sociala medier, men också i inkommande e-post till myndigheten.

Krisen gavs relativt litet utrymme på Tillväxtverkets webb.

Att skriva och ge utrymme till en förtroendekris på den egna webben är i någon mån ett erkännande av det inträffade: ur positiv eller negativ bemärkelse. Hur man ska göra i varje unik kris, måste bestämmas där och då. Beakta att ingen webbinformation över huvudtaget lätt kan leda till förstärkning av krisen – om samhället runt omkring ger händelsen stor prioritet.

Interna webben och e-post användes – i kombination med möten – för att kommunicera med de egna medarbetarna när omgivningen riktade ljuset mot myndigheten.

När det egna organisationen hamnade i rampljuset på ett negativt sätt, väcktes många känslor. En väl fungerande intern kommunikation blev då extra viktigt.

Tillväxtverket beaktade medarbetarens rätt att kommunicera på sitt eget sätt – var de ville – om krisen.

Vid Tillväxtverket gavs medarbetarna stöd för att i den pressade situationen kunna möta eventuella frågor från bekanta och närstående i till exempel sociala medier. Hos Tillväxtverket var man mycket noga med att poängtera att det endast handlade om ett stöd.

Tillväxtverket avvaktade med att själva delta i den sociala mediesfären.

Hos myndigheten fanns en relativt stark förvaltningskultur med många riktlinjer för användningen av social medier när krisen blev ett faktum. I krishanteringen bidrog det förmodligen till att man avvaktande med en mer aktiv närvaro i den sociala mediesfärens diskussion om det inträffade.

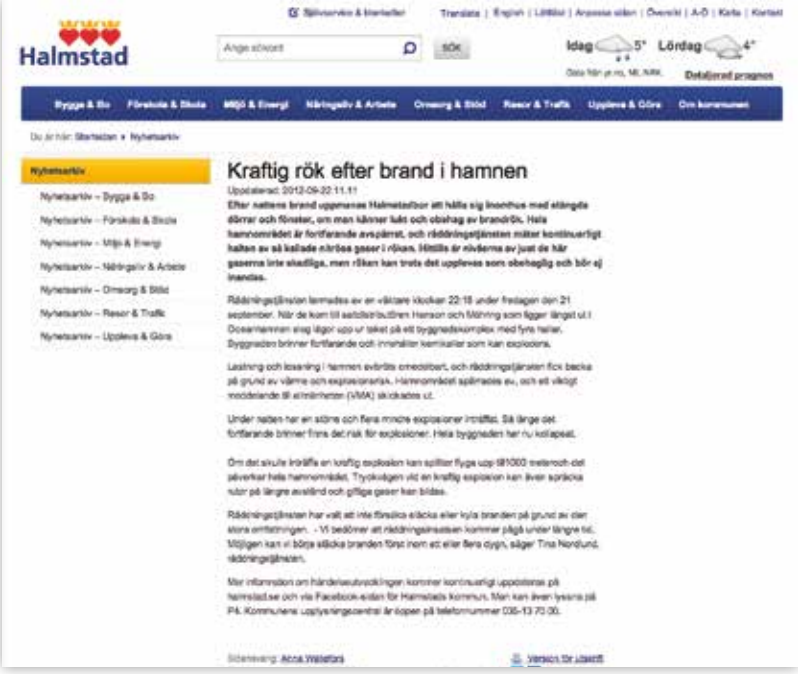
Kembrand i Oceanhamnen i Halmstad

Vi har aldrig tidigare lyckats äga information på samma sätt som vi gjorde i den här krissituationen! Jag kände att vi kunde vara proaktiva och slippa kratta i efterhand. Tidigare har vi varit väldigt beroende av medias rapportering som är oerhört viktig, men det är också av största vikt att informationen går att finna i våra egna kanaler (informations- och pressansvarig, Halmstads kommun).

Vid 22-tiden fredagen den 21 september, 2012, utbröt en allvarlig kembrand i företaget Hanson & Möhrings lager i Oceanhamnen i Halmstad. I byggnaden fanns bland annat 6000 ton konstgödsel, varav hälften skulle komma att brinna upp innan branden var under kontroll. Branden blir dramatisk genom sin risk för både kraftiga explosioner och giftiga rökgaser. Räddningstjänsten tvingades tidigt att retirera från platsen utan att kunna påbörja ett släckningsförsök just på grund av explosionsrisk, värmeutveckling och att val av fel släckmetod kraftigt skulle kunna förvärra brandutvecklingen. Det tog sedan nästan tre dygn innan branden var under fullständig kontroll.

Informations- och pressansvarig i Halmstads kommun blev strax före midnatt samma kväll kontaktad av kommunens räddningstjänst. Kort därefter ansluter hon tillsammans med en ytterligare kommunal kommunikatör till räddningstjänstens stabsorganisation i räddningstjänstens egna lokaler: ”När jag kom till räddningstjänsten på natten så fick jag ett påbörjat VMA i min hand”. Hos räddningstjänsten samlades efterhand representanter från bland annat kommun, länsstyrelse, landsting, polis och SOS alarm. Kommunikatörerna upplevde beslutsvägarna som korta och att det fanns en fysisk närhet till expertkunskap om hälsa och brand, vilket förenklade när information och krisbudskap skulle produceras. Någon timme efter informations- och pressansvariges ankomst sänder man det första VMA-meddelandet (00.50) angående branden via Sveriges Radio. Informationen har strax före publicerats på webb, Facebook och Twitter för att sedan informera lokal, regional och nationell media.

I kommunikationsarbetet som följde kom de kommunala kommunikatörerna (för tillfället stationerade vid räddningstjänsten) att arbeta med främst tre kanaler som sitt främsta verktyg: Facebook, kommunwebben och medier. Sammantaget under de nästan tre dygnen kom cirka tio kommunikatörer att byta av varandra i kriskommunikationsarbetet. Dygnet runt bemanningen på kommunikationsfunktionen bestod hela tiden av minst två kommunikatörer. Minst en av kommunikatörerna dedikerades till att i första hand sköta hanteringen av sociala medier genom att uppdatera information och besvara frågor som uppkom.



Informationen och kommunikationen via Facebook gavs redan under de första timmarna efter att branden brutit ut, stor prioritet. Vid en tidigare krishändelse i Halmstad under sommaren (då det spridits lut via det kommunala dricksvattnet) uppstod ett stort behov av information efter en anstormning av frågor via de sociala medierna. De tidigare erfarenheterna gjorde att man ville vara extra aktiva i den sociala mediesfären redan under fredagskvällen/natten:

*Det är ju inte så att man är på vår webb (*www.halmstad.se) *och nöjessurfar mitt i natten. Då gäller det ju att försöka hitta kanaler som är människors hemmaarenor. Alla är ju inte på facebook heller – men det är ändå det mest effektiva sättet för oss – tillsammans med att vi har kontakt med media (informations- och pressansvarig, Halmstads kommun).*

Redan under den första natten och morgonen – fram till lördag lunch – var pressen på kommunikatörerna stor. Totalt tre VMA-meddelanden spreds via Sveriges Radios sändningsledning – samtidigt som webben och Facebook uppdateras vid återkommande tillfällen och medierna hölls uppdaterade. Under händelsen stängdes autopubliceringen från kommunwebben till Facebooksidan av. Anledningen var att man bedömde att manuella uppdateringar skulle ge en större spridning på Facebook.

Vid lunchtid på lördagen tar arbetet med webb och social medier en ny vändning. Krisstaben har bestämt sig att för första gången i modern tid gå ut med ett utomhuslarm riktat till invånarna i Halmstad, bl.a. eftersom röken med ny vindriktning riskerade att föras mot centrala stadskärnan. Kommunens webbstrateg som i detta läge ännu inte hade haft möjlighet att ansluta sig till krisstabens arbete hos räddningstjänsten berättar:

Jag kom in på lördag lunch då de skulle dra utomhuslarmet. Då ringde de mig primärt i min roll som webbansvarig ”nu får du vara beredd på att det kanske blir driftstörningar”. Och det fick vi! Jag satte mig i bilen direkt och körde ner samtidigt som jag pratade med IT-service (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun).

Orsaken till driftproblemet var inte webbservern i sig – utan att brandväggar m.m. som fanns utanför servern blev överbelastade. Webbtrafiken tog sig därför inte fram till kommunwebben under en tidsperiod på 30-45 minuter: ”Vi hade en fungerande webb innanför en mur. Så det var bara att öppna upp hål i den muren som var säkra nog för att släppa på trafiken igen” (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun). Under perioden förstärktes de sociala mediernas och i synnerhet kommunens sida på Facebook sin roll ytterligare, vilket kommunikatörerna noterade i besöksstatistiken: ”När inte webben fungerade vände man sig någon annanstans” (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun).

När kommunwebben åter är i drift under tidig eftermiddag justerades design och form på webbens startsida utifrån förberedda rutiner för kommunens webb i krislägen. Syftet var dels att ytterligare dra besökarnas fokus till den specifika informationen om branden, dels att förbereda webben för en större besöksbelastning. Bland annat ersattes ytan för bildspel på webben med information om branden: ”det skulle ha varit igång innan utomhuslarmet – men vi hann inte med och de kommunikatörer som var på plats innan hade fullt upp med att förbereda och publicera information överhuvudtaget” (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun). I och med att den webbansvarige nu fanns på plats, började man även pröva lite mer avancerade tekniska webblösningar för att låta kommunwebb och sociala medier berika och interagera med varandra i kriskommunikationen om branden. Efterhand valde man exempelvis att ”bädda in” de sociala medieflödena rörande branden och dess hälsorisker, i ett speciellt fält på kommunwebben.

Ni valde under lördagseftermiddagen att börja sända presskonferenser ”live” via bambuser, med mera. Hur växte den lösningen fram?

Det var egentligen bara en idé. Vi hade ett konto riggat sedan tidigare – men det var ju inte tänkt att användas för det här egentligen. Vi skulle ha presskonferens där den ena kommunikatören skulle skriva ett pressmeddelande. Då kunde vi ju lika gärna live-sända det! Vi testar det! Och jag fick okey från stabschefen. Det fick ju ett enormt genomslag. På bara några timmar så hade vi ju ett tusental visningar på den första presskonferensen /…/ Vi körde ut det enbart via facebook till en början, där vi la ut en länk och sa att nu sänder vi strax live här. Sedan bäddade vi in själva filmen på vår webbplats (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun).

På webben publicerades nu också filmade intervjuer med räddningstjänsten: ”Att få tag på uttalande och skriva ner text och publicera och få det granskat och klart tar ju mycket längre tid än det tar för oss att få ut ett filmklipp” (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun). Bland de inblandade kriskommunikatörerna upplevdes det hela som positivt, framförallt eftersom de upplevde sig att på så sätt kunna ta kommandot över informationen rörande branden, redan innan rykten och spekulationer uppstått:

Vi har aldrig tidigare lyckats äga information på samma sätt som vi gjorde i den här krissituationen! Jag kände att vi kunde vara proaktiva

och slippa kratta i efterhand. Tidigare har vi varit väldigt beroende av medias rapportering som är oerhört viktig, men det är också av största vikt att informationen går att finna i våra egna kanaler (informations- och pressansvarig, Halmstads kommun).

Kommunens webbansvarige berättar vidare: ”det kan hända att man pratade med en person enbart i ett kommentarsfält – men det ses ju av alla andra. Man kanske själv har liknande frågor som inte då måste ställas. Det tror jag avlastade både vår egen telefonupplysning och SOS alarm”. Till de positiva erfarenheterna samlas även de sociala mediernas förmåga att fungera som underlag för en omvärldsanalys: ”Vi fick ju ganska stor kännedom om hur folk tänkte och agerade ute i samhället – baserat på vad folk skrev på facebook. Så också räddningstjänsten kunde ta hjälp av det” (webbansvarig/webbstrateg, Halmstads kommun). Sammantaget upplevde webbkommunikatörerna även att man tack vare webbkommunikationen lyckades skapa en mer personlig ton i kriskommunikationen än tidigare:

Vi vände delar av oro, frustration och även ilska till en positiv känsla trots den allvarsamma situationen. Vi var inte längre bara en myndighetskoloss utan tonaliteten på Facebook visade både förståelse och beröm för vårt arbete. De gav ris när det behövdes med framför allt gav de tusen rosor till räddnings- och kommunikationsarbetet. Vi har aldrig upplevt en sådan värme och engagemang bland våra följare (informations- och pressansvarig, Halmstads kommun).

Enligt Halmstads kommuns och kriskommunikatörernas egen statistisk, insamlad via den egna webben samt via de sociala medieverktyg som användes under branden, var de digitala medierna välbesökta under branddygnen. En normal vecka har www.halmstad.se knappt 40 000 unika besökare. Brandveckan var besöksantalet drygt 70 000, vilket kan jämföras med att Halmstad har cirka 92 000 invånare. Enligt facebooks egen statistik så hade informationen på kommunens facebooksida en räckvidd på över 60 000 unika personer. Enligt samma statistik så interagerade 5 000 personer med flödet, dvs. de ”gillade”, kommenterade, delade eller på någon annat sätt interagerade med innehållet som kommunen spred och kommunicerade via sin facebooksida.

SAMMANFATTNING – KEMBRANDEN I OCEANHAMNEN I HALMSTAD

Genom att snabbt starta upp webb- och socialt mediearbete upplevde man sig styra krisens agenda.

Genom att snabbt erbjuda information via webb och social medier samt genom att aktivt bevaka kommunens Facebooksida och andra diskussionsplatser på nätet, upplevde kommunikatörerna i Halmstad att de tydligt tog kommandot över risk- och krisinformationen.

Nära samarbete med krisledningen underlättade kriswebbarbetet.

Krisledningen och ämnesexperter från exempelvis räddningstjänst och landsting fanns i samma lokaler som kommunens kriskommunikatörer – vilket tydligt underlättade arbetet. Det upplevdes positivt både när krisinformation skulle produceras och när resultat av omvärldsanalysen skulle kommuniceras till krisledningen.

Trots en teknisk beredskap för stor belastning på myndighetswebben så gick kommunwebben ”ner”.

Efter att Halmstads kommun sände ut så kallat Viktigt Meddelande till Allmänheten (VMA) gick kommunwebben ner, trots att det fanns en strategi för hur webben rent tekniskt skulle klara av en dylik situation.

Kommunens egen sida på Facebook fungerade både som komplement och backup för den ordinära myndighetswebben.

Via sociala medier upplevde kommunikatörerna att de fick en annan spridningseffekt än via kommunwebben för sina kris- och riskbudskap. Samtidigt fungerade exempelvis Facebook som backup i den fas då kommunwebben inte orkade med den tunga akuta besöksfrekvensen.

Det är möjligt att arbeta med situationsbundna sociala medielösningar utifrån krisens unika karaktär.

Möjligheterna är många i den sociala mediesfären avseende realtidskommunikation och interaktion via text, bild, rörlig bild och ljud. I Halmstad ökade man, på ett relativt improviserat sätt, snabbheten och nyanserna i kommunikationen genom att bland annat livesända presskonferenser.

Social kris och konflikt i Forserum

Jag tror att vi har 16 eller 17 språkgrupper. Hur ska vi förhålla oss till detta? Hur klarar vi av att uppdatera ett flöde? Det är jättesvårt! (administrativ chef, Nässjö kommun).

I början av augusti 2012 misshandlas en man med somaliskt ursprung i orten Forserum, i Nässjö kommun. När det senare i augusti – 21 augusti – är skolstart väljer flera familjer med somalisk bakgrund att håll sina barn hemma med motivet att skolgången inte längre är säker. Genomslaget i medierna och i den sociala mediesfären blir kraftigt. Efter några dagar rapporteras även om en rad tidigare händelser på orten. Enligt medierna har likaså barn och ungdomar av somalisk härkomst hotats och förnedrats av boende på orten.

Händelserna i Forserum blir de mest omskrivna nyheterna under en veckas tid i de svenska medierna. Mediebilden som sprids handlar om främlingsfientlighet och rasism och ett tvivelaktigt agerande av olika myndighetsrepresentanter. Frågan blir även fort en rikspolitisk angelägenhet och leder även till demonstrationer i Stockholm. Det hela uppmärksammas inte bara av stora mängder svenska medier, utan även i europeiska medier och exempelvis somalisk tv. I webbsfären diskuteras frågan frekvent och blir en ingrediens i debatten på flera främlingsfientliga sajter. Flera filmer med olika vinklingar på händelserna i Forserum läggs bland annat ut på Youtube.

På kvällen den 21 augusti sänds P4-programmet Lasso på lokalradion. Radiosändningen är en av de första mer utförliga rapporteringarna om händelserna i Forserum. Samma kväll pratar den administrativa chefen i Nässjö kommun med kommunens informationsansvarige via telefon. Båda hade hört inslaget men de inser inte i detta tidiga skede vidden och den massmediala kraften i det som skett då skolbarnen stannat hemma: ”vi gjorde bedömningen att det där nog inte var så farligt. Det var den allras sämsta bedömning som man kunde göra” (administrativ chef, Nässjö kommun).

Dagen efter – den 22 augusti – sitter den administrativa chefen i möte. Hon blir uppringd av sin kommundirektör. Denne får allt

fler frågor från medierna om problematiken i Forserum och skolbarnens frånvaro. Kommunchefen är inte själv tillgänglig för att aktivera krisarbetet, istället får den administrativa chefen träda in: ”jag reste mig och gick direkt. Sa att jag skulle vara tillbaka om någon timme….men det dröjde fyra veckor!” Den administrativa chefen går enligt plan snabbt in i rollen som tf. kommunchef. Tillsammans med kommunens informationsansvarige bildade hon sedan en duo som kom att bära det mer strategiska kommunikationsansvaret i krisarbetet. Det direkta mötet med medierna sköttes av kommunpolitiker och aktuella förvaltningschefer:

Det var lite svårt från början – så är det ju i alla kriser – att skaffa sig en nulägesbild. Vad är det har hänt? Vem har gjort vad? Vad är mest akut i detta skede? Vi ägnade en god tid – åtminstone de första timmarna – bara åt att försöka få koll på läget (informationsansvarig, Nässjö kommun).

Kommunikationsduons arbete inriktades mot att försöka samordna arbetet: ”det var väldigt många som var involverade internt inom kommunen – väldigt många förvaltningar. Sedan var det ju även samverkan initialt med polisen” (Informationsansvarig, Nässjö kommun). Kriskommunikatörernas strategiska arbete präglades från första stund av en oro för hur mediebilden skulle påverka Nässjö och Forserum ur ett mer långsiktigt perspektiv: ”Den stora frågan i media var om det här var nya Sjöbo. Väldigt mycket av vårt arbete handlade om att försöka hantera det” (informationsansvarig, Nässjö kommun).

Vilken roll fick er kommunwebb i arbetet?

Vi bestämde oss väldigt tidigt att vi skulle använda den och lägga ut information löpande. Vi skapade efterhand en särskild plats för detta. Vi kallade det för Forserumsidorna. /…/ Men det var en lång resa att få all informationen på plats. Inledningsvis hade vi bara de första uttalandena osv. (informationssansvarig, Nässjö kommun).

Arbetet med att skapa de speciella webbsidorna var tidskrävande och tog bortåt en vecka; dels för att det tog tid att samla ihop informationen från alla internt berörda, dels för att ämnet var känsligt och det var svårt att hitta lämpligt språkligt tonläge och passande bilder: ”Det fanns en problembild i detta som krävde både eftertanke och analys” (administrativ chef, Nässjö kommun). Genom webbens innehåll ville kommunikationsduon ge svar på de mest akuta frågorna som de bedömde cirkulerade om situationen i

Forserum. Webbmaterialet sorterades på webben in under flikarna ”Vad har hänt?”, ”Om Forserum”, ”Hur ser flyktingmottagandet ut?”, ”Hur ser flyktingstatistiken ut?”, ”Arbete med mångfald/integritet” samt ”Vad gör kommunen idag?” Via Forserumssidorna på kommunwebben kunde man också ta del av kommunens interna arbete samt finna länkar vidare till andra aktörer.

Arbetet med att ta fram information till webben genomfördes till stor del genom intervjuer med tjänstemän m.fl. inom kommunen. I detta arbete tog man stöd av kommunikatörerna ute på respektive kommunal verksamhet, samt även i något fall av frilansjournalister. Med tanke på frågans känsliga natur var dock arbetet inte helt enkelt: ”det var svårt för de här personerna som inte var helt inne i krissituationen att göra de slutliga synteserna” (informationsansvarig, Nässjö kommun). Den administrativa chefen beskriver situationen då man skulle hitta lämpligt tonläge anpassat till situationen:

Man ska inte vara ensam. Man ska ha någon att prata med. Man ska diskutera. Man ska – om möjligt – tänka ett varv till eller t.o.m. två varv. Sedan måste man samtidigt vara lite djärv. Ibland finns det inte tid att ägna sig åt för mycket försiktighetsåtgärder. Man kan ju rätta till och säga förlåt (administrativ chef, Nässjö kommun).

En speciellt krävande del i kriskommunikationsarbete blev valet av fotografier och bilder till webben. Målet var att välja bilder som kunde förstärka det budskap som kriskommunikatörerna ville att texten skulle förmedla. Man ville bland annat visa på aktiviteterna som kommunen deltagit i, samt det positiva engagemang som fanns för invånarna med somalisk bakgrund i samhället. Samtidigt krävdes tillstånd av personerna som förekom på bilderna: ”Vi valde med omsorg – det här kan ju handla om människors säkerhet” (informationsansvarig, Nässjö kommun). I slutänden valde de också att enbart kommunicera på svenska via webben. Det var ett beslut som föregicks av reflektion:

Jag tror att vi har 16 eller 17 språkgrupper. Hur ska vi förhålla oss till detta? Hur klarar vi av att uppdatera ett flöde? Det är jättesvårt! /…/ Frågorna stod ju som spön i backen! Men vi reflekterade över det och diskuterade med integrationsansvarige (administrativ chef, Nässjö kommun).

Anledningarna till beslutet var flera, bland annat bedömde de att kommunikationen med gruppen av somaliskt födda oftast skedde via möten och inte via webben. Att kommunwebben sammantaget

ändå hade en central roll i kriskommunikationen var enligt den administrativa chefen mycket tydligt: ”Vi fick efterföljande frågor från media – så fort vi hade lagt ut något. Det är definitivt så att media följer vad som händer på webben. Det är ett väldigt bra instrument för oss att minska annat tryck”.

Hur förhöll ni er till de sociala medierna under krisen?

Vi har försökt att göra omvärldsanalys både i traditionella och sociala medier. Vi hade en nyhetstjänst som även inkluderade sociala medier. Jag gjorde även själv mycket omvärldsbevakning via twitter. Det var ju den kanal där det var mest kommunikation varje dag och man kunde följa twitter för att se vad som hände /…/. Men vi valde att inte vara aktiva – det var en så känslig fråga (informationsansvarig, Nässjö kommun).

Efterhand blev dock aktiviteterna på olika webbforum och sociala medier så pass omfattande att kriskommuniktörerna upplevde sig tappa överblicken i det digitala omvärldsanalysarbetet:

Det blev ju fullständigt omöjligt att följa allt. Man måste ju vaska fram det som bedöms relevant. Det fanns ju hur mycket som helst, eftersom det är lätt idag att ha synpunkter och framföra synpunkter. Vi följde det så gott det gick. Det är väl en lärdom att vi kanske skulle ha avsatt en resurs till att bara göra det (administrativ chef, Nässjö kommun).

Sammantaget blev ändå informationen som spreds och tillhandhölls via kommunens webb på de så kallade Forserumssidorna en framgångsfaktor i krishanteringsarbetet, enligt kriskommunikatörerna. Snabbheten, enkelheten och möjligheten att sitta i stor sett var som helst och publicera lyfts fram som positivt. En annan mer övergripande framgångsfaktor som lyfts fram är kommunpolitikernas och kommuntjänstemännens förmåga att samarbete: ”man har förstått vikten av att i det akuta läget hålla ihop /…/. Sedan kan vi kritisera varandra när det är över. I syfte att försöka utveckla, förbättra, ta politiska poäng – efteråt” (administrativ chef, Nässjå kommun). Utifrån krisens karaktär och webbmiljöns tidsramar var det dock sammanfattningsvis extra svårt att snabbt avgöra hur man skulle formulera sina krisbudskap.

SAMMANFATTNING – SOCIAL KRIS OCH KONFLIKT I FORSERUM

Krisens karaktär gjorde den svår att identifiera, kartlägga och bemöta.

Initialt insåg inte kommunens kriskommunikatörer händelsernas massmediala kraft. När väl påringningarna från massmedierna och journalister ökade var det svårt att skaffa sig en nulägesbild och det följande arbetet blev tidskrävande.

Kommunwebben och de så kallade Forserumsidorna blev ett viktigt verktyg i kriskommunikationen.

Webben upplevdes som en stor tillgång tack vare att man skapade de så kallade Forserumssidorna, där en mer nyanserad information efterhand publicerades om vad som hänt, vad kommunen gjort etc.

När krisbudskapen skulle formuleras och spridas krävdes noga övervägningar.

Valet av text och bild i kriskommunikationen – både via media och via webb – krävde noga överväganden. Att ha någon att diskutera och prata med i utformningen av krisinformation upplevdes som en stor fördel i det svåra arbetet.

Krisens karaktär gjorde att kommunen valde bort sociala medier.

Krisen föranledde kraftiga och bitvis oöverskådliga diskussioner i sociala medier vilket gjorde att kommunen valde en passiv hållning i den sociala mediesfären. Så långt som möjligt försökte ändå kriskommunikatörerna följa den sociala mediedebatten.

Webbkommunikationen skedde på svenska.

Att språkanpassa webbinformationen upplevdes som svårt med risk för missuppfattningar. Gruppen med somaliskt ursprung bedömdes primärt få kommunens information på andra vägar än via kommunwebben, varför webbinformationen publicerades enbart på svenska.

Reflektioner och råd

Reflektioner och råd

Hur kan du och din myndighet förbereda er, organisera er och utveckla strategier och taktiker för er webbanvändning och användning av eventuella sociala medier i framtida krislägen? Vad är extra viktigt att beakta i arbetet? I det följande ges mer detaljerade reflektioner och råd för ditt arbete innan, under och efter krisen rörande webben och de sociala medierna. Rekommendationerna bygger dels på fallerfarenheterna – men även på råd från litteraturen och forskningen inom området.

Innan krisen – skapa plattform/ramverk

För att skapa goda förutsättningar för ert arbete bör du/ni redan innan krisen skapa ett ramverk för den digitala kriskommunikationen. Detta ramverk kan man sedan utgå ifrån när situationsbundna aktiviteter och åtgärder väljs och utformas om/när krisen väl inträffar.

1. **Arbeta in webb och sociala medier som en del i myndighetens krishanteingsplaner och kriskommunikationsplaner.**

   Genom att tydligt inkludera webben och de sociala medierna i myndighetens krisplaner/strategier säkerställs att verktygen kommer att analyseras och testas redan innan krisen blir ett faktum. Att webben och de sociala mediestrategierna finns inskrivna i planerna gör likaså att de – när planen uppdateras – kan utvecklas i takt med att de sociala medierna förändras. Om webb och social medier finns med i krishanteringsplanerna bidrar det även till en nödvändig insikt om verktygen i hela krishanteringsorganisationen – och inte bara bland kriskommunikatörerna.

2. **Utveckla en krishanteringskultur och kriskommunikationsriktlinjer redo för webben och sociala medier.**

   Att blicka in i den egna myndighetens rådande krishanteringskultur och reflektera över hur den kommer att fungera i mötet med ett mer kaotiskt och medborgarstyrt digitalt landskap är en viktig ingrediens i krisberedskapsarbetet. Idag präglas många myndigheters krisberedskapskultur av centralisering av beslut,

strama riktlinjer och rollfördelningar etc. Frågan är vad som händer med dessa ideal när de möter det sociala medielandskapets snäva tidsramar, transparens och decentraliserande natur. Att förbereda myndigheten för att kriskommunicera via webb och sociala medier handlar därför inte bara om att inkludera de nya kanalerna i den ”gamla” krishanteringskulturen/ strukturen.

Det handlar om att se över och förbereda den övergripande krishanteringsorganisationen på i viss mån förändrade spelregler som i sin tur kan kräva nya förhållningssätt. Flera erfarenheter från skarpa krislägen vittnar om att framgångsrika digitala kriskommunikationsstrategier ofta växer fram bland erfarna, engagerade och lärande informatörer och kommunikatörer, likväl som hos den centrala krisledningen. Tänkbara frågor att ställa sig i en översyn är därför exempelvis: hur tillåtande – och förberedd är myndigheten när det gäller att låta enskilda kommunikatörer ta egna situationsbundna initiativ för exempelvis livesändningar av presskonferenser? Kan kommunikatörerna om de finner det nödvändigt börja kriskommunicera med medborgarna via twitter? Får/kan kommunikatören själv ta initiativ till placering av länkar till myndighetens webb i ”heta” diskussionsforum om han/hon bedömer det nödvändigt? Etc. Det handlar om att tillse en reflektion och översikt av kriskommunikatörens individuella handlingsutrymme i den rådande krishanteringskulturen utifrån den framtida krisens unika behov.

3. Utveckla en vardagsanvändning av webb och sociala medier.

Om medborgarna inte ens vet var de kan söka information eller var och på vilka sätt de kan bidra med sin egen information så kommer förmodligen inte informationen att delas av exempelvis användare av sociala medier. Att mitt i en kris börja experimentera med olika sociala medier är givetvis en möjlighet idag. Men än viktigare är att myndigheten redan innan risk- och/eller krisläget har etablerat sig i mediet och visat att man finns där för att sprida information, kommunicera och lyssna. Med en vardagsvana av webben och framförallt de sociala medierna utvecklas också en större intern medvetenhet och ett engagemang hos myndigheten avseende mediets logik; en vardagsvana viktig att förlita sig på också i krisläget.

4. Planera för hur myndighetswebben och sociala medier ska/kan kombineras.

Har myndigheten väl valt att inkludera såväl myndighetswebb som sociala medier i sin krisberedskap, är nästa steg att planera för hur den mer kontrollerbara egna webbens innehåll ska (eller kan) kombineras med en eventuell risk- och kriskommunikation via de mer okontrollerbara sociala medierna. En allt mer beprövad väg att gå är att låta den kvalitetssäkrade information som publiceras på myndighetswebben bilda underlag för myndighetens mer interaktionsorienterade kommunikation i sociala medier. Genom att återanvända, länka, autopublicera och/eller komprimera information och budskap från myndighetswebben understöds ett samlat och kvalitetssäkrat budskap även i de sociala medierna, enligt traditionell krishanteringslogik. Väljer man denna arbetslogik kan riktlinjer om metodiken arbetas in i myndigheten redan innan krisen realiseras.

5. Planera för vem/vilka som ska sköta bevakning och kommunikation av webb och sociala medier.

Genom att skriva in webben och de sociala medierna explicit i krishanterings- och kriskommunikationsplaner säkerställs den övergripande ansvarsfrågan. Däremot kvarstår frågan om vem som i praktiken ska sköta den viktiga uppgiften att bevaka webb och sociala medier, samt kommunicera däri, i krisläget? En personalgrupp som idag kan bli aktuell för uppgiften – jämte myndighetens traditionella informatörer och kommunikatörer - är den personal som arbetar i de servicecenter som i allt snabbare

takt växer fram inom många statliga och regionala förvaltningar samt hos kommuner. Via samverkan mellan e-tjänster, telefon samt personlig kommunikation över disk ska personalen i dessa servicecenter ge medborgarna god service och information.

Redan idag arbetar personalen i några sådana servicecenter med att i vardagen både bevaka organisationens sociala mediekanaler samt svara på enklare frågor som dyker upp i de sociala medierna från omgivningen. Den personal som primärt ska svara för sådana textburna budskapen måste därför tränas i att skriva och forma budskap utifrån de speciella förutsättningarna som både den sociala mediekommunikationen samt krisen i sig skapar vad det gäller lämplig ton och stil. Väljer man att låta kundtjänstpersonalen vara aktiv via de sociala medierna i krislägen måste de också tränas i att avgöra vilka frågor som är lämpliga att svara på – respektive när det är nödvändigt att krisledningen etc. ska informeras om händelseutvecklingen och eventuellt ta över ansvaret och utforma centrala svar. Servicecenter förstärker på så sätt rollen som ett av myndighetens viktigare känselspröt och kontaktytor gentemot omgivningen i ett krisläge.

6. Planera för att använda webb och sociala medier som ett verktyg i omvärldsbevakning.

En av de sociala mediernas största potential som verktyg i risk- och krishantering är att de – om de används väl – kan användas för att lyssna på medborgarna och mediedebatten. Eftersom varje användare skapar sitt eget mediematerial och innehåll – kan omvärldsbevakning hjälpa krisledningen att agera snabbt och skapa sig en lägesbild via mediets funktioner. Att redan innan krisen ägna sig åt sådan omvärldsbevakning och att utveckla organisatoriska rutiner (och verktyg) för hur den ska gå till – underlättar både i arbetet att tidigt upptäcka annalkande risk- och krisämnen samt i det akuta krisarbetet om väl krisen realiserats.

7. Kartlägg möjligheterna till målgruppssegmentering.

I kriskommunikation är det lätt att fastna i ett masskommunikationstänkande präglat av förhoppningar om att omgående nå alla med ett gemensamt budskap. Via de sociala medierna finns nya möjligheter att nå specifika målgrupper och att målgruppsegmentera budskap om så bedöms nödvändigt. Att redan innan krisen inträffar reflektera över, planera för och kartlägga vilka

specifika målgrupper som kan komma att bli aktuella vid olika typer av kriser är viktigt. Nästa steg är att redan innan krisen reflektera över vilka specifika möjligheter webben och de sociala medierna erbjuder för att identifiera, nå, samt kommunicera med dessa specifika grupper. Glöm inte heller att vissa grupper inte alls är några högfrekventa användare av webb och sociala medier.

8. Kartlägg olika krisscenarios genomslag i webb- och sociala medielandskapet.

Att redan innan risk- eller krisläget resonera om och kartlägga vilken typ av kriser som kan drabba myndigheten och dess ansvarsområden har alltid varit en central ingrediens i krisberedskaps- och kriskommunikationsarbete. För den digitala krishanteraren och kriskommunikatören är det extra viktigt att utveckla förmågan och sensitiviteten att tidigt upptäcka och sedan bedöma vilken karaktär en uppseglande kris har. Anledningen är att krisens karaktär förmodligen kommer ha extra stor betydelse för krisens sociala mediescenario.

Innehåller krisen ingredienser som skadat förtroende, missgrepp och/eller konflikter, gör exempelvis möjligheten till anonymitet på Internet att såväl inkommande e-post, likväl som diskussionerna i sociala medier ofta blir verbalt extra hårda. Samtidigt blir det också ofta mer problematiskt i myndighetens egna val av argumentation, språk, ton och stil när man snabbt ska formulera sig

för att kommunicera digitalt. Om krisen istället har en karaktär av vinn-vinn-situation, dvs. att myndigheter och den stora massan av medborgare har ett tydligt gemensamt intresse av att lösa den uppstådda krisen – och där ingen anklagad finns att rikta ljuset mot – så tenderar den delaktighetsorienterade webbmiljön inte sällan att istället bidra till samförstånd och gemensamt engagemang kring det inträffade. Att redan i beredskapsarbetet öva utifrån olika scenarier är därför extra viktigt när det gäller det framtida arbetet med webb och sociala medier.

KRISENS KARAKTÄR:	VÄLKÄND:	MINDRE KÄND OCH MER DYNAMISK:	OKÄND:
KRIS-HANTERINGS-AKTÖRER:	Fåtal, väl förberedda och vana att hantera dylika fenomen.	Flertal, nya aktörer ansluter, stor osäkerhet.	Flertal, nya aktörer ansluter, stor osäkerhet.
KRIS-HANTERINGS-LOGIK:	Hierarkisk förutbestämd fördelning av roller och ansvar	Omformade roller utifrån situationen.	Ursprungliga roller bryter helt samman.
RISK FÖR KONFLIKT OCH MENINGS-SKILJAKTIGHETER:	Relativt låg, pga. tydlig ansvar-fördelning, ofta ”naturliga” krisorsaker. Vinn-vinn-situation.	Medelhög, oklart om orsa-kerna till krisen. Risk för skiljda perspektiv	Stor, såväl internt inom myndigheter och inom krishant-eringssystemet, likväl som externt. Skiljda perspektiv på flera olika nivåer.
WEBB OCH SOCIALA MEDIERS ROLL:	Möjlighet till snabb informa-tion/kommuni-kation.	Möjlighet till snabb informa-tion/kommun-ikation. Men även risk för rollen som kris-accelerator.	Komplexitetshöjare. Krisaccelerator men också en möjlig skå-deplats för framväxt av situationsbundna krishanteringsstruk-turer och aktörer.

Olika typer av kriser skapar olika förutsättningar och roller för kriskommunikationen via webb och sociala medier.

För att resonera om olika krisscenarios kraft och vad det kan betyda för arbetet med webb och sociala medier kan ett alternativ sätt vara att utgå ifrån föregående tabell. När krisen och dess karaktär är förhållandevis *välkänd* (till exempel en brand, olycka etc.) faller det sig

ofta naturligt vem eller vilka (myndigheter, interna avdelningar etc.) som ska hantera och kommunicera om den. Ofta fungerar då det planerade krisberedskapsarbetet med sin traditionella hierarkiska fördelning av roller och ansvar mycket väl. Även arbetet med webb och sociala medier förefaller oftast som relativt smärtfritt, då myndigheten relativt enkelt kan definiera läget och sedan kommunicera ut sin bild med bland annat webb och sociala medier som stöd och verktyg.

Om den potentiella krisen förmodas vara av mindre känd karaktär berör den ofta flera aktörer (olika myndigheter, företag, frivillig- och intresseorganisationer etc.) och då finns alltid risk för ytterligare komplexitet i krishanterings- och kriskommunikationsarbetet. Vem ska definiera krisen? Vilka ska de centrala budskapen vara? Vilken bild kommuniceras av medborgarna i de sociala medierna? Ju fler (nya) aktörer desto mer komplext blir arbetet med webb och sociala medier i krisberedskapsarbetet.

Är den potentiella krisens karaktär så okänd att det helt saknas en naturlig beredskap uppstår lätt ytterligare turbulens. Under tiden som olika myndigheter eller myndighetsavdelningar i ett sådant läge funderar över – och diskuterar – vem eller vilka som ska agera – får denna typ av händelser ofta ett eget okontrollerat liv i de komplexitetshöjande sociala medierna. Tillfredställs inte medborgarnas traditionella informationsbehov tillräckligt snabbt uppstår rykten och spekulationer via de sociala medierna. Samtidigt kan det i sådana lägen – på gott och ont ur ett krishanteringsperspektiv – växa fram situationsbundet initierade platser på webben. Ett exempel är grupper på Facebook administrerade av enskilda engagerade medborgare där information om krisen delas och förmedlas mellan stora mängder av nätverkande medborgare.

9. Kartlägg vilka nya krav som uppstår på krishanteringens centrala aktörer vid eventuell kriskommunikation i realtid.

Redan innan krisen är det viktigt att diskutera och klargöra vad det kan innebära om myndigheten i sin situationsbundna krishantering och kriskommunikation exempelvis väljer att med kort varsel direktsända presskonferenser angående krisen etc. Idag har ju myndigheten – likt den enskilde medborgaren – goda möjligheter att producera sin egen visuella realtidsbild av krisen på ett förhållandevis billigt och enkelt sätt via både ljud och (rörlig)

bild. Väljer myndigheten dylika lösningar blir troligtvis effekten i förlängningen en minskad betydelse för det tidigare så centrala textbaserade kris- och riskbudskapet.

Halmstads kommun väljer att direktsända via Bambuser från presskonferenserna vid kembranden. Politiker och ämnesexperter framför sina budskap "live".

Möjligheten att till exempel livesända och lagra information både med ljud och bild från presskonferenser via olika sociala medieplattformar kan flytta fokus i kriskommunikationen från i jämförelsevis mer noggrant övervägda textbaserade pressmeddelanden, webbpubliceringar etc. till talespersonernas realtidskommunikation via språkval och gester i direktsändningar m.m. Kommunicerar man med bilder blir de snabba bildvalen extra viktiga för hur krisen kommer uppfattas. Kriskommunikationen från myndigheten blir på så sätt snabbare, mer transparent, dramaturgiskt tilltalande osv., samtidigt uppstår förmodligen nya dimensioner i medborgarnas tolkning av krisinformationen att ta hänsyn till. Exempelvis ökar kraven på beredskap hos de personer som ska medverka i, samt framföra myndighetens budskap "live". Idag är ibland dessa (t.ex. politiker, högre tjänstemän och olika typer av experter) medietränade för att bemöta journalisters frågor. Men hur förberedda är de för att muntligt och visuellt förmedla ögonblickliga oredigerade formuleringar som ska passa den breda allmänheten eller specifika smalare målgrupper?

10. Utveckla råd för medarbetarnas privata kommunikation via sociala medier.

Att se till att krishanterings- och kriskommunikationsperspektivet arbetas in i myndighetens allmänna riktlinjer för sociala medier är ett viktigt moment inför krisen. I den mån de allmänna riktlinjerna vidrör medarbetarnas privata användning kan man komplettera med råd (inom ramen för vad som gäller för yttrandefrihetsfrågor etc.) för den privata kommunikationen i samband med en kris som rör arbetsplatsen. Att uppmana medarbetarna till eftertanke i sin privata sociala mediekommunikation kan i många krislägen vara till fördel för både myndigheten, medborgaren och den enskilde arbetstagaren samt samhällets krishanteringsförmåga i stort.

11. Utveckla lämpliga närvarotaktiker.

När en brandman släcker bränder gör han/hon det inte alltid genom att direkt rikta sig mot eldens härd. Att direkt ge sig på härden är inte alltid framgångsrika och ibland t.o.m. farliga. Istället inriktar han/hon sig mot att begränsa eldens spridning – för att sedan sakta men säkert kväva elden.

Samma strategi/metodik är idag relativt vanlig när organisationer ska försöka närma sig och hantera de sociala mediernas drev och debatter i samband med mer problematiska händelser. Förekommer missförstånd, angrepp etc. i exempelvis speciella diskussionsforum är en möjlig väg att gå att välja bort den mest aktiva och indignerade delen av publiken/medborgargruppen som finns där. Istället erbjuds kvalitetssäkrad information – och möjlighet till kommunikation – i närliggande – men möjligen mer trovärdiga och för stunden (mer sansade) och kontrollerbara webbmiljöer. Sakta men säkert minskar på så sätt eventuellt ryktesspridningen – tack vare att vissa sociala medieanvändare rör sig mellan de olika miljöerna. Hur nära man ska gå elden och dess härd är dock hela tiden en avvägningsfråga kopplad till situation och myndighetens uppdrag. Oavsett vilken strategi som väljs är det redan innan krisen har blivit ett faktum viktigt att reflektera om hur myndigheten avser att agera i dylika frågor. Att delta och kommunicera i de sociala medierna är inget självändamål.

12. Stäm av med riktlinjer/spelregler från e-delegationen och Sveriges kommuner och landsting.

Krishantering och kriskommunikation via webb och sociala medier sker förstås inte i ett vakuum. Redan innan krisen har blivit ett faktum är det viktigt att reflektera omkring de vägval myndigheten planerar för att göra i samband med krisen. Är de exempelvis lämpliga utifrån riktlinjer avseende den generella användningen av sociala medier utformade av bland annat e-delegationen och Sveriges kommuner och landsting (SKL)?

E-delegationen efterlyser bland annat en användning av sociala medier som tydligt utgår ifrån den enskilda myndighetens uppdrag och verksamhetsmål, att myndigheten utarbetar tydliga interna regler och policys för användningen samt att myndigheten förstår sitt rättsliga ansvar för sina egna och andras inlägg i de sociala medieplattformar som kopplas till verksamheten. Därutöver tillkommer flera rekommendationer, bland annat att myndigheten måste se till att man har tydlig uppsikt över de sociala medier som man använder så att ingen utifrån exempelvis publicerar kränkande personuppgifter. Om någon användare ändå gör det är det myndighetens uppgift att redigera bort dem, enligt e-delegationen.

13. Öva.

Webb och sociala medier är idag en del av det ständigt pågående kommunikationsflödet – såväl i vardagen som i kriser – och kan inte uteslutas när myndigheten ska genomföra krisövningar. Övningarna kan genomföras på flera olika sätt. Det kan handla om seminarieövningar eller så kallade simuleringsövningar med motspel. I det senare kan myndighetens webb och sociala mediekommunikatörer interagera via sociala medier med olika typer av fiktiva personer/grupper och deras frågeställningar och kommenterar. När dylika övningar ska genomföras är det dock viktigt att först tydligt klargöra syftet: ska de övande utbildas i allmänhet om webb och sociala medier och hantering av dessa i ett krisläge, eller ska de pröva att tillämpa en speciell kriskommunikationsstrategi/taktik för sociala medier?

Under krisen – aktivera, samla, analysera, producera och kommunicera

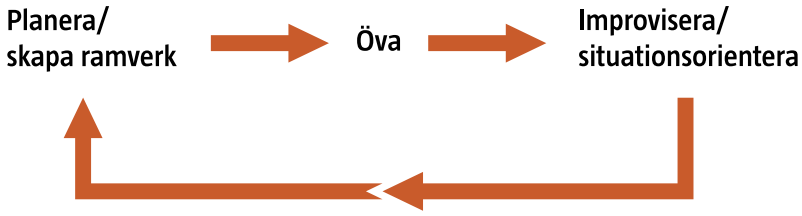
När väl krisen har blivit ett faktum kretsar det operativa arbetet med webben och de sociala medierna huvudsakligen kring att samla och analysera information, producera information och sprida information. I detta akuta arbete som ofta sker under stress är det viktigt att kriskommunikationsfunktionen hela tiden reflekterar över bland annat nedanstående punkter.

1. **Utöka omvärldsanalysen.**

   Väl i krisläget gäller det att iscensätta alternativt utöka vardagens omvärldsanalys som man planerat för via webb och de sociala medierna. Glöm inte att beakta att så enkla uppgifter som till exempel besöksstatistiken på den egna webben kan vara av stort värde för att upptäcka och ge en bild av omvärldens intresse för krisen. Viktigt är att se till så att resultaten av omvärldsanalysen verkligen når fram både till dem som hanterar krisen i stort, samt de som ansvarar för de sammantagna kriskommunikationsinsatserna. Ett råd är även att den insamlade informationen bör analyseras av flera personer med olika kompetenser och erfarenheter – för att öka värdet av analysen.

2. **Våga improvisera och situationsorientera utifrån beredskapsarbetets ramverk.**

   Ofta tar den ”riktiga” krisen vändningar som har varit svåra att förbereda sig och öva inför. Att effektivt sjösätta beredskapen för webb och sociala medier (och för att kriskommunicera i stort) när väl den oförutsägbara krisen realiserats är därför inte det samma som att slaviskt följa riktlinjerna och planerna i det förberedda ramverket till punkt och pricka. Ramverket från beredskapsarbetet ska i detta kritiska läge mer ses som ett förberedande arbete som skapat ett lämpligt klimat och en mental beredskap. Den faktiska kriskommunikationen kräver alltid ett visst mått av improvisation utifrån beredskapsarbetets ramverk. Extra tydligt blir det när ”rätt” taktiska vägval och budskap avseende webb och sociala medier ska formas utifrån krisens unika särdrag och utvecklingstendenser. Webb och sociala medier är tämligen dynamiska till sin karaktär och ger utrymme för, och kräver, en hög grad av situationsanpassning.



3. **Beakta webbens gränslösa snabbhet för att enkelriktat sprida krisinformation.**

   Via myndighetswebben finns idag oftast rutiner för att snabbt erbjuda krisinformation till den som är intresserad. Idag kan de sociala medierna också hjälpa myndigheten att snabbt sprida risk- och krisinformation. Mycket av dagens i någon mån utopiska diskussioner och visioner kring webb och sociala medier rör möjligheterna till dialog och interaktion mellan myndigheter och medborgare. Men kanske är ändå den största fördelen i många krislägen just möjligheterna till snabb enkelriktad spridning av myndighets bild av det inträffade.

4. **Beakta webbens arkiverande funktioner.**

   I en faktisk kris, är det alltid viktigt att ha kontroll på vad myndigheten tidigare sagt – eller inte sagt – för att på ett lämpligt sätt fortsätta sin kommunikation med medier och medborgare om det inträffade. Varje budskap som myndigheten kommer att sprida kommer att tolkas och förstås i sitt speciella sammanhang och i ljuset av tidigare kommunicerade budskap. Att arbeta med en webbdriven och webborienterad kriskommunikation där myndighetens budskap ”loggas” tack vare webben gör krishanteringen och kriskommunikationen transparent för både omgivningen och dem som ingår i den egna kriskommunikationsorganisationen. När krisinformation ska produceras och spridas är det alltså extra viktigt att ta hänsyn till webbens arkiverande funktion och den lättillgängliga budskapshistorik som finns tack vare det.

5. **Beakta webbens förmåga att forma nya handlingsnät och samlingsplatser.**

   Krisens nya knytpunkter är där medborgaren söker sin information och kanske själv bidrar med sin egen krisbild och/eller frågeställningar i ett krisläge. Exakt var och vilka dessa digi-

tala knytpunkter på nätet kommer att bli går idag inte fullt ut förutse innan krisen. De kommer även sannolikt att förändras under krisen. Men genom ett snabbt agerande från myndigheten – samt genom en sedan tidigare etablerad användning av webb och sociala medier i vardagen – så kan möjligen myndigheten styra medborgarnas sökvägar för information till de egna domänerna. Men är krisen av mer omfattande natur – där förtroendet minskar och spekulationer cirkulerar – eller där samhällets beredskapsstrukturer inte räcker till och faller samman – så uppstår lätt nya platser på nätet dit medborgaren vänder sig för att kommunicera om det inträffade. Redan vid Tsunamikatastrofen i Asien 2004 blev exempelvis en finsk surfingklubbs webbsida en av knutpunkterna för informations- och kommunikationsspridningen bland medborgare och medier i Finland, istället för de centrala myndighetssajterna. Om kriskommunikatören ska kunna använda och/eller åtminstone ta hänsyn till dessa nya så kallade handlingsnät och dess situationsbundna knytpunkter så ökar behovet av kontinuerlig omvärldsanalys och situationsorientering/improvisation.

6. Ställ medborgarens behov i centrum.

När väl krisen inträffat är det lätt att stirra sig blind på internt ansvar, rollfördelningar och mediernas eventuella kritik, när eventuella motbudskap ska produceras och spridas. I ett sådant läge är det extra viktigt att minnas vad som är kärnan i myndighetens kriskommunikation; nämligen den enskilde medborgarens rätt till information. Näst efter det personliga mötet erbjuder idag webben och de sociala medierna den mest personliga kontaktytan mellan myndigheten och medborgarna. För kriskommunikatören som arbetar med webb och sociala medier i krisläget är det därför extra viktigt att återvända till just denna kärna och inte låta sig förblindas och stressas till ett annat fokus. Medborgarnas rättighet till information ska styra både de strategiska och de budskapsmässiga taktiska vägvalen och besluten i krisläget, istället för intern turbulens och/eller mediernas vinklingar.

Var medborgarna samlas i den digitala världen i ett kris- och nödläge är inte alltid självklart och förutsägbart. Ovan är en skylt för samlingsplats vid utrymning.

7. Hitta rätt tonläge och stil.

I uppgiften att producera texter och bilder till webben och/eller att svara på medborgares frågor via sociala medier kommer man under den akuta krisen att ställas inför en rad svåra vägval. I detta arbete gäller det att kontinuerligt fråga sig vad som är syftet med kommunikationen; vad är det egentligen myndigheten vill uppnå? En annan viktig fråga är att anpassa kommunikationen efter den primära målgruppen. Valet av tonläge och stil måste också avgöras av vilka uppgifter man har i vardagen och i krissammanhanget. I social medier är det exempelvis lätt att dras med i den specifika kommunikationens jargong när många olika ”röster” är aktiva. I ett sådant läge gäller det att kunna bedöma läget och anpassa språkval och bildval på ett lämpligt sätt utifrån situation och i synnerhet utifrån den funktion/organisation som man företräder.

Efter krisen – lär och utveckla

Lärande vid kriskommunikation via webb och sociala medier handlar i praktiken om en ständigt pågående process. Det vill säga att lärandet är något som i allra högsta grad ska ske, och ges utrymme för, både i beredskapsfasen och i de akuta insatserna under krisen. Dock finns några viktiga aspekter som kan beaktas lite extra noga i den kronologiska lärfasen när den akuta krisen klingat av.

1. **Beakta webbens historielagrande funktion.**

   I och med webbens arkiverande (och samtidigt sökbara) funktioner är idag en kris i än högre grad än tidigare en händelse som myndigheten kommer att få ”leva med” under lång tid. Den som i framtiden söker information om myndigheten, regionen och/eller kommunen via sökmotorer och/eller mediers sajter etc. kommer att få ta del av berättelser och skildringar som rör krisen på ett än mer lättillgängligt sätt än tidigare. Därför är det extra viktigt att förhålla sig till krisen och krisbilden och låta den bli en naturlig del i organisationens framtida verksamhet och agerande.

2. **Lär- och återkoppla till beredskapsarbetets ramverk.**

   Trots att varje kris tenderar att vara unik till sin karaktär, är det alltid värdefullt att i efterhand lära och återkoppla till befintligt ramverk för krisberedskapen. Vad fungerade bra? Vad fungerade mindre bra? Genom att i efterhand analysera behovet av framtida krisberedskap utifrån erfarenheterna ökar möjligheterna för att identifiera starka och svaga punkter i organisationens beredskap för digital kriskommunikation. Har väl myndigheten iscensatt kriskommunikation via webb och sociala medier bör den i efterhand utvärdera i vilken mån medborgarna använt webb och sociala medier för att skapa sig en uppfattning om krisen. Beroende på resurser kan denna utvärdering göras på olika sätt, allt ifrån att man tar del av olika typer av besöksstatistik från webb och sociala medier, till mer avancerade undersökningar för att kartlägga olika medborgargruppers användning och tolkning av den digitala krisinformationen. I lär- och återkopplingsfasen är det också viktigt att beakta och analysera den egna organisationens och de egna medarbetarnas användning av till exempel krisinformation via Intranät, via extern webb och sociala medier.

3. Sök möjligheter och förnyelse.

Kriser är primärt alltid ett destruktivt och förstörande fenomen. Men de kan i rätt sammanhang och situation ändå samtidigt innebära positiva möjligheter. Ett väl genomfört krishanterings- och kriskommunikationsarbete används inte sällan i marknadsföringssyfte för att försöka återskapa och/eller till och med att stärka ”varumärket” som omger en kommun och/eller en myndighet. Kanske har krisen i sig – på ett eller annat sätt – gett organisationen värdefulla erfarenheter och kunskaper som man bedömer kan användas på ett positivt sätt i den framtida verksamheten.

FÖRE KRISEN

Skapa plattform/ramverk

- Lämplig kultur/teknik
- Förberedd organisation och personal
- Vardagsanvändning
- Riktlinjer/planer:
  - Webb och social medier i kombination
  - Krisscenarios
  - Omvärldsanalys
  - Kravanalys
  - Närvarotaktiker
  - Målgruppstaktiker
  - Spelregler, juridik etc.
  - Övningar

UNDER KRISEN

Aktivera krishanterings- och kriskommuniktions-funktion inkl. ansvariga för kriswebb och sociala medier

- Samla och analysera
- Producera
- Sprida
- Kommunicera

EFTER KRISEN

Lär och utveckla

- Beakta webbens historielagrande funktion
- Återkoppla
- Sök förnyelse

Slutord

Slutord

Kriser, krishantering och kriskommunikation får allt fler dimensioner i dagens komplexa internetorienterade samhälle. Några universella och ultimata patentlösningar och givna checklistor finns inte längre (om det överhuvudtaget har funnits) för hur man ska hantera informations- och kommunikationsfrågorna när det extraordinära inträffar, till många kriskommunikatörers förtret. Men med grundläggande kunskap och ständig reflektion kring krisens nätverkslanskap; kris, krishantering och kriskommunikation i stort; medborgarnas digitala kommunikationsmönster samt nätlandskapets logik så ökar möjligheterna att lyckas med kriskommunikationen via webb och sociala medier. Med ett beredskapsarbete som leder till sådan kunskap och reflektion skapas ett ramverk att improvisera, situationsanpassa och lära utifrån när väl krisen inträffar. Med förberedda vettiga strategier och taktiker utifrån den egna organisationens förutsättningar och uppdrag ökar chanserna för att krisen inte ska utveckla sig till en så kallad dubbel kris; en kris kännetecknad av ett så pass bristfälligt risk- och kriskommunikationsarbete att det i sin tur komplicerar en kris till något mångt mycket värre än den ursprungliga extraordinära händelsen. Men beredskapsarbetet är hela tiden en balansgång – blir de förberedda strategierna och taktikerna för rigida och låsande – kan de lika gärna vara de som leder fram till en så kallad dubbel kris.

Sist men inte minst – webb och sociala medier är inte allt. Fortfarande använder exempelvis inte en dryg tredjedel av den svenska befolkningen sociala medier. Hur och på vilket sätt medborgaren använder sociala medier är också mycket varierande. Idag går det att skönja en viss tendens till nedgång – eller åtminstone en avmattning - i användningen av några av de hittills mest etablerade social medierna. Att använda webb och sociala medier är därför bara en del i myndighetens kriskommunikationsarbete. Det är dock en del som ändå måste tas på största allvar samt något som måste hanteras i samklang med all kriskommunikation via andra kanaler.

Referenser

Referenser

Skriften har en vetenskaplig grund, utifrån bland annat nedanstående källor. Böckerna och de vetenskapliga artiklarna rekommenderas för den som vill fördjupa sig ytterligare inom området.

Litteratur – böcker

COOMBS, W.T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding.* Los Angeles, Calif.: Sage Publications.

CZARNIAWSKA, B. (2007). *Organisering kring hot och risk.* Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation.* Lund: Studentlitteratur.

FALKHEIMER, J., HEIDE, M. & LARSSON, L. (2009). *Kriskommunikation.* Malmö: Liber.

JOHANSEN, W. & FRANDSEN, F. (2007). *Krisekommunikation: når virksomhedens image og omdømme er truet.* København: Samfundslitteratur.

Vetenskapliga artiklar

ERIKSSON, M (2012). On-line strategic crisis communication: In search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication,* Vol 5, Iss:4, 309-327.

GONZÁLEZ-HERRERO, A. & SMITH, S. (2010). Crisis Communication management 2.0: Organizational principles to manage crisis in an online world. *Organizational Development Journal,* 28, 97–105.

HUGHES, A., & PALEN, L. (2009). Twitter Adoption and Use in Mass Convergence and Emergency Events. *International Journal of Emergency Management,* 6, 248–260.

KIVIKURU, U. (2006). Tsunami Communication in Finland: Revealing Tensions in the Sender-Receiver Relationship. *European Journal of Communication,* 21, 499–520.

LIU, B., JIN, Y., & AUSTIN, L. (2013). The Tendency To Tell: Understanding Publics´Communicative Responses To Crisis Information Form and Source. *Journal of Public Relations Research.* 25:1, 51-67.

MURALIDHARAN, S., DILLISTONE, K., & SHIN, J-H. (2011). The Gulf oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. *Public Relations Review,* 37, 226–232.

PALEN, L., VIEWEG, S., LIU, S. & HUGHES, A. (2009). Crisis in a Networked World: Features of Computer-Mediated Communication in the April 16, 2007 Virginia Tech Event. *Social Science Computing Review, 27,* 467–480.

PALENCHAR, M & VEIL, S. (2011). *The Complex Interweaving of Social media into Crisis Planning and Response. Communicating Crisis in an age of complexity.* Conference Proceedings. Second International Conference on Crisis Communication at the Beginning of the 21st Century. October 6–8 2011, Aarhus University.

SCHULTZ, F., UTZ, S. & GÖRITZ, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review,* 37, 20–27.

PROCOPIO, C. & PROCOPIO, S. (2007). Do You Know What It Means to Miss New Orleans? Internet Communication, Geographic Community, and Social Capital in Crisis. *Journal of Applied Communication Research,* 35, 67–87.

VEIL, R.S., BUEHNER, T. & PALENCHAR, M.J. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management,* 19, 110–122.

WIGLEY, S. & FONTENOT, M. (2010). Crisis managers losing control of the message: A pilot study of the Virginia Tech shooting. *Public Relations Review,* 36, 187–189.

WIGLEY, S. & FONTENOT, M. (2011). The Giffords shootings in Tucson: Exploring citizen-generated versus new media content in crisis management. *Public Relations Review,* 37, 377–344.

Rapporter

BOOZ ALLEN HAMILTON (2009). *Special Report. Expert Round Table on Social media and Risk Communication during Times of Crisis: Strategic Challenges and Opportunities.*

FINDAHL, O. (2012). *Svenskarna och Internet 2012.* Stockholm: .SE.

MYNDIGHETENS FÖR SAMHÄLLSSKYDD OCH BEREDSKAP (2011). *Sociala medier i övningar.* Stockholm.

SOCIALSTYRELSEN (2012). *Bombattentatet i Oslo och skjutningarna på Utøya 2011.* Stockholm: Socialstyrelsen.

Intervjuer

ANNA-KIM ANDERSSON, *Informationsansvarig,* Nässjö kommun, 2012-10-23.

CECILIA GERHARDSSON, *Administrativ chef,* Kommunledningskontoret, Nässjö kommun, 2012-10-23.

PETTER KNUTSSON, *Webbstrateg,* Halmstad kommun, 2012-10-17.

PÄR LINDQVIST, *Chef för informationsenheten,* Skellefteå kommun, 2012-09-12.

LOTTA PETTERSSON, *Informations- och pressansvarig,* Halmstads kommun, 2012-10-18.

CECILIA WERNER KASTENSSON, *kommunikationschef,* Tillväxtverket, 2012-08-28.

Många organisationer inom offentlig sektor har idag inlett en så kallad närvaro i den sociala mediesfären. När en kris inträffar kan denna närvaro innebära både problem och möjligheter. I denna skrift presenteras hur myndigheters och kommuners integrerade arbete med webb och sociala medier kan gå till i ett krisläge. Med hjälp av fyra praktikfall ges exempel från när Skellefteå kommun drabbades av ett bakterieutbrott i dricksvattnet, en förtroendekris för Tillväxtverket, brand i ett kemikalierlager i Halmstad och om en social kris i Forserum. I skriften presenteras även en forskningsbaserad arbetsmetodik för webb och sociala medier före, under och efter krisen.

Om författaren: Mats Eriksson är docent i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet. Mats har mångårig erfarenhet av forskning och undervisning inom krishanterings- och kriskommunikationsområdet.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
651 81 Karlstad Tel 0771-240 240 www.msb.se
Publ.nr MSB673 - april 2014 ISBN 978-91-7383-429-2