



Myndigheten för  
samhällsskydd  
och beredskap

OBSERVATÖRSRAPPORT

# Kriskommunikation vid kemikalieolyckor och oljespill i USA

Rapport från studieresa till USA i november 2014 av informatörsnätverket för kemikalieolyckor och oljespill





OBSERVATÖRSRAPPORT

# **Kriskommunikation vid kemikalieolyckor och oljespill i USA**

Rapport från studieresa till USA  
i november 2014 av informatörs-  
nätverket för kemikalieolyckor  
och oljespill

Kriskommunikation vid kemikalieolyckor och oljespill i USA

*Rapport från studieresa till USA i november 2014 av informatörsnätverket för kemikalieolyckor och oljespill*

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Framsida: Besök vid NOAA, Gulf of Mexico Disaster Response Center. Foto: Jakob Larsson

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Publikationsnummer: MSB862 - maj 2015

ISBN: 978-91-7383-575-6

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>9</b>
Informatörsnätverket för kemikalieolyckor och oljespill.....	9
Syftet med studieresan.....	9
<b>Sammanfattande lärdomar från studieresan</b> .....	<b>11</b>
<b>Krisberedskapssystemet i USA</b> .....	<b>15</b>
Övergripande beskrivning.....	15
Nationell nivå.....	15
Ramverk för samverkan.....	15
<b>Besökta aktörer</b> .....	<b>19</b>
American Red Cross.....	19
US Coast Guard, USCG.....	19
US Chemical Safety Board, CSB.....	20
United States Environmental Protection Agency, EPA.....	21
Chemtrec.....	22
Texas Health Resources.....	23
National Oceanic and Atmospheric Agency (NOAA).....	23
Samverkan.....	25
<b>ERMA – Environmental Response Management Application</b> .....	<b>27</b>
<b>Omvärldsbevakning</b> .....	<b>29</b>
<b>Kanaler – en genomgång av besökta aktörers arbete med kanalval</b> .....	<b>31</b>
American Red Cross.....	31
US Chemical Safety Board, CSB.....	32
National Oceanic and Atmospheric Agency, NOAA.....	33
Chemtrec.....	33
United States Environmental Protection Agency, EPA.....	34
Texas Health.....	34
US Coast Guard, District eight, USCG.....	35
NOAA – Gulf of Mexico Disaster Response Center.....	35
<b>Målgrupper</b> .....	<b>39</b>
Målgrupp: Allmänheten.....	39
Målgrupp: Särskilda grupper inom allmänheten.....	40
Målgrupp: Räddningsarbetare.....	40

Målgrupp: Den egna organisationen.....	41
Målgrupp: Volontärer.....	42
Målgrupp: Massmedier.....	43
Målgrupp: Andra myndigheter utöver räddningspersonal.....	44
<b>Kommunikatörens roll.....</b>	<b>47</b>
<b>Samordning och samverkan.....</b>	<b>51</b>
<b>Deltagare på studieresan.....</b>	<b>53</b>
Det starkaste nätverket behöver inte vara det du tror.....	57
Webbverktyg ska förhindra teknikmummel vid oljekatastrofer.....	61
Kommunikation i kris.....	62
<b>Besöksprogram.....</b>	<b>63</b>
Besök i Washington, DC, 17–18 november, 2014.....	63
Besök i Dallas & New Orleans 20–21 november.....	64
Helgen 22–23 november, New Orleans.....	64
Mobile, Alabama, 24 november.....	64



# Inledning



# Inledning

Detta är en rapport från en resa till USA i november 2014, för att studera amerikanska myndigheters kriskommunikation vid kemikalieolyckor och oljespill.

## Informatörsnätverket för kemikalieolyckor och oljespill

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, har bland annat i uppgift att stödja berörda myndigheters samordning av sin information till allmänheten. Det arbetet sker i informatörsnätverk inom olika ämnesområden. Nätverken består av informatörer från berörda myndigheter, och träffas regelbundet för att bland annat uppdatera varandra, ta fram strategier och producera frågor och svar som kan komma till användning vid en händelse.

Informatörsnätverket för kemikalieolyckor och oljespill är relativt nystartat och består av representanter från Havs- och vattenmyndigheten, Kemikalieinspektionen, Kustbevakningen, Länsstyrelsen Örebro, Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, Naturvårdsverket och Socialstyrelsen.

Nyttan av informatörsnätverk är bland annat beskriven i studien "Nätverk för kriskommunikation – Om myndigheters informationssamordning vid kriser", utförd av Mittuniversitetet och publicerad av MSB i mars 2013 (Publikationsnummer: MSB549).

Behovet av ökad förmåga till samordnad kriskommunikation inom krisberedskapen har beskrivits i utvärderingar av flertalet nationella övningar, som exempelvis SAMÖ-KKÖ 2011 och Barents Rescue 2013, och av olika händelser. Nödvändigheten av att myndigheterna skapar processer för hur information till allmänheten och medierna hanteras och sprids, betonas dessutom i inriktningen för 2:4-anslaget.

## Syftet med studieresan

Tanken med studieresan har varit tvåfaldig. Dels ska resan generera ökad kunskap om olika typer av kemikalieolyckor och oljeutsläpp, samt om möjliga verktyg och metoder för informationssamordning och kriskommunikation vid sådana händelser, hos deltagarna. Dels ska projektet stärka det nybildade myndighetsgemensamma informatörsnätverket samt öka förmågan till samordnade kriskommunikationsåtgärder i händelse av kemikalieolyckor och oljeutsläpp i Sverige.

Eftersom kunskap om kriskommunikation i mångt och mycket är generisk (verktyg och metoder för kommunikation är desamma oavsett vilken typ av händelse det gäller) så har nätverket inte endast gjort besök kopplade till kemikalieolyckor och oljespill, utan har även avsatt tid för andra händelser. Därför har nätverket även träffat företrädare för Texas Health Resources och PR-byrå Burson-Marsteller, för att diskutera hur ebolasmittan vid Texas Health Presbyterian Hospital Dallas hanterades kommunikativt. Nätverket har även träffat överlevare från orkanen Katrina i New Orleans, och besökt det område i staden som drabbades hårdast av orkanen (Lower Ninth).

Projektet har varit en viktig nyckel till att förbättra arbetet och utvecklingen av arbetsmetoderna i informatörsnätverket. Amerikanska myndigheter har utvecklat strategier inom sociala medier och kriskommunikation som ibland ligger före svenska myndigheter. De har dessutom en mångfaldigt större erfarenhet av storskaliga olyckor och kriskommunikation vid stora katastrofer.

Resan möjliggjordes av 2.4-anslag ställt till Kustbevakningen. Henric Gyllenram på Svenska ambassaden i Washington gjorde en ovärderlig insats kring arrangemangen i Washington.

**Sammanfattande  
lärdomar från  
studieresan**

## Sammanfattande lärdomar från studieresan

Det amerikanska och det svenska samhället skiljer sig åt på en del sätt, bland annat vad gäller förekomsten av en krisledande myndighet. Trots det kan man på goda grunder säga att amerikanska kommunikatörer ofta drar likartade slutsatser som svenska kommunikatörer när det gäller kriskommunikation. Några av de viktigaste lärdomar vi tog med oss hem från denna resa listas här. Inte i ordningsföljd, utan som en samlad bild.

- Bygg nätverken idag! Fungerande nätverk är en viktig framgångsfaktor vid en händelse eller kris. Det är svårt att under stark tidspress börja få till stånd ett fungerande samarbete med start från noll. EPA uttryckte det som att nätverken ska byggas i fredstid – det är 10 gånger svårare i krig.
- Det viktigaste nätverket är inte alltid det du tror. Underskatta inte gräsrotternas betydelse. Under arbetet med "ebolaskandalen" vid Texas Health Presbyterian Hospital Dallas visade det sig det inte var sjukhusets eller PR-byråns talesmän som var de viktigaste vad gällde att uppnå förändringar i opinionen. Det var istället sjukhusets "vanliga" personal, så som sjuksköterskor, och inte minst deras aktivitet i sociala medier på sina vanliga privata konton.
- Möt människor på deras nivå, på deras språk. I början av sin verksamhet hade Chemtrec bara talsvar på engelska när man nådde tjänsten från utlandet. Då la många människor bara på. Idag möts personer i över 50 länder av talsvar på sitt eget språk, och tolkar som talar drygt 200 språk finns kontrakterade. Då stannar de flesta kvar, och Chemtrec kan lämna information om den last/de kemikalier det gäller.
- Information är en maktfaktor! Chemical Safety Board har ingen lagstiftande funktion, de kan endast komma med rekommendationer. Ändå har totalt sett 76 procent av deras rekommendationer fått status av gällande rätt i USA med tidens gång. Genom att konsekvent föra ut information om vad som på en systemnivå skulle innebära förbättringar lyssnar såväl lagstiftare som företag.
- Inse tidigt behoven av hjälp! Alltför många säger i efterhand att "vi borde ha skalat upp mycket tidigare". I Sverige finns det nationella informationsnumret 113 13 som kan avlasta, väl det har blivit försett med frågor och svar (FAQ). Två lärdomar Texas Health drog under "ebolaskandalen" var att de mycket tidigare skulle ha tagit in extern hjälp, samt att de mycket tidigare borde ha öppnat ett callcenter för att avlasta sig själva från informationstrycket. "Kan själv" är måhända en rimlig reaktion hos en yrkesskicklig kommunikatör, men det är helt fel reaktion om man håller på att dras in i en stor och allvarlig kris.
- Stora informationsmängder kräver en väl genomtänkt logistik! När informationsbehovet ökar med tusentals procent inom loppet av några timmar är det få organisationer som kan skala upp tillräckligt snabbt. Att försöka hantera varje förfrågan enskilt kan jämföras med hur en lanthandel hantlade kunder innan snabbköpen konkurrerade ut dem. Med en väl genomtänkt webbplats och kommunikation i sociala medier kan allmänheten själv förse sig med mycket av den informationen de behöver utan att processen blir orimligt arbetsintensiv för aktören. NOAA:s arbete med ERMA (se senare avsnitt i rapporten) är ett konkret resultat av en sådan filosofi.
- Samverkan och samordning med andra aktörer är en absolut och kritisk framgångsfaktor! Verktyg som samverkanskonferenser måste nyttjas, när något stort händer. I USA finns exempelvis systemet med NICCLE-, SICCLE- och PICCLE-lines.

- Nyttan av volontärer! I USA finns det en mycket stor förståelse för idén att volontärer kan komma in och göra en nyttig insats, bara det finns en fungerande organisation för det. Amerikanska Röda korset har runt 500 000 volontärer, men även myndigheter har ofta tillgång till många frivilliga som de kan använda sig av vid olika händelser. Här borde Sverige kunna nå längre!
- Visualisering! Amerikanska NOAA har haft mycket stor kommunikativ framgång med sitt visualiseringsverktyg ERMA. Systemet är egentligen framtaget för att användas operativt, exempelvis vid bekämpandet av oljespill. Men NOAA har låtit verktyget ha en publik del, där vissa funktioner finns med. Exempelvis använde sig massmedier flitigt av ERMA under Deepwater Horizon-olyckan i Mexikanska gulfen.
- Kommunikation är en profession! Alla organisationer behöver en förståelse för kommunikationens betydelse och att det är en verksamhet som kräver yrkesmänniskor. Det är för de flesta en självklarhet att ett tåg ska föras av en lokförare, men när det kommer till kommunikation är det fortfarande inte alls ovanligt att personal utan vare sig utbildning eller erfarenhet ger sig in i leken.
- Resurser! En organisation måste anslå resurser i paritet med vad man vill uppnå med sin (kris)kommunikation. En kommunikationsenhet ska inte vara ett påhäng till en kärnverksamhet – en effektiv kommunikation ska vara en integrerad del av kärnverksamheten. Exempelvis bekämpar man inte bara oljespill, man kommunicerar samtidigt om sitt uppdrag, om det inträffade, om oljespill generellt etcetera.
- Kommunikatörernas mandat ska vara klarlagt innan krisen är ett faktum! Det går inte att jobba om kommunikatören möts av misstänksamhet och revirtänkande internt. US Coast Guard, USCG, genomled svåra kommunikativa provningar när kommunikatörernas pressmeddelanden skulle vandra från chef till chef för godkännande – innan ett slutligt godkännande fanns till hands var pressmeddelandet helt inaktuellt.
- Förtroendet mellan kommunikatörer och ledning är en nödvändig framgångsfaktor! Där förtroendet helt eller delvis saknas innan krisen, kommer kommunikationen under en kris inte att fungera tillfredställande. Ansvar ligger inte heller bara på chefer och ledning, utan även på kommunikatörerna själva. Lär känna din organisation, var ett huvudbudskap från USCG. Det kommer att ta både timmar och dagar – men det kommer att vara värt varenda minut den dag organisationen måste kommunicera i kris.
- En kommunikatör behöver självförtroende! I enlighet med att kommunikation är en profession som kräver yrkesmänniskor, bör dessa också ha självförtroendet att våga påpeka när något håller på att gå snett i en händelse och hur den hanteras kommunikativt. En hierarkisk miljö där chefen ska bestämma, oavsett chefens kunskaper i kommunikation, är en farlig miljö för en organisation som dras in i en händelse.
- Att kriskommunicera är i mångt och mycket en praktik! Det innebär att det inte räcker att öva kriskommunikation som en table top, man måste öva "fältmässigt". Det räcker exempelvis inte att säga att "om X inträffar så kommer vi att arrangera en presskonferens". Frågan är även hur denna presskonferens ska arrangeras. I vilken lokal? Finns fungerande tillfredställande PA-system? Finns fungerande tillfredställande belysning? Hur ser bakgrunden ut, finns exempelvis passande logotyp? Kriskommunikation behandlas ofta som en akademisk disciplin – när det i mångt och mycket är en praktisk disciplin.

- Ibland säger en bild mer än 1000 ord! Att kunna skildra en pågående händelse i bild och film är ofta mer effektivt än att bara prata om den. USCG:s kommunikatörer har samtliga en personlig väska med utrustning av god kvalitet för att filma och fota. De tar också som rutin alltid bilder när de är ute på jobb, som bl.a. medier sedan kan få nyttja.

# **Krisberedskaps- systemet i USA**

# Krisberedskapssystemet i USA

## Övergripande beskrivning

USA är en federation av delstater som är relativt självständiga. Det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan federalt ansvar och delstaternas ansvar. Inom delstaterna finns counties (ungefär motsvarande svensk regional länsnivå), cities och municipalities (motsvarande svensk lokal nivå).

Säkerhetspolitiken har haft ett stort inflytande över krisberedskapen i USA och efter terrordåden 2001 har skyddet mot terrorism prioriterats. Under senare år har dock ett allriskperspektiv (all hazards approach) fått större genomslag.

Kriser hanteras på lägsta möjliga ledningsnivå, ett system som liknar den svenska närhetsprincipen. För att säkerställa en sammanhållen förmåga att hantera kriser på alla nivåer finns ett antal regelverk, metoder, verktyg, tjänster och strukturer.

## Nationell nivå

Department of Homeland Security (DHS) styr 22 myndigheter med ansvar inom krisberedskap. DHS säkerställer en samlad lägesuppfattning med National Operations Center (NOC).

Federal Emergency Management Agency (FEMA) är den myndighet som svarar för samordning och koordinering samt tillhandahåller och fördelar förstärkningsresurser. I en kris fokuserar FEMA i första hand på de överlevandes behov, men myndigheten arbetar även förebyggande med bland annat övningar och mallar för beredskapsplanering som aktörer på alla nivåer kan använda.

FEMA kan bemanna viktiga funktioner i krishanteringens med personal från andra myndigheter eller privata aktörer samt frivilliga. Därutöver har varje delstat ett nationalgarde som kan hjälpa till med bland annat röjningsarbete, reservkraft samt logistik. Även USA:s federala militär kan kallas in om FEMA begär det, för att hjälpa till med transporter och arbetet med att återställa energiförsörjningen i drabbade områden.

För att FEMA ska kunna tillskjuta resurser för hantering eller återuppbyggnad måste presidenten fatta beslut om katastrofläge efter begäran av guvernören i den drabbade delstaten. På FEMA:s huvudkontor i Washington finns det nationella krishanteringscentret, National Response Coordination Center (NRCC), som har till uppgift att koordinera hjälp från federal nivå i samband med större katastrofhändelser. Där finns företrädare från berörda myndigheter, privata sektorn och andra organisationer. På regional nivå finns ofta motsvarande center, Regional Response Coordination Center (RRCC), som har förbindelse med den nationella nivån.

## Ramverk för samverkan

Terrordåden 2001 och orkanen Katrina 2005 involverade myndigheter på flera ledningsnivåer och erfarenheterna visade på behovet av ett ramverk för operativ ledning, samverkan och resurskoordinering.

National Response Framework (NRF) beskriver strukturer och mekanismer för krishantering som engagerar flera nivåer och olika aktörer. Hur aktörer ska samverka operativt i hanteringen av specifika händelser beskrivs i National Incident Management System (NIMS), som även anpassas för lokala förhållanden.

Inom NRF och NIMS finns stödfunktioner, som även inkluderar privata aktörer, för koordinering av resurser i samband med kriser, indelade i så kallade Emergency Support Functions (ESF), som kan anpassas till regionala och lokala förhållanden. Ansvar för specifika ESF tilldelas en ytterst ansvarig myndighet eller i vissa fall även frivilligorganisationer som Röda korset, och i många fall en eller flera sekundärt ansvariga aktörer. Tanken är att man inom dessa grupper snabbt ska kunna fördela resurser där de bäst behövs.

Operativ samverkan stöds även genom Incident Command System (ICS) som är en modell för att koordinera organisationers arbete. Modellen används vid alla typer av händelser. Systemet används på lokal, regional och federal nivå samt av många icke-statliga organisationer. I ICS integreras exempelvis utrustning, personal, rutiner och kommunikation i ett gemensamt regelverk. ICS är utformat för att underlätta verksamheten i fem områden: kommando, drift, planering, logistik och ekonomi och administration.

På delstatlig-, regional- och lokal nivå finns även funktionen, Office of Emergency Management (OEM) för att koordinera krishanteringsarbetet.





**Besökta aktörer**

# Besökta aktörer

## American Red Cross

Amerikanska Röda korset är en humanitär ideell organisation. Organisationen är kopplad till internationella Röda korset och samarbetar mycket med dem i internationella frågor.

Amerikanska Röda korset är en av landets främsta humanitära organisationer. Som ideell organisation driver de sin verksamhet helt grundat på bidrag från allmänheten. De samarbetar ofta med myndigheter i samband med händelser i USA. Mycket av Röda korsets verksamhet driver de med hjälp av frivilliga. Sedan 2006 har Amerikanska Röda korset och FEMA arbetat tillsammans för att hjälpa myndigheter och kommuner att koordinera och samordna arbetet för familjer som har drabbats av katastrofer eller olyckor.

Amerikanska Röda korset har fem huvudarbetsområden, dessa är:

1. Katastrofhjälp till människor i USA
2. Stöd till Amerikas militärfamiljer
3. Blodinsamling och distribution
4. Hälsa och säkerhet, utbildning
5. Internationellt arbete

## Kommunikationsarbete

Röda korset driver ett aktivt och medvetet kommunikationsarbete för att hjälpa människor, och för att förhindra, förebygga och göra insatser vid katastrofer. De ser sitt kommunikationsarbete som en avgörande del i arbetet med att öka människors medvetenhet om Röda korsets tjänster och uppdrag, samt att uppnå engagemang hos allmänheten. Intresse och engagemang är viktigt, då det är ett måste för att få in pengar (bidrag, gåvor) till verksamheten.

## US Coast Guard, USCG

### District 8 Heartland

USCG är en militär organisation med civila uppdrag och kan beskrivas som den amerikanska motsvarigheten till svenska Kustbevakningen. Fokus ligger på att rädda och hjälpa, både liv och miljö.

USCG är en av de fem försvarsgrenarna (vid sidan av armén, flygvapnet, flottan och marine corps) men sorterar inte under Försvarsdepartementet, utan istället under Department of Homeland Security (DHS). Huvudanledningen till denna indelning är att USCG har brottsbekämpande uppdrag. Uppdragen redovisas i listan nedan, i storleksordning motsvarande den andel respektive uppdrag utgör av den totala verksamheten.

1. Hamn-, farleds- och kustsäkerhet (Ports, waterways, and coastal security)
2. Narkotikabekämpning (Drug interdiction)
3. Navigationsassistans (Aids to navigation)
4. Livräddning (Search and rescue)
5. Skydd av det marina livet/artskydd (Living marine resources)
6. Sjösäkerhet (Marine safety)
7. Försvarsuppgifter (Defense readiness)
8. Gränskontroll (Migrant interdiction)

9. Miljöskydd och miljöräddning (Marine environmental protection)
10. Isbrytning (Ice operations)
11. Annan brottsbekämpning (Other law enforcement)

USCG ansvarar både för livräddning (SAR, Search and Rescue) och miljöräddning. För att lösa detta finns personal, fartyg, båtar, helikoptrar och flygplan baserade utmed kusterna, de stora sjöarna och längs Mississippi. Dock är fartygen få till antalet som är anpassade för oljebekämpning, men USCG förfogar över räddningsmaterial. USCG har mandat att ta räddningsresurser i anspråk och koordinera dem i en miljöräddningsoperation.

USCG bedriver sin verksamhet på alla nivåer: lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.

### Kommunikationsarbete

Kommunikationen är aktiv, med huvudbudskapen att alltid vara redo och att skydda och hjälpa. De har personal vars arbetsuppgifter helt och hållet handlar om ett specifikt område inom kommunikationsfältet, till exempel

- Public Affairs
- External Affairs
- Governmental Affairs
- Internal Communications
- Public Relations
- Strategic Communications

USCG använder framförallt webb, sociala medier (i synnerhet Facebook, Twitter och Instagram) och traditionella medier. Kommunikationen beskrivs som en del av deras operationer, vilket är typiskt för den militära strukturen.

### US Chemical Safety Board, CSB

CSB är en oberoende federal myndighet som utreder och fastställer orsaken till stora allmänfarliga kemikalieolyckor. När en olycka är utredd ger myndigheten ut en rapport med säkerhetsrekommendationer till myndigheter, företag, branschorganisationer, fackföreningar och andra berörda grupper. Utredningsarbetet är skilt från det lagutvecklande arbete och de inspektioner som pågår på United States Environmental Protection Agency (EPA) och Occupational Safety & Health Administration (OSHA). Rekommendationerna från CSB är därför inte bindande men kan, om de antas, innebära regeländringar.

CSB:s ledning består av fem styrelseledamöter som utses av presidenten. Styrelseledamöterna deltar i olycksutredningar och fungerar som talesmän vid olycksplatser samt håller i möten och utfrågningar under olycksutredningar. Själva utredningsarbetet och arbetet med att skriva rekommendationer och rapporter utförs av tjänstemän, som består av ingenjörer, säkerhetsspecialister och jurister, idag 45 anställda. CSB anser att en kemikalieolycka är ett samhällsproblem, inte bara ett företags- eller anläggningsproblem. Rekommendationerna görs därför allmängiltiga och sätts i ett samhällsperspektiv.

Trots att CSB inte har någon lagstiftande funktion är det mycket framgångsrika i att se att rekommendationerna de tar fram senare också blir gällande lag – över 70 procent av CSB:s rekommendationer historiskt är idag gällande rätt i USA.

## Kommunikationsarbete

Kommunikation är myndighetens viktigaste redskap för att påverka och förändra säkerheten runt kemikalieolyckor. Strategin är att arbeta proaktivt med kunskapshöjande kommunikation för att öka medvetenheten hos medborgare och organisationer kring risker och hur man kan förebygga kemikalieolyckor.

CSB har inte ett formellt, organiserat samordningsnätverk med andra aktörer. Däremot har de byggt relationer med andra myndigheter kring hur man ska agera och kommunicera när man är på en olycksplats. CSB får snabbt vetskap om en pågående kemikalieolycka via aktiv bevakning av webb, traditionella medier och sociala medier. När myndigheten beslutat om att utreda en händelse åker representanter ut till olycksplatsen. Information om händelsen och att CSB är på plats, kommuniceras via pressmeddelanden, nyheter på webben och nyhetsbrev till prenumeranter. Samtliga medarbetare är medietränade.

Myndighetens webbplats är primär kanal. Där finns information om pågående och färdigutredda olyckor inklusive sökbara rapporter samt informationstexter om de kemikalieolyckor som myndigheten inte utreder. Film används flitigt för att skapa engagemang och kännedom hos allmänheten. På myndighetens webbplats finns informationsfilmer om kemikalieolyckor i USA, men även filmer om olyckor i andra delar av världen, som exempel på vad som kan hända. På sin Youtube-kanal publicerar de filmer kring hur de arbetar och hur utredningarna går till. Myndighetens Twitter länkar till nyheter om myndigheten, egna debattartiklar och inbjudningar till event/seminarium. Twitter används ibland också som kanal om det finns behov av att nå yngre människor.

Myndighetens Facebook-sida används inte för att förmedla information vid olyckor, här delar man länkar till filmer för en redan intresserad målgrupp.

Medier anses som den viktigaste kanalen att nå allmänheten. Myndigheten brukar få stort genomslag i medier precis när en olycka inträffat. Däremot har de svårare att få medial uppmärksamhet när en utredning är klar och slutsatser och rekommendationer kring säkerhet eller förändringar i regelverk presenteras. Prioriterat är därför att utveckla medienätverk som de kan kontakta när de behöver få ut information i medier. Myndigheten försöker också hitta nya vägar i medielandskapet för att nå ut med sina budskap, till exempel via public hearings, säkerhetsfilmer och säkerhetsprogram.

## United States Environmental Protection Agency, EPA

EPA har sina lokaler i ett storslaget hus inte långt från Vita Huset. Kanske inte så konstigt då högste chefen, Gina McCarthy, är en del av regeringen. Gina McCarthy är chef sedan 2009 då hon blev utsedd av presidenten att leda myndigheten med drygt 15 000 anställda. Myndigheten har, förutom huvudkontoret i D.C, tio regionkontor och 27 laboratorier. EPA är också ett av världens äldsta naturvårdsverk. Den största skillnaden mellan svenska Naturvårdsverket och amerikanska EPA är att EPA arbetar såväl strategiskt som operativt med olyckor. De finns på plats när något har hänt, men de finns även på plats vid förebyggande arbete såsom olika mätningar av luftkvaliteten med mera.

En av de viktigaste delarna i deras arbete med olyckor är U.S National Response Team. Teamet arbetar över hela landet och de ansvarar för att samordna experter och assistera de regionala teamen på plats. När en olycka har inträffat bedömer regionen om de behöver kalla in den nationella styrkan. Om hjälp behövs tar det nationella teamet över och sammankallar alla inblandande och kan även kalla in andra regioners team.

## Kommunikationsarbete

När en olycka har skett sätts ett publikt informationscenter upp där man arbetar fokuserat med både sociala- och redaktionella medier. Huvudkontorets public information officer (PIO) och public affairs (PA) arbetar mot nationella medier, medan regionala public affairs arbetar mot regionala medier. Man är mycket noga med att de data som publiceras på deras webbplats är kontrollerad och att det är deras egen. Data från andra organisationer presenteras inte på EPA:s webbplats.

Övergripande frågor ska besvaras på den nationella nivån och sådant som påverkar den lokala nivån ska besvaras av lokala ansvariga. Det är mycket viktigt för att behålla ett högt förtroende. Huvudkontoret, där varje stat har en representant, tar fram riktlinjer för hur de lokala personerna ska uttala sig. Efter olje-olyckan i Mexikanska gulfen började man att arbeta med sociala medier främst för att nå ut med rätt information, då mycket felaktig information florerade på olika privata bloggar. Även målgruppsanpassning är mycket viktigt vid information via webben. Här arbetar man med olika webbplatser för olika målgrupper. Myndighetens chef Gina McCarthys är även mycket aktiv på de sociala medierna Facebook och Twitter.

## Chemtrec

Chemtrec är inte en myndighet men spelar en viktig roll som informationsförmedlare vid kemikalieolyckor i samband med transporter. Chemtrec är en organisation som ägs av the American Chemical Council (ACC), en branschorganisation som består av ca 165 kemiföretag. En huvuduppgift för dem är att bistå med snabb säkerhetsinformation om kemiska ämnen vid olyckor och läckage av kemikalier i samband med transport.

Chemtrec har en hjälptelefonlinje som räddningsarbetare, transportföretag och allmänhet kan ringa vid en olycka för att få information om de kemiska ämnen som lasten innehåller. Alla företag som är anslutna till Chemtrec ska märka sina laster med Chemtreces telefonnummer och Chemtrec lagrar sedan deras säkerhetsinformation för att kunna vidareförmedla den i krissituationer.

Förutom i USA och Kanada har Chemtrec 53 nationella telefonnummer runt om i världen. Företag som är anslutna till Chemtrec och som säljer kemikalier på den globala marknaden ska lämna säkerhetsinformation (säkerhetsdatablad mm) på flera språk.

Kemiindustrin bildade Chemtrec 1971 när de såg ett allt starkare sug efter information om kemikalierisker till räddningspersonal, transportföretag och allmänhet. På 1960-talet inträffade flera transportolyckor med kemikalier i USA, och katastrofen i Bhopal 1984 ökade intresset från allmänhet och politiker ytterligare. 1991 infördes en regel i USA om att det ska finnas ett telefonnummer på varje last med kemikalier som transporteras. Regeln innebär att någon ska kunna svara 24 timmar om dygnet på frågor om risker och hur man ska hantera lasten. Chemtrec säljer alltså den tjänsten till kemiföretag och finansieras av anslutningsavgifter som företagen betalar för tjänsten.

## Kommunikationsarbete

Chemtreces telefonnummer finns på laster från 28 000 företag i USA och Kanada och 3900 globala företag. De har lokala telefonnummer i 53 länder och telefonsvar på 53 olika språk. Om man ringer Chemtrec från till exempel Italien får man först ett meddelande på italienska – under tiden som meddelandet spelas upp kallar Chemtrec in en tolk och startar ett samtal där både Chemtrec, tolk och inringare är online samtidigt.

Chemtrec följer nyhetsflödet i medier för att plocka upp information om kemikalieolyckor, men de uttalar sig inte själva i medier utan hänvisar till ansvarigt företag. Eftersom de ofta förekommer i utredningar har de jurister anställda för att tydliggöra ansvaret vid olyckor.

Organisationen har cirka 40 anställda vid sitt kontor i Washington DC. Ungefär hälften av dem arbetar aktivt med telefonhjälpplinen. De flesta i personalen har erfarenheter från räddningsarbete från brandkår eller försvar. Hjälpplinen får i genomsnitt 350 samtal om dagen varav ungefär 125 är en rapport eller fråga om olycka eller utsläpp.

## Texas Health Resources

Texas Health Resources är en vårdkoncern med över 20 000 anställda. Koncernen driver bland annat sjukhuset Texas Health Presbyterian Hospital i Dallas som vårdade USA:s första dödsoffer i ebola samt två sjuksköterskor som blev smittade på sjukhuset.

### Burson-Marsteller

Texas Health Resources anlät PR-byrån Burson-Marsteller under hanteringen av ebola hösten 2014. Burson-Marsteller är ett av världens största företag inom kommunikationsrådgivning och har idag kontor i 98 länder. De anses, bland annat, vara skickliga på att använda gräsrotskampanjer som en del av sina kommunikationsstrategier.

## National Oceanic and Atmospheric Agency (NOAA)

Huvudkontoret för den amerikanska myndigheten för frågor som rör hav och atmosfär (NOAA) ligger i Maryland, strax norr om huvudstaden Washington.

Det finns ingen direkt motsvarighet till NOAA i Sverige. Möjligen kan myndigheten beskrivas som en blandning av Havs- och vattenmyndigheten och SMHI, kompletterat med olika former av insatsstyrkor som är beredda att aktiveras i samband med större händelser. Lägg dessutom till en hel del forskning samt stöd till forskning kring utvecklingen gällande hav, kust och atmosfär. Myndigheten beskriver sig själv så här på sin webbplats:

*“NOAA is an agency that enriches life through science. Our reach goes from the surface of the sun to the depths of the ocean floor as we work to keep citizens informed of the changing environment around them.”*

### UPPDRAGET

- “Science, Service, and Stewardship.
- To understand and predict changes in climate, weather, oceans, and coasts,
- To share that knowledge and information with others, and
- To conserve and manage coastal and marine ecosystems and resources.”

### VISIONEN

- “Resilient Ecosystems, Communities, and Economies.
- Healthy ecosystems, communities, and economies that are resilient in the face of change.”

Under senare år har myndigheten, som har omkring 12 000 anställda fördelade på de olika avdelningarna, arbetat intensivt med t ex oljeutsläppet i Mexikanska gulfen. Dessutom följer man upp och bevakar andra typer av utsläpp i hav, längs kusterna eller i luften. NOAA är indelat i ett antal olika avdelningar:

- The National Environmental Satellite, Data and Information Service (NESDIS)
- The National Marine Fisheries Service (NMFS)
- The National Ocean Service (NOS)
- The National Weather Service (NWS)
- Office of Oceanic and Atmospheric Research (OAR)
- Office of Program Planning and Integration (PPI)
- Office of the Federal Coordinator for Meteorology
- Office of Marine and Aviation Operations

### Kommunikationsarbete

Information och kommunikation är en av NOAA:s kärnverksamheter, vid sidan av insamling och analys av data och konkreta insatser vid olika former av allvarliga händelser. Man har även stora satsningar på att följa och informera om klimatförändringar.

Det som är mest intressant ur ett kriskommunikativt perspektiv är The National Ocean Service (NOS) – och särskilt dess ”Office of Response and Restoration” (OR & R). Dess huvudanläggning ligger i Mobile, Alabama. Från denna central bevakas olika potentiella händelser som kan utvecklas och innebära någon form av allvarlig fara för människa, djur eller natur. Här finns också resurser för att snabbt kunna komma ut i fält om så skulle behövas, såväl utrustning som kompetent personal och andra nödvändiga resurser.

Som tidigare nämndes så tillhör information och kommunikation NOAA:s kärnuppgifter. Det är genom information till såväl allmänhet som till profession och politiker, som myndigheten försöker öka förståelsen och beredskapen för allvarliga händelser (både akuta och i det längre perspektivet) i hav, vid kuster och i atmosfären.

Kommunikationen bedrivs både under ”fredstid” och i de akuta situationerna. Det finns en utbyggd strategi för att arbeta transparent och att hela tiden uppdatera den information som ligger på myndighetens olika webbplatser. Man är också aktiv i olika former och i olika kanaler på de sociala medierna, bland annat via myndighetsbloggar. Syftet är att skapa och upprätthålla en dialog i vardagen med de viktigaste målgrupperna – det är svårt att skapa den när man är mitt i en händelse.

Myndigheten framhåller att kommunikation kring saker som rör vetenskap ofta är komplicerad och att det ställer stora krav på hur den utformas och kanaliseras – särskilt när det rör sig om allvarliga händelser som innebär ett hot av något slag. Kriskommunikation är alltid svårt, men blir inte lättare av att en händelse kan innebära stora förluster. Man ska inte överdriva hotet eftersom det kan skapa panik – men samtidigt våga säga sanningen. Hur kommunicerar man ett worst case-scenario utan att skapa oro? Hur kan man få människor att förstå att de beslut som tas är tagna med bästa tillgängliga kunskap i varje givet läge – men att ansvariga inte alltid har tillgång till hela bilden med en gång? Och hur ska man hantera kommunikationen om situationen förändras och det som sagts tidigare kanske inte längre gäller?



## Samverkan

NOAA samarbetar och samverkar med ett antal aktörer. Naturligtvis med andra federala myndigheter, men även med organisationer och myndigheter på delstatsnivå. Man har också ett samarbete med olika forskningsinstitutioner. I detta sammanhang bör särskilt nämnas den gemensamma och kontinuerliga forskning som bedrivs tillsammans med University of New Hampshire under det gemensamma paraplyet Coastal Research and Response Center. Inom centret bedrivs en del projekt med bäring på risk- och kriskommunikation. Bland annat presenterades ett större projekt våren 2014: "Response Risk Communication Tools for Dispersants and Oil Spills".

### Projektets huvudfrågor:

- Identifiera väsentliga informationsbehov och informationsområden där det finns risk för förvirring eller missförstånd.
- Undersöka sociala mediers betydelse i samband med riskkommunikation.
- Identifiera bättre metoder för att kommunicera osäkerhet och komplexitet.

Det bakomliggande syftet med projektet var att ta fram bättre och vetenskapligt grundad kunskap om riskkommunikation och på så sätt lägga grunden för praktiskt inriktade kommunikationsvägledning. Bland de resultat projektet kom fram till kan nämnas vikten av två-vägskommunikation och att man som myndighet bör ta tillvara på det engagemang som ofta blommar upp spontant ute i samhället i samband med allvarliga händelser – och att just sociala medier kan spela en stor roll i de här sammanhangen. Den gamla tidens syn på att myndigheterna ensidigt ska pumpa ut information – oavsett om det är till allmänhet, till yrkesgrupper eller till beslutsfattare – är inte längre gångbart. Projektgruppen identifierade fyra viktiga egenskaper hos sociala medier som i samband med riskkommunikation kan spela en avgörande roll:

- Allmänhet och intressenter använder alltmer sociala medier som en källa för omedelbar katastrofinformation – man förväntar sig med andra ord i allt högre utsträckning att få reda på varningar eller få andra viktiga uppdateringar via t ex Twitter eller Facebook.
- Allmänhet och intressenter använder sociala medier i allt högre utsträckning som en primär källa för nyhetsuppdateringar – det allmänna mönstret för nyhetskonsumention håller på att förändras.
- Sociala medier uppfattas som demokratiska kommunikationsverktyg – om viktiga aktörer (som myndigheter) är aktiva i dessa kanaler, ökar deras trovärdighet och förtroende bland befolkningen.
- Rätt använda innebär sociala medier helt unika möjligheter att skapa engagemang och dialog med allmänhet och intressenter.

Hela slutrapporten finns att läsa på University of New Hampshires webbplats:  
[http://crrc.unh.edu/sites/crrc.unh.edu/files/crrc\\_final\\_report\\_-\\_2.28.14.pdf](http://crrc.unh.edu/sites/crrc.unh.edu/files/crrc_final_report_-_2.28.14.pdf)

**ERMA**

## ERMA – Environmental Response Management Application

Ett viktigt redskap i omvärldsbevakningen – men också när det gäller själva hanterandet – av allvarliga händelser är ERMA – Environmental Response Management Application. Det är en on-line kartapplikation som innehåller såväl uppdaterad statistik som nulägesdata. Den finns i två versioner – en för allmänt bruk och en ”på insidan” som används av bl.a. NOAA, EPA och USCG. Användaren kan ta fram en kartbild av önskat område och genom att ta in olika ”lager” av information, skapa sig en bild av hur t ex ett större oljeutsläpp kan skada känsliga naturområden eller liknande. Via kartan får man fram en bild av själva oljeutsläppet, havsströmmar, vindar och kan på så sätt förutse vilka områden som är hotade. Genom denna uppdaterade information går det att maximera insatserna – det vill säga sätta in rätt resurser på rätt sätt vid rätt tidpunkt. Hanterandet av katastrofen blir således mer effektiv och skadorna kan minimeras.

Den här applikationen har utarbetats i samarbete med University of New Hampshire, som bedriver mycket forskning och utvecklingsarbete kring just hanterande av katastrofer av olika slag – oavsett om de är orsakade av naturkrafter eller beror på mänsklig aktivitet.

ERMA är först och främst ett redskap för att hantera en allvarlig händelse i realtid för NOAA:s krisledningsorganisation – men eftersom man valt att också ha en öppen del av ERMA så fungerar applikationen i praktiken också som ett kommunikationsverktyg, som kan användas både av allmänhet och av medier, särskilt på sikt. ERMA är ännu inte färdigutvecklad och långt ifrån komplett rent geografiskt – det finns stora kustremsor som inte är täckta ännu. På sikt räknar man dock med att ERMA ska byggas ut och bli ett viktigt nav i hanterandet av allvarliga händelser. En slutsats som är lätt att dra är att denna applikations användningsområde mycket väl kan breddas. Spontant infinner sig tanken att ett verktyg likt ERMA sannolikt skulle ha varit oerhört värdefullt i samband med skogsbranden i Västmanland sommaren 2014.

**Omvärldsbevakning**

## Omvärldsbevakning

Vid en kris är det viktigt att via analys och omvärldsbevakning hålla koll på budskapen som kommuniceras, både sina egna och andra aktörers. Omvärldsbevakning används också som ett viktigt instrument för att fånga upp hur mottagarna uppfattar den information man förmedlar och för att undersöka bilden av krisen och hur den egna organisationen uppfattas. Tidigare var det traditionella mediernas roll att förmedla omvärldens bild av en kris, idag skapas den också i sociala medier där man får snabb information och ögonblicksbilder av händelsen i realtid. Omvärldsbevakning via sociala medier är numera ett nödvändigt komplement till bevakningen av traditionella medier för att få en så heltäckande bild av krisen som möjligt.

I USA är användningen av sociala medier utbredd och användningen av sociala medier under katastrofer har ökat. Vanligt är att man använder sociala medier för att samla in information och lokalisera var hjälp och resurser behövs. Vid en krishändelse använder sig människor av sociala medier för att få och ge information, söka och ge hjälp, men också för att förmedla sina egna och andras upplevelser och få kontakt med nära och kära. Dessutom är det vanligt att kommentera hur ansvariga myndigheter eller organisationer hanterar krisen. Sociala medier ger snabb information, möjlighet till tvåvägskommunikation och att dela och sprida budskapen. Trovärdigheten i det som kommuniceras i sociala medier från betrodda användare tenderar dessutom att bedömas vara högre än till vissa traditionella mediernas budskap.

Amerikanska Röda korset arbetar aktivt med omvärldsbevakning i sociala medier inom ramen för sitt hjälparbete. Arbetet leds från organisationens Digital Operations Center i Washington. Centret bildades 2012 och är en digital plattform för sociala medier där man spårar nättrafik och får ögonblicksbilder av pågående händelser och kriser. Genom att övervaka flöden i sociala medier kan Amerikanska Röda korset fånga upp behov av stöd under en kris och kommunicera direkt med ögonvittnen. Centret aktiveras och bemannas under större katastrofer. Volontärer besvarar frågor och fångar upp behov hos drabbade människor och kopplar ihop dem med de resurser de behöver, exempelvis mat, vatten, tak över huvudet eller helt enkelt känslomässigt stöd.

Den här typen av digital omvärldsbevakning ökar Röda korsets förmåga att samarbeta med och hjälpa allmänheten i nödsituationer, samt är ett sätt att upptäcka händelser, bedöma var behovet av hjälpinstanser är störst och informera vidare.

Vid en kris kan man med fördel ta in extern hjälp som ansvarar för omvärldsbevakning och analys av krisens utveckling. Ofta finns varken tid eller resurser på kommunikationsavdelningen att hantera den här frågan under en pågående kris. NOAA:s Disaster and Response Center lät exempelvis en konsultbyrå analysera bilden av myndigheten i sociala medier kopplat till de budskap som de kommunicerade under den mest intensiva perioden efter oljeolyckan i Mexikanska gulfen.

Chemical Safety Board använder sig av klassisk omvärldsbevakning av traditionell-, och sociala medier för att få på reda på uppkomna kemikalieolyckor. Omvärldsbevakningen delar de sedan till allmänheten via ett rullande RSS-nyhetsflöde på myndighetens webb. Detta är ett exempel på hur omvärldsbevakningen kan bli en del även i kommunikationen externt.

**Kanaler**

# Kanaler – en genomgång av besökta aktörers arbete med kanalval

## American Red Cross

### Redaktionella medier

Här använder man NICCLE-line (National Incident Communication Conference-line, en konferens som sammankallas av Vita Huset och är en slags motsvarighet till MSB:s samverkanskonferenser i Sverige) där presskontakter och talespersoner för olika organisationer går igenom bland annat budskap och mediestrategier.

### Sociala medier

Amerikanska Röda korset har som målsättning att vara ledande i hur ideella organisationer använder sociala medier. De använder sig mycket av berättelser, bild och film i de olika kanalerna för att leva upp till sin högt ställda målsättning.

De har riktlinjer för sin on-line kommunikation samt en handbok i sociala medier som de är noga med att utbilda sin personal i så att alla följer detta.

Riktlinjerna slår fast att varje kanal har sitt eget specifika syfte och ska användas därefter. De olika kanalernas syfte är:

#### Webbplatsen

- webben presenterar verksamheten och organisationen. Ej akutinformation

#### [newsroom.redcross.org](http://newsroom.redcross.org)

- presenterar aktuella kriser med ständiga uppdateringar
- ger fakta om en händelse

#### [blog.redcross.org](http://blog.redcross.org)

- sprida berättelser från människor (frivilliga runtom i landet)
- vill skapa intresse för att skänka pengar, donera
- för att engagera fler frivilliga och visa att Röda korset består av människor

#### Twitter

- har krisfokus, fungerar som snabb informationskanal till nödställda eller anställda i organisationen
- ett fakta i taget som folk kan dela vidare är ledordet
- ge information om stöd, var det finns, vilket stöd etc
- samla in behov för att planera insatser

#### Facebook

- vänder sig till dem som redan har en relation till Röda korset
- sprida berättelser, låta människor ta del av andras upplevelser, samtal
- för att engagera fler
- ej fakta i första hand. Fungerar mer som en klubb där människor kan relatera till varandra

#### Youtube

- filmer med berättelser från platser som drabbats, samtal

#### Flickr

- bilder, samtal

Röda korsets styrdokument uppmanar samtliga rödakorsarbetare (anställda och volontärer) att lära sig Röda korsets huvudkontors filosofi för sociala medier. De uppmanar också alla att engagera sig och delta i deras nationella närvaro i sociala medier, innan man i sin lokala Rödakorsförening startar egna kanaler. En lokal förening som vill börja använda sig av sociala medier ska meddela huvudkontoret i Washington vilken strategi och vilka verktyg man valt. Därefter ska man genomföra sin planering, mäta och utvärdera. Samtliga lokalkontor, medarbetare och volontärer kan vända sig till huvudkontoret i Washington för att få råd och stöd om hur man bäst går tillväga.

Amerikanska Röda korset använder även sociala medier i mycket stor utsträckning till sin egen omvärdsbevakning. De har ett Digital Operations Center där åtta TV-skärmar på en vägg ständigt presenterar olika fakta och lägesuppdateringar, information om vilka ämnen människor pratar om på sociala medier samt ett ordmoln på röda korset-samtalsämnen. Systemet bygger på mjukvaran Radian 6.

De upplevs som strategiska och målinriktade med sitt sociala mediearbete. Trots detta, så uppger de att det är fortsatt de traditionella medierna som tar mest tid i anspråk.

### Lärdomar

- Vänta inte tills katastrofen är ett faktum. Var på plats innan och bygg upp ett kontaktnät som kan stå upp för er.
- Använd e-post för att få in filmer och bilder som beskriver situationen.
- Strukturera informationsflödet.
- Använd sociala medier för att be om hjälp.
- Bygg upp ditt eget kunnande – skaffa aha-upplevelser.
- Skaffa riktlinjer för de olika kanalerna – utbildad!
- Använd kanalerna på olika sätt.
- Engagemang betyder – allt!

## US Chemical Safety Board, CSB

### Redaktionella medier

De går alltid ut med lokala pressmeddelanden, vid en olycka, om att de är på plats och vad som har hänt samt vem som är talesperson. De arbetar även mycket med nationell och internationella massmedier. Och har ett väl upparbetat kontaktnät av journalister.

### Sociala medier

De använder sig framför allt av bild och filmer för att sprida fakta och kunskap. De kanaler de valt är Facebook, Twitter, Youtube och RSS Feeds. Filmerna är många gånger berättelser om vad som skett i olyckor i andra delar av världen. De vill på så sätt sprida kunskap och därigenom få till systemförändringar som bidrar till bättre säkerhetstänk.

### Lärdomar

En del av deras proaktiva arbete går ut på att kontinuerligt berätta om olyckor som inträffat i andra länder, men som också skulle kunna hända i USA. De anser att det är mer troligt att deras arbete kan leda till systemförändringar om de arbetar neutralt. Att hänga ut en organisation eller ett företag är sällan lyckosamt. Denna kommunikation går mycket via massmedier.



## National Oceanic and Atmospheric Agency, NOAA

### Redaktionella medier

NOAA arbetar med statistik via sitt ERMA-system. Där kan massmedier få fram mycket information kring olyckor. Och de har alltid en lokal talesperson på plats som uttalar sig till massmedier om de lokala förhållandena. Även en utsedd talesperson på nationell nivå finns tillgänglig vid en olycka. Den personen uttalar sig på en övergripande nivå. Budskapen ska dock alltid förankras i sin helhet.

### Sociala medier

De har medvetet valt strategin att aktivt finnas på plats i olika sociala medier under "fredstid". De finns i kanalerna Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Flickr, Pinterest, samt har en podcast. Detta för att ha en upparbetad relation med sina följare, vilket förbättrar chanserna att nå ut och bli förstörd även under en händelse. NOAA vill med sina digitala kanaler både dela med sig av kunskap och berätta om händelser. De arbetar mycket med bilder och rörlig bild. NOAA är en mycket stor organisation och finns därför i de sociala medierna med flera olika avsändarkonton.

### Lärdomar

Det är oerhört viktigt att det finns samordning av budskapen i de olika kanalerna. Och det är viktigt att den tekniska plattformen har en hög prestanda för att klara av även en hög belastning.

NOAA var mycket självkritiska till att de inte kommunicerat via sina digitala kanaler vid Deepwater Horizon-olyckan i Mexikanska gulfen. De konstaterar att det fanns andra myndigheter som klarade sin kriskommunikation bättre än vad NOAA gjorde. Slutsatsen har fungerat som ett starkt incitament för NOAA att ta tag i sitt arbete med sociala medier.

## Chemtrec

### Redaktionella- och sociala medier

Chemtrec arbetar i princip inte alls med massmedier som kanal och inte alls med sociala medier. Det är ansvarigt transportföretag som äger produkten/leveransen. Chemtrecs policy är att inte uttala sig för medier om olyckor, varför den enda media de gör är den som har bäring på Chemtrec självt som organisation. Däremot har de en noga genomarbetad strategi för att kommunicera med aktörer.

### Lärdomar

- Att kommunicera i kris är svårt. Folk kan ha panik. "Vad du säger är inte alltid vad som hörs i en krissituation." Då hjälper det att kunna kommunicera på samma språk som den som behöver hjälp.
- Att ha rätt information och att svara snabbt är viktigt. "Vårt mål är att svara inom 3 signaler, dag som natt".
- Att ha ett uppdaterat kontaktnät är mycket viktigt i krissituationer då kontakter måste ske snabbt. Kontaktnätet måste ständigt underhållas.
- Att vara informationsbärare åt någon annan kan innebära problem när man kan bli utsatt för mediedrev – det behövs jurister för att säkerställa ansvarsfrågorna.

## United States Environmental Protection Agency, EPA

### Redaktionella medier

EPA har ett informationscenter där man arbetar fokuserat med både sociala- och redaktionella medier när en olycka har skett. Huvudkontorets public information officer (PIO) och public affairs (PA) arbetar mot nationella medier och regionala public affairs arbetar mot regionala medier. Övergripande frågor ska besvaras av den nationella nivån och sådant som påverkar den lokala nivån ska besvaras av lokala ansvariga. Det är mycket viktigt för att bibehålla ett högt förtroende. Huvudkontoret, där varje stat har en representant, tar fram riktlinjer för de lokala personerna som ska uttala sig.

### Sociala medier

EPA har en stor närvaro i sociala medier. Eftersom organisationen är stor så deltar de i flera av dessa kanaler med flera olika användarkonton. EPA har valt följande kanaler: Twitter, Facebook, Blogs and Discussion Forums, YouTube, Flickr, Google+, Instagram, Thunderclap, Foursquare, Widgets, Challenge.gov, Podcasts, RSS Feeds.

EPA arbetar aktivt med sociala medier. Det är ett snabbt och effektivt sätt att nå ut med information. Under Deepwater Horizon-olyckan i Mexikanska gulfen kunde de även konstatera att det de skrev i en blogg eller på Twitter många gånger var det som medierna plockade upp till nyhetssändningarna – således ett mycket kraftigt redaktionellt genomslag.

### Lärdomar

Budskapsformulering kan ibland ta lång tid då dessa ska förankras på nationell nivå innan man kan uttala sig på regional och lokal nivå. Tid är alltid och utan undantag en kritisk faktor när det gäller kriskommunikation.

En mycket komplicerande faktor med alla digitala kanaler är att det kräver oerhört mycket resurser att omvärldsbevaka. Det är klokt att få kunskap om vilka rykten och osanningar som florerar, men det betyder sällan att man ska besvara rykten och osanningar i sociala medieforum. Att bemöta fungerar bäst i egna kanaler.

## Texas Health

### Redaktionella medier

Under ebolakrisen var Texas Health i det närmaste belägrade av journalister. Under den mest intensiva perioden ställde de upp på ett stort antal presskonferenser. De försökte också aktivt att styra intervjuer till mer betrodda journalister, t.ex. ”planterade” de intervjuer hos journalister med medicinsk och vetenskaplig kompetens. Dessa journalister hade en högre förmåga att ta till sig deras resonemang om bland annat hälsoföreskrifter, än de journalister som mest var ute efter att en mer okomplicerad story om slarv. De ställde även upp på en intervju med det mycket välkända aktualitetsprogrammet ”60 Minutes” för att få ut hur deras egen personal (fyra sjuksköterskor) uppfattade sjukhusets arbete med bland annat patientsäkerhet och säkerhet för personalen.

### Sociala medier

Texas Health anser att sociala medier är oerhört viktiga. De finns idag med på Facebook, Twitter, Youtube, Google+. Många följare är de egna anställda, vilket kan bli en oerhörd kraft och möjlighet till spridningseffekt.

## Lärdomar

Ett callcenter för massmedier borde ha satts upp direkt efter patientens insjuknande i ebola. Nu blev trycket blev alldeles för hårt på ett fåtal personer som även behövde arbeta med andra kanaler. Det var först när PR-byrån Burson-Marsteller anlätades som Texas Health fick ”muskler” nog att svara upp mot det oerhörda trycket på att ge intervjuer, kommentera etcetera. En annan lärdom är att ta hand om sina medarbetare. När de gillar sitt jobb och sin arbetsplats, så sprider de gärna budskapen vidare i sociala medier. Starka berättelser kan få en stor viral spridning.

## US Coast Guard, District eight, USCG

### Redaktionella medier

USCG arbetar alltid med två dagliga pressmeddelanden vid en olycka, med information om vad som hänt och med två bilder från olycksplatsen. Vid själva olycks- tillfället går de ut med ett kort uttalande om vad som hänt och att de återkommer med mer information. Alla chefer medietränas och all personal kan i princip uttala sig. De arbetar enligt devisen ”har du information och arbetar med området då är det du som kan uttala dig”, samt ”säg sanningen, säg allt och säg det nu”.

### Sociala medier

USCG lever efter målsättningen att ”vara där publiken är”. Till följd av detta har de valt en hög närvaro i sociala medier. Sociala medier är igång 24/7, vilket de anser är bra eftersom de alltid har en kommunikatör i beredskap. US Coast Guard finns med på Youtube, Flickr, Twitter, Facebook och Instagram.

För att få genomslag i medier och därmed nå ut till allmänheten arbetar de mycket med att sprida bilder och filmer via sina digitala kanaler. Samtliga kommunikatörer vid District 8 har sin egen foto- och filmutrustning. De har även genomgått utbildningar i att fota och filma.

## Lärdomar

Den största utmaningen vid oljeolyckan i Mexikanska gulfen var den långa beslutsgången för budskapen från Vita Huset ner till operativ nivå. Här hade de kunnat arbeta mer med korta telefonmöten där huvuddragen diskuteras och sedan använda mejl för att snabbt godkänna budskapen. Tid är alltid en kritisk faktor vid kriskommunikation.

En framgångsfaktor är att kommunikatörerna har såväl kunskap som en god utrustning, så att kommunikationsfunktionen i krisledningen snabbt kan få bild/ filmmaterial. Bild och film är mycket viktigt även för själva beslutsfattandet under hanterandet av en händelse.

## NOAA – Gulf of Mexico Disaster Response Center

### Redaktionella medier

NOAA arbetar inte så mycket med massmedier. De vill hellre arbeta med egna kanaler där de känner att de kan styra över budskapen bättre. Men när de uttalar sig så vill de helst att någon lokalt ansvarig vid en olycka ska göra det. Trovärdigheten blir större än när någon från den nationella nivån gör det.

### Sociala medier

De har inte några egna konton i sociala medier, men övriga NOAA skriver ofta om dem och deras verksamhet. Däremot använder de sociala medier i mycket hög utsträckning för att omvärdsbevaka vad som skrivs under en aktuell händelse.

## Lärdomar

Vid en olycka är trovärdigheten mycket större när man uttalar sig på en lokal nivå. De arbetar gärna med att arrangera öppna möten (public meetings) för små grupper med olika informationsbehov. Vi dessa möten är det bra att dela upp publiken i olika grupper, utifrån vad de helst vill få information om. Det minskar också risken för att det offentliga mötet ska "kapas" av ett fåtal mer högljudda individer, något som annars alltid är en risk med denna typ av möten.



**Målgrupper**

# Målgrupper

Att identifiera målgrupper är viktigt för en lyckad kommunikation, både i fredstid och i kris. Det är en av de första frågorna en kommunikatör ställer sig: Vilken målgrupp eller vilka målgrupper behöver vi kommunicera med? Vad behöver de veta?

I en krissituation har olika målgrupper olika tidspress. Är man medveten om det kan man i bästa fall planera sin kommunikation så att de som är i störst behov av snabb information (exempelvis akut drabbade) får den först.

Budskapen behöver också anpassas efter målgruppen. Att kommunicera med räddningspersonal är en annan sak än att kommunicera med allmänheten, både vad det gäller innehåll och ordval. Men man ska också vara medveten om att det som kommuniceras till räddningsarbetare sprids även till allmänheten. På United States Environmental Protection Agency, EPA, i Washington exemplifierar man med att budskapet till allmänheten var att det var säkert att bada på stränderna efter ett oljeutsläpp. Men räddningsarbetarna kom till samma strand i skyddsdräkter – något som gav tvetydliga signaler.

Det är bra att ha kommunikationsplaner och målgrupper klara för sig redan innan krisen är ett faktum. Men krisarbetet handlar också om att hantera det specifika tillstånd som krisen innebär och hitta nya målgrupper (Eisenhowers citat "Plans are useless, but planning is indispensable" är populärt bland våra kommunikatörskollegor i USA).

"Det gäller att hitta målgrupperna vid olika scenarion och identifiera hur man når ut till dem. Informationen behöver vara olika förpackad beroende på målgruppen" sammanfattar Jessica White, som vi träffar på NOAA:s Disaster Center i Mobile, Alabama.

## Målgrupp: Allmänheten

Krissituationer kan ha många speciella förutsättningar: infrastrukturen kan vara förstörd, förhållanden kan ändra sig snabbt. Behovet av snabb, korrekt och uppdaterad information är stort. Allmänheten vet inte alltid vilken myndighet som har vilket uppdrag och de bryr sig inte heller om det – de är mer intresserade av att få information och eventuellt hjälp. De kan också behöva information om vad de kan göra för att hjälpa andra eller för att inte förvärra situationen. Det är viktigt att myndigheterna samordnar sina budskap när det gäller oro.

Chemtrec satsar på att leverera sin information på många språk. Att prata ett främmande språk i en krissituation är inte lätt. Därför har de telefonsvar på många olika språk och de kallar snabbt in tolkar i samtalet när det kommer krissamtal från länder utanför USA.

Röda korset ser allmänheten som en mycket viktig målgrupp. De har ofta direktkontakt och hämtar både in och skickar ut information via sociala medier. De kan plocka upp nödsignaler från drabbade områden och hjälpa allmänheten med råd och tips, t.ex. vad de ska göra vid en tornado. Deras erfarenhet är att allmänheten ibland har väldigt höga krav. "Att kommunicera i kris innebär att man måste förstå att man inte kan möta alla förväntningar. Folk är olyckliga och behöver hjälp. Utmaningen är att skicka frågorna vidare till rätt mottagare, så att rätt mottagare får rätt information i rätt tid", säger Carrie Housman som koordinerar kriskommunikationen på Röda korsets huvudkontor i Washington DC. Att kommunicera risker med kemikalier till allmänheten är svårt. Det vittnar bland annat NOAA om. Det kräver erfarenhet, kunskap, precision och eftertanke – något det inte alltid finns tid för i en krissituation.

Myndigheten Chemical Safety Board, CSB har som huvuduppgift att utreda olyckors orsaker och förebygga nya olyckor. Deras främsta målgrupp är dem som de skickar sina rekommendationer till efter att en olycka utretts, det vill säga företag och andra myndigheter.

Twitter används ibland för att sprida information till yngre målgrupper, till exempel rekommendationer som gäller säkerhet i klassrum vid kemilektioner. CSB har också ofta öppna möten för allmänheten på den plats där olyckan hände efter att de har utrett en olycka.

US Coast Guard har inte allmänheten som en av sina tre viktigaste målgrupper i en krissituation men mellan kriserna har de ett viktigt uppdrag gentemot allmänheten:

- Informera om händelser som drabbar/berör allmänheten.
- Utbilda allmänheten om USCG:s uppdrag/roll.
- Öka USCG:s synlighet i olika sammanhang.
- Skapa och underhålla förtroendet bland allmänheten för USCG.

Som de själva uttrycker det då vi besöker deras New Orleans-kontor: "Varför? Amerikanska folket betalar skatt – de ska få veta hur vi använder deras pengar."

### Målgrupp: Särskilda grupper inom allmänheten

Det kan finnas speciella målgrupper som har inflytande och möjlighet att föra budskap vidare i en krissituation. Dessa målgrupper är bra att hitta.

NOAA ger oss ett exempel. Vid Deepwater Horizon-olyckan i Mexikanska gulfen såg NOAA att det fanns en grupp fiskare som var mycket tongivande i området, de benämndes populärt "alfa-fiskare". Alla fiskare var drabbade av oljeutsläppet men dessa hördes mycket tydligare i debatten. NOAA satsade därför särskilt på att knyta till sig dessa fiskare, så att de skulle förstå NOAA:s roll och åtgärder. Genom detta kunde "alfa-fiskarna" bli ett stöd för myndigheten, snarare än en börda.

### Målgrupp: Räddningsarbetare

Räddningsorganisationen är förstas en mycket viktig målgrupp som kräver ett utvecklat system för informationsutbyte. I USA finns utvecklad "heta linjer" för ansvariga myndigheter på olika nivåer. Där har de informationsutbyte dagligen eller flera gånger om dagen vid krissituationer. Övergripande ansvar har Federal Emergency Management Agency (FEMA). Ansvaret vid olika typer av incidenter är sedan uppdelade över olika myndigheter.

NICCLE-line – National Incident Communication Conference Line – överföring och utbyte av brådskande olycksinformation till:

- Federala myndigheter
- Berörd stat och dess myndigheter
- Lokala myndigheter

Informationen som delas här ska hållas skyddad. Till exempel under orkanen Sandy 2012 hade gruppen möten varje dag, bland annat koordinerade man vem som skulle gå ut med vilken information och när.

**SICCLE -line** State Incident Communications Conference line  
– information på statlig nivå.

**PICCLE-line** Private Sector Incident Communications Conference Line  
(private näringslivet).



USA är indelat i 13 olika sektorer med regionala räddningslag (Regional Response Teams). Det finns även ett nationsövergripande nationellt räddningslag (National Response team). Vi träffar deras chef Mike Faulkner vid ett besök i Washington.

Det nationella räddningsteamet består av 15 olika myndigheter som ligger under teamets koordination. Ansvar för olika typer av situationer är uppdelat mellan de olika myndigheterna, till exempel så har US Coast Guard ansvar för oljespill till havs medan EPA har ansvar för oljespill på land.

Det nationella teamet sätts in vid krissituationer som berör hela nationen, när det krävs extra resurser och när det blir politiskt känsligt. Deras uppgift är att assistera de regionala räddningslagen och koordinera och fördela resurser vid en olycka. De kan ta snabba beslut som i "fredstid" inte hade varit "enligt protokollet". Men i regel ändrar de inte rutiner när det gäller beslut om information som ska ut. Utöver nationella krissituationer som stora olyckor och naturkatastrofer så kan det nationella räddningslaget få uppdrag av FEMA. De kan också sättas in vid händelser som faller under The Stafford Act, det vill säga terrorism och liknande.

På plats vid olyckan finns alltid platskoordinator (on scene coordinator) och en medhjälpare till denne (scientific support coordinator) som kan säkerhetskontrollera platskoordinatorns förslag till åtgärder.

Ett verktyg för räddningspersonalen är det kartsystem med viktig information som myndigheten NOAA står bakom. Det kallas för ERMA (Environmental Response Management Application). Den ger räddningspersonal information om vissa förutsättningar.

Information som kan läggas in i kartan är bland annat:

- Väderförhållanden
- Infrastruktur (vägar, floder etc)
- Strömmar i havet
- Väder vind och vattenförhållanden
- Olycksinformation
- Var skepp befinner sig
- Miljöinformation (känsliga marker, ovanliga fågelarter tex, hur man kan rädda känsliga områden från olja, t.ex. hur många boomers som behövs för att fånga upp oljan på just den platsen.)

NOAA administrerar ERMA och kan sätta in olika information i systemet för att visas på kartorna. NOAA kan bygga specialkartor utifrån önskemål, ta data från olika källor och sätta dem i samma sammanhang.

Det finns olika möjligheter till access beroende på vem du är och vilken befattning du har i räddningsarbetet. Ibland kan det finnas sekretesskyddad information som NOAA hämtar från t.ex. privata företag som inte kan visas för allmänheten men som kan vara av nytta i räddningsarbetet.

## Målgrupp: Den egna organisationen

Internkommunikation vid en kris är självklart mycket viktig och vad egna anställda sprider i sociala medier, i medier och i andra sammanhang kan ge både fördelar och nackdelar i krisen.

För US Coast Guard är den egna organisationen en av huvudmålgrupperna (bredvid medier och styrande politiker). För att snabbt få ut krisinformation till allmänhet och medier behöver kommunikationsavdelningen ha starkt förtroende hos den egna organisationen och den egna ledningen, annars kan det ta för lång tid att få ut exempelvis pressmeddelanden.

Deras bästa råd är därför: Lär känna den egna organisationen och ledningen, besök dem, få dem att förstå din kunskap. Ett sådant förtroende kan ta tid att skapa men går snabbt att bryta ned. Dock kommer förtroendet att vara helt ovärderligt under en pågående kris.

De arbetar också med att utbilda de egna i att använda sociala medier eftersom många äldre inte är så vana vid det.

När Röda korsets Digital operation center fångar upp nödsignaler via sociala medier ska informationen vidare internt till rätt mottagare. Det kan vara "Disasters public affairs" som kan skicka ut emergency response vehicles och hjälpa till. Det kan vara till de lokala kontoren och deras volontärer. Huvudkontoret kan koppla ihop lokala kontor med frivilliga. De koordinerar även med myndigheterna om vem som gör vad. Röda korset är den enda frivilliga organisationen som sitter med som fast medlem i NICCLE-samarbetet. Det betyder att de alltid involveras vid större kriser där myndigheter drar igång krishantering. NICCLE är främst en telefonkonferens där representanter för myndigheter som FEMA, EPA, NOAA och US Coast Guard koordinerar sina insatser vid en nationell kris. "Att vi är med här hjälper oss att forma vårt budskap", säger Carrie Housman som är ansvarig för kriskommunikationen på Röda korsets huvudkontor i Washington DC. Röda korset har fått sin fasta plats i konferensen då de bl.a. ansvarar för många "shelters", alltså boendeplatser för personer som evakueras.

Vid inhämtning av information från sociala medier pågår en ständig bedömning, ett ständigt försök att förstå och prioritera: Hur många är drabbade? Vilka insatser kan det kräva?

En lärdom från Presbyterian Hospital i Texas (Texas Health Resources) är att de egna anställda kan bli mycket viktiga ambassadörer och vad de säger spelar stor roll. När sköterskorna efter att ha blivit anklagade för att ha brustit i rutinerna svarade på bland annat sjukhusets Facebook-sida och använde hashtaggen "#Presbyproud" så fick det stort gensvar och spreds viralt.

Texas Health Resources betonar också vikten att få med sig sanningen och hela sanningen innan man går ut med ett pressmeddelande, vilket gör att man måste ifrågasätta sin egen organisation och ställa svåra frågor som de kanske inte alltid vill svara på.

Att få med sig den egna organisationen i fredstid så att man får rätt information i kristid är ett målgruppsarbete som måste underhållas. Det hänger också ihop med organisationens förtroende för kommunikationsavdelningen. Samma lärdom som hos USCG således: förtroende bör byggas i fredstid och underhållas, för att samarbetet ska löpa bra under en kris.

Att ge tillbaka feedback till egna organisationen när mediedrevet går är också en viktig uppgift så att egna medarbetare inte känner sig svikna av sin arbetsplats.

## Målgrupp: Volontärer

I den här målgruppen finns både organiserade volontärer och volontärer som spontant vill hjälpa till när en olycka händer. Röda korset är till exempel helt beroende av sina frivilliga hjälparbetare och har mycket kommunikation med dem. Organisationen har 29 000 anställda och ca 500 000 volontärer. Även volontärer måste kunna känna sig "inlemmade" i en organisation, och kunna få tillgång till åtminstone viss information bl.a. via sociala medier.

NOAA berättar också att det i USA finns andra organiserade volontärorganisationer som myndigheter kan kalla in vid kris. Till exempel finns det volontärer för medicinsk hjälp som består av läkare och sjuksköterskor. VOAD (Voluntary Organizations Active in Disaster) är en paraplyorganisation för sådana grupper.

Vid olyckor som är synliga för allmänheten eller blir kända via medier förekommer ofta människor som vill hjälpa till. Det kan finnas orsaker till att de inte kan få vara med: det kan exempelvis vara för komplicerat och för farligt, och det kan vara problem med hur de är försäkrade om de utför exempelvis ett saneringsarbete. Men i den mån volontärer nyttjas måste de också ses som en prioriterad målgrupp för att få information om händelsen, åtgärder etcetera.

## Målgrupp: Massmedier

Massmedier är en viktig kanal för att nå ut till både allmänhet och beslutsfattare.

För US Coast Guard, USCG, är massmedierna den viktigaste målgruppen vid sidan av den egna organisationen och beslutsfattande politiker. Deras policy när det gäller talespersoner är att det du jobbar med är du också bäst på att förklara. Om du är ansvarig för något eller har gjort något är du den som är bäst lämpad att tala om det.

Det här är USCG:s rekommendationer till sina egna när det gäller kommunikation:

- Tell the truth.
- Tell it now (“Dåliga nyheter är som sopor – ju längre du väntar med att berätta desto mer stinker de”).
- Gissa inte, spekulera inte.
- Undvik personlig åsikt.
- Kom alltid ihåg SAPP och ACA.

<b>S</b>	<b>Security</b> (Berätta inte alltid allt om det kan hota eller skada någon, t.ex. är det ofta inte bra att ange plats och tid.)
<b>A</b>	<b>Accuracy</b> (Tala om tydligt när du inte kan svara på grund av t.ex. sekretess, svara inte på andra frågor än de du får.)
<b>P</b>	<b>Policy</b> (Din kommunikation följer dessa riktlinjer.)
<b>P</b>	<b>Propriety</b> (Säg bara sådant som du även kan säga “även till mormor vid middagsbordet eller till din pastor”, kommentera t.ex. aldrig makabra detaljer i olyckor.)

ACA används som riktlinjer när USCG utser talesperson vid intervju t.ex:

<b>A</b>	<b>Ability</b> (Man måste kunna prata så att målgruppen förstår.)
<b>C</b>	<b>Competence</b> (Man måste veta vad man pratar om.)
<b>A</b>	<b>Authority</b> (Man måste ha auktoritet i frågan. I vissa lägen skickar USCG inte fram sina unga kommunikatörer utan en äldre medarbetare med fler medaljer på bröstet, då han vittnar om erfarenhet vilket kan inge trygghet)

För en myndighet som CSB som inte deltar i själva räddningsarbetet utan utreder olyckans orsak blir massmedier en viktig målgrupp när de ska kommunicera olyckans orsak och hur man kan förebygga liknande olyckor i framtiden.

Att få ut informationen i medier när utredningen och rekommendationen är klar, långt efter att en olycka ägt rum, kan ibland vara svårt. Kommunikationsavdelningen ägnar därför mycket tid åt att upprätthålla kontakter med medier. De kan ibland hänga upp resultatet från en utredning om en gammal olycka, på en ny olycka som hänt i ett annat land för att få gehör i medier. Alla 45 anställda är medietränade och är potentiella talespersoner, men oftast företräds myndigheten av sina styrelsemedlemmar.

Traditionella medier som tidningar, radiokanaler och tv är en viktig målgrupp även för Röda korset men att hantera dessa tar ofta längre tid än att hantera direktinformation till allmänheten i sociala medier, detta trots att det kommer ungefär lika mycket frågor från de båda hållen.

NOAA har nytta av sin databas ERMA när journalister har frågor vid naturkatastrofer. ERMA är ett verktyg för att koppla ihop information på en kartbild av det drabbade området. Information som kan läggas in i kartan är bland annat:

- Väderförhållanden
- Infrastruktur (vägar, floder etc.)
- Strömmar i havet
- Väder, vind och vattenförhållanden
- Olycksinformation
- Var skepp befinner sig
- Miljöinformation (känsliga marker, ovanliga fågelarter, hur man kan rädda känsliga områden från olja, till exempel hur många länsar som behövs för att fånga upp oljan på just den platsen.)

ERMA kan även användas direkt av journalister och allmänhet och NOAA har också arrangerat utbildningar i detta för medier. Syftet med ERMA är främst framåtsyftande. NOAA behåller inte gamla kartor om det inte är något speciellt, men för Deepwater horizon-olyckan har de fortfarande kvar mycket information. (ERMA Deepwater). En erfarenhet är att frågorna efter en stor olycka kan fortsätta komma under en lång tid. Bara för att själva krisen är över tar inte kris-kommunikationen slut. "För Deepwater Horizon får vi fortfarande in frågor minst 2 gånger i veckan."

NOAA förespråkar konkreta krisövningar där även medierna medverkar, och de bjuder därför in massmedier till övningar. Deras erfarenhet är dock att allt fler journalister jobbar som frilans idag och inte har råd att åka till övningar som inte ger dem någon riktig artikel som de kan sälja. I Sverige brukar detta problem lösas genom att det arrangeras en "mediecell" i övningens motspel.

NOAA anser att det skulle vara av hjälp om det fanns personal som är involverad i det operationella räddningsarbetet som har som uppgift att prata med medier och ta bilder och se till att det sprids information som underlättar räddningsarbetet: "Det är många briefings som måste göras samtidigt som man jobbar med själva räddningsarbetet".

## Målgrupp: Andra myndigheter utöver räddningspersonal

Givetvis måste myndigheter även kommunicera med andra myndigheter. Några noterbara exempel på detta från vår USA-resa är CSB:s rekommendationer som ibland riktas de till andra myndigheter som OSHA, EPA eller Department of Transportation, aktörer som sedan kan använda dem när de skapar industristandarder och vägledningar. De kan riktas både till USA-övergripande myndigheter (federala) och lokala myndigheter (inom en enskild stat.)

USCG är ett annat exempel på en aktör som ofta kontaktar andra myndigheter via mejl och telefon för att stämma av med dem, kontakterna har ofta temat "har ni hört om detta som nu har inträffat?". USCG är också lätta att kontakta, de har ett telefonnummer till en kommunikatör som alltid är bemannad 24 h/dygn.

NOAA samarbetar exempelvis tätt med USCG vid oljespill. Frågor som NOAA alltid ställer till USCG vid ett inträffat oljespill är:

- Vem hos er är ansvarig för kommunikation?
- Vilken hjälp behöver ni från oss?



# Kommunikatörens roll

## Kommunikatörens roll

En av de saker som tydligt framkom under vår USA-resa är att kommunikation hela tiden beskrivs som en nyckelfaktor och en kritisk fråga när det gäller att nå framgång. Trots detta finns det hela tiden en diskrepans mellan vad man vill uppnå (exempelvis en god kriskommunikation), och de resurser som anslås för att nå detta mål.

I resurshänseende stack US Coast Guard (USCG), ut, som en aktör som satsar förhållandevis hårt på sin förmåga att kommunicera. De har resurser som vi i Sverige själva ofta saknar, främst handlar det om tillgång till personal, teknik och materiel. Tillgång till personal är en kritisk faktor för att klara uthålligheten vid en insats som pågår över tid. Även vad gäller teknik och materiel har USCG:s kommunikatörer det väl förspant: exempelvis har varje kommunikatör en egen väska som innehåller utrustning av mycket god kvalitet, för att kunna fotografera och filma i fält. De är vana att jobba "utlokaliserade" från sitt vanliga kontor, något som bland annat kräver ett gott samband (säker uppkoppling etcetera).

Utöver resurser och fungerande teknik måste sedan en kriskommunikatör givetvis även ha goda yrkesfärdigheter, och en bra kunskap om sitt eget och sin organisations uppdrag. Dessutom måste en kriskommunikatör ha snabb tillgång till korrekt information från den egna organisationen, för att kunna bearbeta och kommunicera denna information. Så är inte alltid fallet, ett exempel från USCG kring detta är deras arbete i samband med Deepwater Horizon-olyckan i Mexikanska gulfen. Där skulle initialt pressutskick och pressmeddelanden få godkänt från toppen, ett arbete som ibland innebar att ett godkännande kunde ta över ett dygn att utverka. Man skulle kunna beskriva tillståndet som att kommunikationen tagits som gisslan av Chain of Command, det vill säga att strukturella, organisatoriska och politiska hänsyn bromsade en effektiv och i tid anpassad kommunikation.

När kommunikatören hamnar i denna sits, kanske även klämd mellan olika experter och chefer som önskar få fram en så fördelaktig bild som möjligt, fungerar inte längre kommunikationskedjan. Och då spelar det inte längre någon som helst roll hur dyra kameror kommunikatören har, eller hur robusta samband som sätts upp i fält. Kommunikationen är dömd att misslyckas, för de organisationer som inte förmår att olja upp dessa processer i en krissituation.

Icke-kommunikation i kris är inte ett alternativ. Alltså behövs en framkomlig väg för att kommunicera korrekt information vid rätt tid. Att definiera kommunikatörens mandat kan vara en lösning. En annan viktig ingrediens i en lösning, är en tydlig rutin. En slutsats av ovan förda resonemang är att en mycket viktig uppgift för kommunikatören i fredstid, är att förbereda organisation för ett krisläge.

När krisen är ett faktum bör strukturerna för att arbeta och hantera den uppkomna situationen redan finnas. Samtliga besök nätverket genomförde under studieresan gav en samstämmig bild, nämligen att det som inte fungerar i vardagen, det fungerar inte heller i kris.

Samtalen med de operativa kommunikatörerna, samt med vissa av de andra expertfunktioner vi mötte, belyste både vikten av och problemet med krisplaner. God planering är naturligtvis en oomtvistad framgångsfaktor, men erfarenheten säger samtidigt att planer inte alltid håller när krisen slår till. Ett annat känt dilemma är storleken på krisorganisationen. Environment Protection Agency, EPA, motsvarande svenska Naturvårdsverket, föredrar att i kris utgå från värsta scenariot, för att senare skala ner. Det kan vara ett utslag av svensk försiktighet, men att

inledningsvis utgå från ett värsta scenario i kommunikationen kan sprida onödig otrygghet och osäkerhet. Det går att säga att vi inte vet något om det inträffade ännu, men lovar att återkomma så fort vi vet. Att i stab och insatsorganisation rigga för en stor kris, det är en annan sak. USCG gav förslag på tre korta budskap som köper tid och inger förtroende:

- Vi är här.
- Vi arbetar med händelsen.
- Vi återkommer när vi vet mer.

Ett annat exempel på att kommunikatören måste tänka kris även i fredstid är det som National Oceanic and Atmospheric Administration, NOAA tog upp under vårt besök. De formulerade problemet som att: Svåra frågor måste ha begripliga svar.

Vetenskapliga fakta måste så att säga populariseras – det ska inte behövas en naturvetenskaplig examen från ett universitet för att kunna ta till sig huvuddragen i ett teoribygge, en problemformulering etcetera. Att förklara det svåra, konkretisera det abstrakta, och ge begripliga exempel på komplicerade sammanhang kan endast göras i kris om underlaget redan är framtaget under fredstid. Annars tar det för lång tid, därtill är det inte säkert att experter och kommunikatörer förmår att hålla huvudet tillräckligt kallt.

Amerikanska Röda korset hade två uttryck för denna tankegång som de delade med sig av:

- If you are explaining you are losing.
- Explain and get your stories out in peace.

Den som aktivt kommunicerar i vardagen, och då även svåra frågor, har när organisationen och verksamheten prövas en kortare startsträcka. Vidare gäller att inte börja på en för avancerad nivå. Kommunikatören har här en viktig uppgift att fånga tonaliteten, finna rätt nivå och göra informationen begriplig och målgruppsanpassad.





# **Samordning och samverkan**

## Samordning och samverkan

I Sverige är samordning och samverkan i princip av nöden, då det svenska krishanteringsystemet saknar en krisledande myndighet. Centrala aktörer samordnar sig istället vid gemensamma konferenser, som vanligen MSB bjuder in till på nationell nivå. Länsstyrelsen har samma roll regionalt.

Trots den skillnaden att USA har ett annat system är det slående hur eniga de åtta (egentligen nio med Burson-Marsteller) aktörer vi besöker är om att samordning och samverkan med andra aktörer är ett absolut måste i en krissituation.

Nätverk bör byggas ”i fredstid”, innan något redan har skett. Enligt United States Environmental Protection Agency (EPA) är det ”10 gånger svårare” att börja tänka i termer av samarbete och samordning när något redan har skett. Det är inte alltid lätt att lita på någon man kanske inte ens har hört talas om förr, om man dessutom är indragen i en kris.

Samordning kräver också någon form av logistiskt tänk. När Texas Health insåg att de var riktigt illa ute under ”ebolaskandalen” på Texas Health Presbyterian Hospital Dallas lät de iordningsställa ett särskilt ledningsrum, med plats för cirka 15 personer. Detta bord utgjorde navet i deras krishantering och bemannades ständigt, fränsett av personer från företagets ledning, av personer med särskild kompetens vad gäller juridik och kommunikation. Samt givetvis av personal från deras externa PR-byrå.

Som tidigare noterat i denna rapport arbetar man i USA också med nationella och regionala konferenser, samt med konferenser som involverar näringslivet (NICCLE-, SICCLE- och PICCLE-lines).

Ett alltför hierarkiskt tankesätt kan vara mycket hämmande för möjligheten att kommunicera med allmänhet och medier. USCG har exempelvis tidigare haft en del erfarenheter som har varit direkt dåliga, där exempelvis pressmeddelanden långsamt gnetat sig på för att bli godkända ”från toppen”. När ett pressmeddelande på detta sätt vandrar från högre chef till ännu högre chef blir det dels urvattnat – dels helt inaktuellt väl det faktiskt är godkänt. Det måste därför finnas ett logistiskt tänk som möjliggör ett snabbt godkännande av budskap och pressmeddelanden – något USCG uttrycker som att ”desto enklare chain of command, desto enklare informationsflöde”.

De chefer som i normalfallet inte jobbar med kommunikation, och som kanske har begränsade kunskaper om allt ifrån budskapsformulering till strategi, bör i möjligaste mån fortsätta med att inte jobba med kommunikation även under en kris. En dyrköpt lärdom för många kommunikatörer!

En viktig lärdom Texas Health dragit är att det moderna samhället i för stor utsträckning förlitar sig på digital kommunikation, där ärenden lämnas över medelst loggar. Vad gäller kritisk och vital fakta finns det inget som slår det mänskliga samtalet – att patienten Thomas Eric Duncan redan vid sitt första sjukhusbesök sa att han varit i Västafrika ”försvann” exempelvis i en mängd digitala system, där en blick i rutan ”Afrika” längre ner i processen inte tillmättes någon betydelse eller blev negligerat. Istället stod han som boendes i USA, vilket knappast var en rättvisande bild: han hade levt hela sitt liv i Västafrika, men nu alldeles nyligen tagit planet till USA. ”Ingenting slår face-to-face när det gäller att se till att samtliga inblandade har samma lägesuppfattning”, slår Wendel Watson, PR-direktör på Texas Health fast.

Ytterligare ett bevis på det som så många var inne på under våra besök: samordning och samverkan är en absolut nödvändighet, för att kunna använda kriskommunikation med framgång under en kris. Kedjan är aldrig starkare än sin svagaste länk.

**Deltagare på  
studieresan**

## Deltagare på studieresan



Informatörsnätverket för kemikalieolyckor och oljespill på besök hos Chemtrec. Foto: Jakob Larsson



### Karin Abrahamsson

Pressansvarig på Kemikalieinspektionen

Kemikalieinspektionen är en tillsynsmyndighet under regeringen (Miljö- och energidepartementet) med ansvar för att bevaka att företagen och samhället i stort på ett godtagbart sätt följer sina skyldigheter när det gäller kemikaliekontroll. Kemikalieinspektionen strävar efter att begränsa hälso- och miljöriskerna som förknippas med kemikalier. Det gör de genom att driva på för regler och lagstiftning i Sverige, inom EU och globalt för att nå miljö kvalitetsmålet en Giftfri miljö. Eftersom kemikalielagstiftningen är harmoniserad inom EU sker en stor del av myndighetens arbete inom ramen för EU.

I egenskap av pressansvarig har Karin Abrahamsson ofta kontakt med journalister som vill veta risker med kemikalier och vad myndigheten arbetar med. Hon arbetar med information på Kemikalieinspektionens webbplats, dels riktad till konsumenter och dels till andra målgrupper såsom företag som tillverkar eller importerar kemiska ämnen och varor som innehåller kemikalier, svenska regeringen, politiker och NGOs.

*Bakgrund:* Karin har arbetat som journalist under tio år för svenska tidningar och Sveriges radio. Hon är sedan 2010 anställd på Kemikalieinspektionen.



### Peter Andréasson

Kommunikatör på Socialstyrelsen

Socialstyrelsen är en statlig myndighet under Socialdepartementet och har en mycket bred verksamhet som rör socialtjänst, hälso- och sjukvård, hälsoskydd, smittskydd och epidemiologi. Större delen av verksamheten är riktad till personal, ansvariga och beslutsfattare på de ovan nämnda områdena.

Som kommunikator arbetar han bland annat med krisberedskap och kriskommunikation på nationell nivå inom sektorerna hälso- och sjukvård, omsorg och socialtjänst.

*Bakgrund:* Peter har examen i statsvetenskap och journalistik och har arbetat som journalist och nyhetschef inom dagspress i omkring tio år. Sedan 1998 är han anställd på Socialstyrelsen, där han bland annat varit enhetschef med myndighetsövergripande ansvar för omvärldsanalys, mediefrågor, strategisk kommunikation och kriskommunikation. Han har även skrivit böcker om massmedier och omvärldsfrågor. Under åren 2007-2012 var han bosatt i USA, där han främst arbetade som skribent, researcher och projektledare. Sedan hösten 2014 jobbar han företrädesvis med smittskyddsfrågor, i första hand med ebolarelaterade frågor.



### Charlotte Benjaminsson

Kommunikatör på Havs- och vattenmyndigheten

Havs- och vattenmyndigheten (HaV) är en statlig förvaltningsmyndighet för frågor om bevarande, restaurering och hållbart nyttjande av sjöar, vattendrag och hav. HaV ska inom sitt ansvarsområde vara pådrivande, stödjande och samlande vid genomförandet av miljöpolitiken och verka för en hållbar förvaltning av fiskeresurserna.

Charlotte Benjaminsson arbetsuppgifter:

- Strategisk kommunikation
- Kommunikationsplanering
- Kriskommunikation
- Kommunikativt ledarskap
- Medarbetarkommunikation

*Bakgrund:* Fil kand i Medie- och kommunikationsvetenskap, studier i ledarskap, journalistik och copywriting. På HaV sedan 2013. Tidigare verksam som senior kommunikations- och PR-konsult. Mer än 20 år i yrket.



### Ulrika Kjellström

Kommunikationschef på Länsstyrelsen i Örebro län

Länsstyrelsen är en viktig länk mellan människor och kommuner å ena sidan, och regering, riksdag och centrala myndigheter å den andra. De ska se till att regeringen och riksdagens beslut får så bra effekt som möjligt i länet.

Uppdraget spänner över många olika områden. Länsstyrelsen arbetar för en levande landsbygd, samordnar krishanteringen i länet och försöker bygga ett samhälle som klarar klimatförändringar. De frågor de jobbar med finns ofta nära människors vardag. Det kan handla om samhällsplanering, jämställdhet och integration. För att klara uppdragen arbetar de på många olika sätt. De ger råd och information. De ger tillstånd, prövar överklaganden av kommunala beslut, ger bidrag till olika verksamheter och utövar tillsyn.

Som kommunikationschef är Ulrika ansvarig för Länsstyrelsen i Örebro läns externa och interna kommunikation i alla kommunikationskanaler. Hon arbetar

nära Landshövding och länsråd med strategiska frågor. I krisorganisationen är hon ansvarig för kommunikation och även för hur de arbetar för att utveckla kriskommunikation och samverkan i länet.

*Bakgrund:* Ulrika har arbetat som kommunikationsstrateg och kommunikationschef i 17 år inom den offentliga sektorn. Hon brinner för att göra myndighetsvärlden så öppen och transparent som möjligt för medborgarna.



### Jakob Larsson

Kriskommunikatör på Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB)

En av MSB:s uppgifter är att stödja berörda myndigheters samordning av sin information till allmänheten. Det arbetet sker i informatörsnätverk inom olika ämnesområden. Nätverken drivs av MSB och består av informatörer från berörda myndigheter, en representant från Krisinformation.se och en kriskommunikatör. Nätverken träffas regelbundet för att bland annat uppdatera varandra, ta fram strategier och producera frågor och svar som skulle kunna komma till användning vid en händelse.

Jakob Larsson jobbar med kriskommunikation och informatörsnätverk, med målsättningen att svenska myndigheter ska kunna kommunicera samordnat vid större händelser och kriser.

*Bakgrund:* Jakob har examen i statsvetenskap och journalistik och har jobbat med kommunikation de senaste 20 åren: som journalist, pressekreterare, presschef och de senaste fem åren som kriskommunikatör för MSB. Jakob var delegationsledare under studieresan till USA.



### Mattias Lindholm

Kommunikatör på Kustbevakningen

Kustbevakningen har till uppgift att utföra räddningstjänst till sjöss och bedriva sjöövervakning samt ha förmåga att förebygga, motstå och hantera krissituationer inom sitt ansvarsområde. Kustbevakningen verkar för en hållbar havsmiljö och en ökad säkerhet och ansvarar för miljöräddning till sjöss. Kustbevakningen arbetar även med:

- Sjöräddning
- Fiskerikontroll
- Farligt gods- och lastsäkringskontroller
- Gränskontroll
- Tullkontroll

Mattias är kommunikator med ansvar för pressfrågor, vilket innebär kontakter med medier, omvärldsbevakning och stöd till talespersoner. Han ingår i myndighetens krisorganisation.

*Bakgrund:* Efter examen i lingvistik, inledde han sin bana som generalist inom kommunikation. Under de senaste åren har han kommit att specialisera sig på pressarbete, med erfarenheter från Säkerhetspolisen och Försvarets radioanstalt.



### Anneli Nivérén

Presschef på Naturvårdsverket

Naturvårdsverket är den myndighet i Sverige som har överblick över hur miljön mår och hur miljöarbetet går. De har också uppgiften att samordna, följa upp och utvärdera arbetet med Sveriges miljömål där många myndigheter samverkar.

Anneli är ansvarig för massmediekontakter samt sociala medier. Tar fram medie-strategier och massmediepolicy. Hanterar pressmeddelanden, anordnar press-visningar/resor och presskonferenser. Arbetar även med myndighetens kris-kommunikationsarbete och medieträning av talespersoner. Är själv talesperson i vissa frågor.

*Bakgrund:* Hon har arbetat inom PR och information de senaste 25 åren. Och inom flera olika branscher; idrott, telekom, medier, intresseorganisation, kommunal verksamhet och statlig myndighet.



### **Petter Nyhlin**

Redaktör på Krisinformation.se, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

MSB har bland annat i uppgift att stödja berörda myndigheters samordning av sin information till allmänheten. Krisinformation.se är en webbplats som för-medlar information från myndigheter och andra ansvariga om hur de hanterar olika kriser.

Petter arbetar som redaktör för Krisinformation.se och tillhörande sociala medie-kanaler. Han arbetar även med samordning av kommunikation före, under och efter kriser.

*Bakgrund:* Petter har en fil kand i journalistik från JMK, Stockholms universitet, och har arbetat som journalist i över tio år. Anställd på MSB sedan 2009.



Följande text publicerades på Krisinfobloggen den 9 januari 2015, en blogg som drivs av Krisinformation.se, hos Myndigheten för samhällskydd och beredskap (MSB).



Utsikten från PR-byrån Burson-Marstellers kontor i Dallas. Foto: Jakob Larsson, MSB.

## Det starkaste nätverket behöver inte vara det du tror

*I dag gästas Krisinfobloggen av Jakob Larsson, kriskommunikatör på MSB. Han besökte nyligen Dallas, USA, tillsammans med ett informatörsnätverk som MSB drifvar. I Dallas fick svenskarna prata med de som arbetade med kriskommunikation i samband med att två sjuksköterskor smittades av ebola från en patient på sjukhuset Texas Health Presbyterian Dallas Hospital.*

Nätverk av kommunikatörer inom olika hot- och riskområden är utmärkt. Det predikar vi ofta på MSB, och vi försöker leva som vi lär. Tanken är såklart att företrädare för olika myndigheter ska kunna varandras verksamheter och vara förtrogen med de verktyg som används (så som WIS och Mina Sidor) innan krisen redan är ett faktum. Det kallas för att vara proaktiv, med ett vackert ord.

Men det mest effektiva nätverket är inte alltid det du tror. Ett nätverk bestående av kommunikatörer från ett antal centrala statliga myndigheter är ju trots allt, någonstans, så att säga Överhetens röst. Det finns situationer när människor hellre tyr sig till de mer informella nätverken – de som består av vänner, grannar, personer som du upplever ”är som du” och känner till vad det innebär att leva ”ett vanligt liv” (vad nu det är för något). Detta vet – om inte annat – PR-firman Burson-Marsteller. Onda tungor hävdar att företaget är expert på att sätta spinn på så kallade gräsrotsnätverk.

Vi träffar Burson-Marsteller på 21:a våningen i en skyskrapa i centrala Dallas. Vi – det är ett av de nätverk som MSB driftar, för dagen åtta kommunikatörer med kriskommunikation som en av sina arbetsuppgifter. Uppe hos PR-firman träffar vi också Wendel Watson, PR-direktör för Texas Health Resources, och tills helt nyligen en av USA:s av medier mest jagade män. Ett av de sjukhus som ingår i den stora Texas Health-portföljen heter Texas Health Presbyterian Hospital Dallas. Det var dit han sökte sig, Thomas Eric Duncan. Han som blev USA:s första dödsoffer i ebola – och som kom att smitta två av sina sjuksköterskor med den fruktade sjukdomen innan han dog.



Socialstyrelsens Peter Andreasson i samtal med Texas Healths Wendel Watson. Foto: Mattias Lindholm, Kustbevakningen.

Hur var det möjligt? Var Presbyterian Hospital inte alls ett amerikanskt högteknologiskt sjukhus, utan en institution som åsidosatte både patienternas och de anställdas säkerhet? När ett storsjukhus med 898 akutsängar helt plötsligt hamnar i varnyrkte handlar det inte heller längre bara om risken att smittas av ebola, det är en förtroendekris för vården som sådan.

– Till och med Kina ringde, säger Wendel Watson.

Och tillstår att Texas Health och han själv, med 35 år inom kommunikationskrået, tappade kontrollen över händelseutvecklingen i medierna. Sjukhuset upplevde att journalister "tävlade i aggressivitet", häpnade över att fler än 15 satellitbilar från olika mediebolag ockuperade sjukhusets parkering och stundtals blockerade ambulansstrafiken, och upplevde att rena rövarhistorier om sjukhusets bristande hygienrutiner spreds.

### 1204 obesvarade mail

Wendel Watson minns fortfarande den stund då han insåg att det arbete han och Texas Healths ordinarie kommunikationsbyrå utförde inte längre förslog. Han hade jobbat sent på fredagen, tog sig en ledig lördag, och återvände till jobbet tidigt på söndagen. I inkorgen väntade då 1204 obesvarade mail, med frågor och önskemål om intervjuer. Det var då han ringde Burson-Marsteller – ett av världens mest hyllade och samtidigt kritiserade bolag inom PR, kommunikation och lobbying.

Enligt kritiker är bolaget synonymt med den ultimata cynismen – de har bland annat tagit uppdrag från militärjuntans Argentina på 70-talet, från tobaksindustrin och från Union Carbide Productions efter katastrofen i Bhopal 1984. Enligt

andra är de för det första bäst i världen på kriskommunikation, för det andra levererar de resultat som faktiskt i slutändan bidrar till något som skulle kunna kallas för "a public good", något som är till nytta för folkflertalet.

Berömt och prisbelönt är exempelvis det arbete de la ner i början på 80-talet i USA, då någon förgiftade medicin av märket Tylenol med cyanid. Åtta brukare av medicinen dog. Men Burson-Marsteller kunde dels sätta sökljuset på att medicinen förgiftats av någon illvillig person ute i handeln, och alltså varit felfri när den lämnade fabriken. Men inte minst kunde de se till att Tylenol från och med denna stund började tillverkas i förpackningar som inte kunde öppnas, utan att konsumenten redan vid köpet kunde se att någon brutit förseglingen. Idag är detta sedan årtionden standard inom läkemedelsindustrin, och får anses vara ett exempel på att det kan komma något gott ur något tragiskt. Dessutom sålde Tylenol lika bra som innan dödsfallen, väl krutdammet lagt sig.

Ett annat uppmärksammat fall av byråns kreativitet är när de 1985 fick uppdraget av Coca-Cola att rädda bolagets främsta varumärke, just Coca-Cola. Trängda av Pepsi Cola, som hade kontrakterat Michael Jackson och som lanserade sig själva som "the choice of a new generation", hade Coca-Cola ändrat i sitt originalrecept och lanserat sig som New Coke – med förödande resultat för försäljningen. Burson-Marsteller iscensatte en publik ursäkt från bolaget som gick tillbaka till originalreceptet – bara det att läskedrycken nu salufördes som Classic Coke. Och sålde bättre än innan experimentet med en ny smak.

Vad gäller ebolafallen på Presbyterian gick Burson-Marsteller genast igång. Med en mycket hög grad av tillgänglighet för journalister pumpade de gång på gång ut budskapet att sjukhuset hade följt gällande regelverk från CDC, Center for Disease Control, men att regelverket (som i förenkling endast föreskrev glasögon och handskar vid patientkontakt) varit felaktigt. Och budskapet bet – kritiken kom alltmer att riktas mot CDC, som fick backa och idag har tagit fram betydligt striktare regler för hur ebolapatienter ska behandlas. Och så var det ju detta med nätverket, det som inte är Överhetens röst, utan gräsrotternas dito...

Sedan sjukhuset Presbyterian Dallas uppgick i Texas Health hade företagsledningen försökt få de anställda att inte längre ständigt referera till sjukhuset som Presbyterian, eller Presby. Det fristående sjukhuset var en svunnen tid. Men under ebolakrisen visade sig de anställda vara sjukhusets absolut bästa ambassadörer. De fick frågor i sociala medier om bland annat patientsäkerhet, som de besvarade, och deras svar ansågs vara ärliga och förtroendeskapande. Fyra sjuksköterskor deltog i det nationella TV-programmet "60 Minutes" – även i klippt form var intervjun 14 minuter lång, och sjuksköterskorna ansågs vara passionerade försvarare av sina yrken och sitt yrkeskunnande.

### Mer sympati

– Vi kände att det vände där, vi började få mer sympati. Men visst var det en risk vi tog när vi skickade vanliga medarbetare rakt in i "60 Minutes", säger Wendel Watson.

På sociala medier hade medarbetarna börjat använda sig av hashtaggen "#presbyproud", det vill säga att de var stolta över att arbeta på sjukhuset Texas Health Presbyterian Dallas Hospital. Detta tog Burson-Marsteller fasta på och snart producerades en serie kortfilmer där personalen vittnade om den glädje de kände över sina jobb, alla filmerna avslutas med att de säger sin yrkestitel, sitt namn och frasen "and I'm Presbyproud!" (i något fall även "Presbystrong"). Personalen började dessutom bära runda badges med texten "Presbyproud". Gräsrotsnätverket var ett faktum – och det fungerade!

– Våra aktieägare var oroliga ett tag. Men det är ett bra sjukhus och nu ser allt bra ut igen, säger Wendel Watson.

Vad som slår mig när jag summerar mina anteckningar från besöket i Dallas är att det är så tydligt att både kritikerna och tillskyndarna av Burson-Marsteller har fått rätt. Man kan å ena sidan säga att de kännetecken kritikerna pratar om syns tydligt: det pekats ut någon som är skyldig, och denne någon är inte den som betalar uppdraget (i detta fall: [CDC](#)). Därtill uppstår en gräsrotsrörelse (kritikerna menar att PR-firman antingen själva skapar denna, eller förmår att skickligt exploatera dess PR-potential). Samtidigt får ju de som berömmar Burson-Marsteller lika rätt: företaget går in i händelsen när krisen är påtaglig, men förmår att vända hur händelsen uppfattas av allmänheten (det man brukar benämna "bilden av krisen"). Man lyckas till och med medverka till något som skulle kunna benämnas "a public good" – väsentligen bättre rutiner från [CDC](#) för hur amerikanska sjukhus ska hantera ebolafall.

Det må vara hur det vill med det goda eller det onda med PR-firmor, och kloka bedömare brukar ju påpeka att myntet vanligen har två sidor. Två saker vet jag i alla fall: besöket hos Burson-Marsteller och Texas Health är oavbrutet fascinerande och högintressant. De har mer att säga om praktisk kriskommunikation än de flesta som uttalar sig i ämnet. Och de har minst en poäng – det starkaste nätverket är inte alltid det formella. I krisen söker sig människor till de som de litar på, och vad säger att just företrädare för myndigheter uppfattas som sådana?

Jakob Larsson  
Kriskommunikatör, MSB

*Följande text publicerades på Krisinfobloggen den 18 februari 2015, en blogg som drivs av Krisinformation.se, hos Myndigheten för samhällskydd och beredskap (MSB).*

## Webbverktyg ska förhindra teknikmummel vid oljekatastrofer

Du lämnar in bilen för service och verkstan vill fakturera dig en halv månadslön för att lösa ett problem som du knappt anade att du hade. Nu kan mekanikern välja följande strategier för att kommunicera denna kalldusch:

1. Mumla tekniska termer med förförståelsen att du ändå inte kommer att begripa något.
2. Göra ett seriöst försök att förklara varför det läckt in olja i kylarvätskan, vilka risker det medför och hur det kan åtgärdas.

De flesta föredrar förstås strategi B, även om få är insatta i topplockspackningars tekniska livslängd. I det här fallet är det intentionen som räknas, själva inviten att inkludera dig i beslutsfattandet.

När du har en teoretisk möjlighet att begripa problemet, så minskar risken att mekanikern blåser dig och du kan istället fokusera på vad du nu uppfattar som dina primära problem: att ordna fram pengarna och koordinera en massa andra bekymmer som du inte vill tänka på.

Det sägs att vi bombarderas med 3000 budskap om dagen, allt från reklam till viktig samhällsinformation, och att vi måste sälla bort 99 procent av denna information för att inte gå under av stress. Kanske är det därför som mekaniker ibland väljer strategi A, det är helt enkelt sällan lönt att ens försöka förklara, de flesta av oss väljer ändå att inte försöka förstå.

När det gäller bilen kan du alltid välja en annan verkstad om du inte är nöjd. Det är dock ett större bekymmer om vi diskuterar samhällsinformation. Det är förstås betydligt mer omständligt att välja ett annat land, speciellt under brinnande kris.

Amerikanska myndigheter ställdes inför en liknande utmaning när oljeriggen Deepwater Horizon exploderade i Mexikanska golfen den 20 april 2010. Under flera månader spreds enorma mängder olja och försöken att tätat läckan blev allt mer desperata. Under räddningsoperationen fattades en rad kontroversiella beslut baserade på vad man visste om oljans sammansättning, havsströmmar, temperaturer, våtmarker, vattenorganismer och så vidare. Samtidigt var informationstrycket enormt och bitterheten växte. De aktörer som försökte redogöra för de naturvetenskapliga grunderna för sina insatser i sekundsnabba tv-klipp hade vad man ibland kallar en kommunikativ utmaning.

National Oceanic and Atmospheric Agency, NOAA, var en av myndigheterna som hade bråda dagar. Deras uppdrag är bland annat att förse andra aktörer med vetenskapliga underlag. För att stå bättre rustade inför nästa kris har de därför utvecklat ERMA, Environmental Response Management Application, ett webbverktyg med olika lager av aktuell information som kan läggas på kartor av de amerikanska kusterna. Verkyget är främst tänkt för beslutsfattare vid miljökatastrofer, men allmänheten kan också följa havsströmmars väg in i Louisianas känsliga våtmarker eller mikroorganismernas hälsotillstånd i realtid.

Ingenting är förstås perfekt. ERMA är krångligt att använda och viss information är sekretessbelagd och dold för allmänheten. Ambitionen är dock densamma som hos den trägne bilmekanikern – att inkludera dig i beslutsfattandet, även om du väljer att prioritera annat.

Petter Nyhlin  
Redaktör, Krisinformation.se



*Följande text av Peter Andréasson publicerades på Socialstyrelsens intranät:*

## Kommunikation i kris

Snabb, relevant och korrekt kommunikation kan vara helt avgörande vid en allvarlig händelse eller katastrof. I november reste en delegation kommunikatörer från svenska myndigheter i väg till ett land som har stor erfarenheter av kommunikation och kriser: USA. Från Socialstyrelsen deltog Peter Andréasson.

- Vi kunde genomföra resan tack vare beredskapsanslag från Myndigheten för samhällskydd och beredskap. Det blev en dryg vecka fylld av ytterst lärorika möten och nyvunna erfarenheter, säger Peter, kommunikatör på smittskydds-enheten och som under lång tid arbetat med Socialstyrelsens kriskommunikation.

Resans fokus var just kriskommunikation och syftet var främst att dra nytta av de erfarenheter som amerikanerna haft av allvarliga händelser och katastrofer under senare år.

- Det finns både likheter och olikheter mellan våra båda länder. USA är väldigt mycket större och har en annan struktur för den statliga krisorganisationen. Samtidigt finns det mycket som förenar oss, inte minst när det gäller behovet av kommunikation. Här har vi mycket att lära, menar Peter.

Resan innehöll ett stort antal möten med kollegor från olika amerikanska myndigheter och organisationer. Bland annat studerade delegationen hur de amerikanska myndigheterna arbetade med kommunikationen i samband med det stora oljeutsläppet i Mexikanska gulfen 2010.

- För mig personligen var dock mötet med kommunikationsansvariga på Texas Health Prebyterian Hospital mest intressant. Det var här som det första ebolafallet på amerikansk mark konstaterades – vilket i sig ledde till ett enormt kommunikationsbehov. När det sedan visade sig att två av sjukhusets sjuksköterskor blivit smittade, blev det kommunikativa trycket förstås långt utöver det som organisationen normalt var rustat för, berättar Peter Andréasson.

### Vad är det viktigaste du tar med dig hem från besöket i USA?

Jag skulle vilja framhålla fyra saker:

1. Vikten av att vara bered att arbeta med kommunikation i "fredstid" – det är i vardagen vi kan bygga och underhålla det förtroende som kan vara helt avgörande i en skarp händelse.
2. Vikten av att balansera behovet av att snabbt komma ut med information och samtidigt se till att det vi säger är förankrat och korrekt.
3. Vikten av samordning mellan berörda aktörer.
4. Vikten av att det finns tillräckliga resurser för kriskommunikationen. Dessutom var det slående hur man i USA tänker kring frivilligas insatser – där har vi nog rätt mycket att fundera på i Sverige. Det visade inte minst erfarenheterna från branden i Västmanland i somras.

Delegationen ska nu sammanställa sina erfarenheter i en rapport och till våren planeras också ett seminarium baserat på de lärdomar som inhämtades i USA.

# Besöksprogram

## Besök i Washington, DC, 17–18 november, 2014

### American Red Cross

POC: **Beth Pullias**  
Social Engagement Specialist

### CSB

POC: **Daniel M. Horowitz, Ph.D.**  
Board Member, Managing Director

### NOAA

POC: **Kate Clark**  
OR&R Chief of Staff

**Dave Westerholm**  
OR&R Director

**Steve Lehmann**  
OR&R Scientific Support Coordinator, Emergency Response Division

**Ben Sherman**  
National Ocean Service, Director of Communications and External Affairs

**Keeley Belva**  
National Ocean Service, Communications and External Affairs

### CHEMTREC

POC: **Brian Banks**  
Product and Marketing Manager

**Joe Milazzo**  
Manager Emergency Operations Center

**Randy Speight**  
Former Managing Director that will be retiring in early 2015

### EPA

POC: **Diana Gearhart**  
National Planning And Preparedness Division,  
Office of Emergency Management

**Mike Faulkner**  
National Planing and Prepardness Division,  
Office of Emergency Management

**Brian Schlieger**  
One Scene Coordinator, National Planing and Prepardness Division,  
Office of Emergency Management

## **Besök i Dallas & New Orleans 20–21 november**

Texas Health & Burson Marsteller

POC: **Matt Burns**  
Managing Director, Burson-Marsteller

**Wendell Watson**  
Director Public Relations, Texas Health

US Coast Guard, New Orleans

POC: **Robert Nash**

## **Helgen 22–23 november, New Orleans**

Utfärd till de områden som drabbades hårdast av orkanen Katrina (Lower Ninth),  
besök hos evakuerad med mera.

POC: **Mark Bel**

## **Mobile, Alabama, 24 november**

The Disaster Response Center, NOAA

POC: **Jessica White**





