

Leiðbeiningar um skipulag samskipta í áfallastjórnun





Leiðbeiningar um skipulag samskipta í áfallastjórnun



Útgáfa 1 – október 2021

ISBN 978-9935-9638-4-0

Forsíðumynd: Vilhelm Gunnarsson

Efnisyfirlit

Um leiðbeiningarnar.....	4
Hugtök	5
1. Samskiptaáætlun	7
2. Samskiptaverkefni.....	9
3. Sviðsmyndir	11
4. Skipulag	12
5. Innri og ytri aðstoð.....	14
6. Fjölmiðlaumfjöllun og ytri greiningar	15
7. Boðskapur og stefna.....	17
8. Markhópar	19
9. Boðleiðir	20
10. Í kjölfar áfalls/krísu	22
Viðbótarlesefni.....	23
Viðaukar.....	25
Viðauki 1: Gátlisti	25
Viðauki 2: Skráning aðgerða	26

UM LEIÐBEININGARNAR

Þessar leiðbeiningar eru hluti af heildstæðum leiðbeiningum Almannavarna vegna grein-
inga ráðuneyta, stofnana og sveitarfélaga á áhættu og áfallaþoli. *Leiðbeiningar um skipu-
lag samskipta í áfallastjórnun* veita ráð fyrir starfsemi svo að hægt sé að útbúa áætlun
fyrir samskipti í áfallastjórnun sem er aðlöguð að eigin þörfum eða til þess að mögulegt
sé að endurskoða og uppfæra fyrirbyggjandi áætlanir. Enn fremur gefa leiðbeiningarnar
ráð um hagnýt samskipti eftir áföll. Opinber starfsemi og einkafyrirtæki geta nýtt sér
leiðbeiningarnar, óháð þekkingu sinni á samskiptum í áfallastjórnun.

Leiðbeiningarnar eru þýddar og staðfærðar eftir leiðbeiningum systurstofnunar Almanna-
varna í Noregi, DSB,¹ um krísusamskipti: *Veileder krisekommunikasjon*².

Vinnan við að þróa áætlun fyrir samskipti í áfallastjórnun er mikilvægt ferli til að festa í
sessi aukinn skilning og meðvitund um hvers konar áföll geta haft áhrif á starfsemina sem
og hvernig hægt er að bregðast við áföllum.

Þessum leiðbeiningum er ætlað að vera lifandi skjal og allar ábendingar um efni leiðbein-
inganna eru vel þegnar.

¹ Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap

² DSB. (2016).

HUGTÖK

Áfall/krísa: Hugtakið á við um óæskilegt atvik sem getur ógnað mikilvægum verðmætum og veikt starfsgetu starfsemi til að sinna þeim samfélagslegu verkefnum sem hún ber ábyrgð á.

Áhætta: Hugtakið fjallar alltaf um eitthvað sem getur gerst í framtíðinni og býr þar með yfir óvissu. Óvissan tengist því hvort tiltekið óæskilegt atvik muni eiga sér stað og hvaða afleiðingar það muni hafa. Til að lýsa áhættu eru hugtök eins og líkur, afleiðingar, viðkvæmni og óvissa notuð. Þannig er hugtakið byggt á þeim skilningi að um sé að ræða möguleg óæskileg atvik með tilheyrandi afleiðingum fyrir verðmæti. Óvissa ríkir um hvort atvikið eigi sér stað og hvaða afleiðingar það muni hafa, þ.e. áhætta er möguleiki á að óæskileg atvik gerist og að tjón verði af því. Áhætta snýst um það sem getur gerst í framtíðinni og er því tengd óvissu. Óvissan tengist því hvort tiltekið óæskilegt atvik eigi sér stað og hverjar afleiðingar atviksins yrðu.

Starfsemi: Hugtakið nær bæði yfir lögaðila og stofnun sem starfar eða er í rekstri sem og um starfrækslu; þ.e. að starfa eða framkvæma, rekstur og virkni.

Áfallapól: Greining á áhættu og áfallapóli felst í mati og lýsingu á hversu líklegt atvik er, þ.e. hvort það muni eiga sér stað og hvaða afleiðingar það kann að hafa. Greining á áhættu og áfallapóli er alltaf huglæg og fer eftir þeirri þekkingu sem til er um efni greiningarinnar og þeim sem greina. Óvissunni í greiningunni er lýst með því að útskýra stöðu þeirrar þekkingar sem er grundvöllur greiningarinnar og næmi niðurstaðna fyrir breytingum á forsendum. Greiningin þarf einnig að innihalda mat á áhættu og tillögur um úrbætur (þ.e. forvarnir og ráðstafanir) til að draga úr áhættunni.

Viðbúnaður (e. *preparedness*): Hugtakið á við um skipulagðar og undirbúnar ráðstafanir sem gera viðkomandi aðila kleift að takast á við óæskileg atvik og neyð svo að afleiðingarnar verði sem minnstar og endurreisn sem hröðust.

Viðbúnaður vegna samskipta: Hér er átt við undirbúning fyrir það hvernig bregðast á við þeirri samskiptaþörf sem myndast þegar upp kemur krísa.

Viðkvæmni: Hugtakið er notað um þann vanda sem kerfi verður fyrir þegar óæskilegt atvik verður og gerir því erfitt fyrir um að starfa eðlilega sem og þau vandamál sem tengjast endurreisn eðlilegrar starfsemi eftir að atvikið hefur gerst. Viðkvæmni í kerfinu getur bæði haft áhrif á líkur á atviki og afleiðingarnar þess.

Yfirvald/stjórnvald: Hugtakið á við um handhafa framkvæmdarvalds á vegum ríkis eða sveitarfélags sem er almennt komið á fót með lögum eða með heimild í lögum og rekið fyrir almannafé.

1. SAMSKIPTAÁÆTLUN

Hver starfsemi hefur sína sérstöðu og verður því að útbúa sínar eigin áætlanir um leiðbeiningar í samskiptum í áfallastjórnun. Engu að síður eru nokkur atriði sem eiga við í öllum slíkum áætlunum.

Áætlunin þarf a.m.k. að innihalda eftirfarandi:

- markmið og meginreglur fyrir leiðbeiningar í samskiptum í áfallastjórnun
- ábyrgð, hlutverk, verkefni og verkaskiptingu fyrir alla sem eiga að vinna með samskipti vegna áfallastjórnunar
- ábyrgð og hlutverk starfsmanna (t.d. skiptiborðs og mannauðsdeildar) sem koma að atviki
- upplýsingar um hvaða starfsemi þarf að samræma og hvaða upplýsingagjöf og samskipti verður að samhæfa
- upplýsingar um tæknibúnað, starfsaðstöðu og fundarstaði
- vaktaskipulag og vaktir, ásamt upplýsingum um hverjir hafa hæfni og þjálfun til að aðstoða samskiptahópinn við þeirra verkefni ef á þarf að halda
- bakgrunnsupplýsingar sem hægt er að útbúa fyrir fram (t.d. kort, myndir, tölfraði, grafík)

Í áætlun um samskipti í áfallastjórnun þarf að lýsa hvernig hún er fest í sessi og hvernig hún tengist öðrum áætlunum starfseminnar. Í henni þarf að vera skýrt hver gegnir hvaða hlutverki og hver hefur hvaða ábyrgð.

Allar áætlanir þurfa að tilgreina hvernig og hversu oft þær eru endurskoðaðar og hver ber ábyrgð á því. Yfirferð áætlunar getur verið allt frá stórri æfingu, skrifborðsæfingu til einfaldrar uppfærslu á tengiliðalistum.

Samskiptaáætlun þarf að vera til á pappír og henni þarf að dreifa á rétta staði. Þetta er gert til að tryggja aðgang að áætlun þrátt fyrir bresti í dreifingu rafmagns eða fjarskiptum.

Öll starfsemi þarf að vera undir það búin að takast á við óæskileg atvik. Því er gerð heildarviðbúnaðaráætlunar nauðsynleg þar sem útgangspunktur hennar er að greina áhættu og áfallapól í sveitarfélagi. Heildarviðbúnaðaráætlunin þarf að fela í sér samhæfingu og samræmingu viðbragðsáætlana starfseminnar og annarra viðeigandi opinberra og einkaaðila. Jafnframt þarf hún að innihalda áætlun um samskipti við íbúa, fjölmiðla og eigið starfsfólk.

Í 15. og 16. gr. í lögum nr. 82/2008 um almannavarnir stendur eftirfarandi um viðbragðsáætlanir og leiðbeiningar vegna samskipta í áfallastjórnun:

„Sveitarfélög og stofnanir á þeirra vegum skulu, í samvinnu við ríkislögreglustjóra, kanna áfallaþol í umdæmi sínu. Þá skulu almannavarnanefndir, í samvinnu við ríkislögreglustjóra, gera viðbragðsáætlun í samræmi við hættumat í umdæmi þeirra.“³

Í viðbragðsáætlun þarf m.a. að fjalla um eftirfarandi þætti:

1. „Skipulagningu aðgerða.
2. Viðbúnað viðbragðsaðila, m.a. liðsafla, þjálfun liðsafla og útbúnað og stjórn-sýsluviðbúnað.
3. Samgöngur og fjarskipti.
4. Framkvæmd ráðstafana á hættustundu.
5. Samhæfingu og stjórn aðgerða viðbragðsaðila og annarra aðila.
6. Áfallahjálpar og aðstoð við þolendur.
7. Hagvarnir, birgðir og neyðarflutninga til og frá landi.“⁴

³ 16. gr. laga nr. 82/2008 um almannavarnir

⁴ 15. gr. laga nr. 82/2008 um almannavarnir


2. SAMSKIPTAVERKEFNI

Megintilgangur hópsins sem stýrir samskiptum vegna atviksins/áfallsins/krísunnar er að nota samskipti á þann hátt að þau stuðli að vinnufrið fyrir þá sem þurfa að bregðast við krísunni og styðja við vinnu stjórnenda í áfallastjórninni. Mælt er með að nota gátlista sem leiðbeinir um það hvaða verkefni þarf að leysa fyrst um sinn; sjá *Viðauka 2*.

Við gerð áætlana um samskipti í áfallastjórnun verður hver og einn að skoða hverjar þarfir eru og meta hvaða verkefni hentar þeirra starfsskipulagi. Ef til áfalla kemur, ættu a.m.k. eftirfarandi verkefni að vera skipulögð:

- skipun fulltrúa í stjórnendahópnum sem vinnur að úrlausn fyrir samskiptaaðila og/eða hópinn
- þróun samskiptastefnu eftir því sem þarfir breytast í takt við framvindu
- undirbúningur yfirlita/lista fyrir markhópa og hagsmunaaðila fyrir tiltekin atvik sem geta komið upp
- umsjón með fyrirspurnum fjölmiðla og beiðnum um aðgang að viðmælendum og upplýsingum
- ákvörðun um hver verður talsmaður starfseminnar fyrir tiltekin atvik sem geta komið upp
- undirbúningur minnisþunkta (talpunkta) og ráðgjöf til þeirra sem eiga að tjá sig um tiltekið/tiltekin atvik
- umsjón með fjölmiðlum og ytri greiningum
- textaskrif fyrir vefsíður, samfélagsmiðla og fréttatilkynningar
- ákvörðun um hvort, hvenær og yfir á hvaða tungumál þýða á upplýsingarnar og hvar eigi að birta þær
- samræming og yfirferð staðreynda og skilaboða gagnvart öðrum aðilum
- birting upplýsinga á viðeigandi heimasíðum og samfélagsmiðlum hverju sinni
- umsjón skráninga á aðgerðum
- tengslamyndun, þ.e. að sambandi og samstarfi við mannauðsdeild sé komið á í tengslum við samskipti við aðstandendur og eigin starfsmenn sem og þarfir þeirra fyrir upplýsingar; gildir t.d. einnig um upplýsingar til íbúa sem þurfa að rýma hús sín og þar sem upplýsingar eiga við um afmarkaða hópa

Í samskiptaáætlun þarf að lýsa mikilvægustu verkefnunum og taka skýrt fram hver sinnir hvaða verkefni.



Almannavarnir mæla með að hafa eftirfarandi meginreglur að leiðarljósi við gerð eigin samskiptastefnu:

Gagnsæi

Hið opinbera þarf að vera skýrt í samskiptum sínum við borgarana og hafa upplýsingar aðgengilegar.

Þátttaka

Hið opinbera þarf að hafa þá borgara sem málið snertir með í ráðum og þeir þurfa að geta tekið þátt í mótun stefnu og þjónustu.

Ná til allra

Hið opinbera þarf að tryggja að viðeigandi upplýsingar berist til allra sem málið snertir.

Virk

Hið opinbera þarf með virkum og tímanlegum hætti að gefa upplýsingar um réttindi viðkomandi aðila, skyldur þeirra og möguleika.

Heild

Samskipti hins opinbera þurfa að vera samræmd á landsvísu.

3. SVIÐSMYNDIR

Notkun sviðsmynda er gagnlegt verkfæri í öllu skipulagi vegna viðbúnaðar, eins þegar kemur að viðbúnaði sem snýr að samskiptum. Margir gera greiningu á áhættu og áfallaþoli fyrir sína starfsemi og er hún góður útgangspunktur til að átta sig á hvers konar áföll geta haft áhrif á starfsemina.

Eftirfarandi spurningum þarf að svara við gerð sviðsmynda:

- Fyrir hvaða alvarlegu og óæskilegu atvikum getur starfsemin orðið?
- Hversu líklegt er að tiltekið atvik eigi sér stað?
- Hvaða afleiðingar getur atvikið haft fyrir starfsemina?
- Hverjir eru aðilar að atvikinu?
- Hvaða hlutverki gegna hinir ýmsu aðilar?

Dæmi um mismunandi sviðsmyndir	
Flokkur	Dæmi
Náttúra	Faraldur, ofsaveður, öskuský, eldgos, flóðbylgja, aurskriða
Slys	Iðnaðarslys, losun efna, stórbruni
Atvik sem rekja má til ásetnings	Hryðjuverk, skotárás í skóla, skemmdarverk
Atvik sem snertir starfsemi beint	Óheiðarleiki í fjármálum, dauðsföll erlendis, neikvæð umfjöllun/gagnrýni í fjölmiðlum

Opinber fyrirtæki og einkafyrirtæki geta orðið fyrir margs konar áföllum. Sum áföll eru svo umfangsmikil að þau eru skilgreind sem samfélagsáföll; þá kemur fjöldi yfirvalda að málum og samhæfing á sviðsmyndum, yfirlýsingum til fjölmiðla og ábyrgð verður flókin og krefjandi. Aðrar krísur eru meðhöndlaðar í héraði og af fáum yfirvöldum sem einfaldar samskiptaverkefni.

Starfsemi getur lent í áfalli vegna þess að mynd þeirra af veruleikanum er ekki raunsönn, t.d. þegar íbúar skynja aðstæður öðruvísi og hafa þá tilfinningu að um sé að ræða meiri krísu en starfsemin sjálf telur vera. Ef umfjöllun fjölmiðla lýsir atviki sem áfalli verður að taka á því sem slíku.

4. SKIPULAG

Tilnefna þarf starfsfólk sem á að sjá um samskipti í áfallastjórnun áður en atvik gerast og þessu þarf að lýsa í skipulagi. Aðilarnir þurfa að hafa grunnþjálfun í samskiptaverkefnum.

Samskiptahópurinn þarf að koma saman eins fljótt og auðið er en slíkt fer þó auðvitað eftir atvikum. Oft er betra að koma slíkum hóp snemma á og draga frekar úr síðar, ef umfang atviksins reynist minna en talið var í fyrstu.

Hafa þarf í huga að starfsfólk sem sér á um að koma upplýsingum áfram — oft á sem skemmstum tíma — getur þurft að vera til staðar í lengri tíma undir miklu álagi. Því er nauðsynlegt að huga að matarhléum og nægri hvíld á milli vinnulota. Vaktir og vaktaáætlanir þarf að undirbúa snemma en slíkt er á ábyrgð stjórnenda og gæta þarf þess að hópurinn sé nógu stór. Á vaktaskiptum er mikilvægt að skrá hvað búið er að gera og hvað er fram undan en skráning aðgerða er gott verkfæri til að afhenda upplýsingar til næstu vaktar, sbr. *Viðauka 2*. Mikilvægt er að halda yfirlit yfir fréttatilkynningar sem sendar eru á fjölmiðla sem og lykilorð. Gott er að hægt sé að nálgast öll lykilorð og slóðir (t.d. vefum-sjónarkerfi) á einum stað svo samskiptahópurinn eigi auðvelt með að nálgast slíkar upplýsingar.



Grunnreglur

Til að tryggja öryggi borgaranna og samfélagsins sem og viðbúnað er notast við fjórar grunnreglur. Þessar meginreglur eiga einnig við um samskipti vegna áhættu og krísu.

Grenndarreglan: Ein af fjórum grundvallarreglum í viðbragðskerfi almannavarna. Staðbundin stjórnvöld undirbúa fyrirbyggjandi ráðstafanir og viðbragðsáætlanir.

Samkvæmisreglan: Ein af fjórum grundvallarreglum í viðbragðskerfi almannavarna. Á hættutímum sér yfirvald eða stofnun um björgunarstörf á verksviði sínu.

Samræmingarreglan: Ein af fjórum grundvallarreglum í viðbragðskerfi almannavarna. Allir viðbragðsaðilar samhæfa störf sín við undirbúning á aðgerðum vegna hættu-ástands þannig að búnaður og mannaflí sé nýttur á árangursríkan hátt.

Sviðsábyrgðarreglan: Ein af fjórum grundvallarreglum í viðbragðskerfi almannavarna. Sá aðili sem fer venjulega með stjórn tiltekins sviðs samfélagsins, tiltekins svæðis eða umdæmis skal skipuleggja viðbrögð og koma að stjórn aðgerða þegar hættu ber að höndum.

5. INNRI OG YTRI AÐSTOÐ

Það getur verið áskorun að hafa aðgang að nægilegum fjölda fólks til að geta séð um öll þau verkefni sem upp koma — sérstaklega ef um langvarandi atvik er að ræða. Algengt er að starfsemi hafi aðeins einn einstakling sem sér um öll samskipti en það getur orðið yfirþyrmandi og ómögulegt að bera ábyrgð á svo mörgum verkefnum í einu.

Ein lausn á þessu er t.d. að vera í samstarfi við aðra, s.s. starfsfólk sem ekki vinnur daglega með samskipti; þ.e. þau eru ekki í þeirra verkahring. Áður en atvik á sér stað verður skipulag að liggja fyrir og þá þarf að tilgreina það í samskiptaáætluninni. Annar möguleiki er að leita út fyrir starfsemina eftir aðstoð, t.d. í önnur fyrirtæki eða stofnanir. Slíkt samstarf getur átt sér stað yfir landfræðileg mörk, t.d. með því að svara fyrirspurnum fjölmiðla, skrifa fréttatilkynningar, halda utan um upplýsingagjöf á samfélagsmiðlum og draga fram staðreyndir til að setja inn í stöðuskýrslur.

Upplýsinga- og fjölmiðlamiðstöð ríkislögreglustjóra

Almannavarnir eru í samstarfi við hjálparlið almannavarna, sveitafélög, ráðuneyti og undirstofnanir þeirra. Ef upp koma atvik þar sem upplýsingagjöf er mikilvæg fyrir borgarana, er þetta samstarf virkjað en tilgangurinn er að hafa öfluga upplýsingamiðlun þegar ýmis óæskileg atvik verða, t.d. heimsfaraldur, náttúruvá og/eða stórslys. Upplýsingasamstarf Almannavarna samanstendur af aðilum sem sjá um samskipti hjá þeim stofnunum sem hafa hlutverki að gegna í tilteknu atviki.

Megintilgangur þessara upplýsinga er að samræma upplýsingar sem koma frá yfirvöldum til að tryggja einsleita umfjöllun og að borgarar fái réttar og skýrar upplýsingar við fyrsta tækifæri.

6. FJÖLMIÐLAUMFJÖLLUN OG YTRI GREININGAR

Margvísleg starfsemi heldur utan um þá umfjöllun um starfsemina sem birtist í fjölmiðlum og á samfélagsmiðlum en þessi þjónusta er yfirleitt keypt af ytri aðilum. Þegar upp koma áföll vegur umfjöllun í fjölmiðlum þungt og þarf að huga vel að henni. Í krísu skiptir miklu máli að þessi vöktun sé aðlöguð að atviki en hún þarf að fela í sér ákveðin lykilorð. Eins er mikilvægt að upplýsingar berist jafnt og þétt en í krísu getur verið þörf á tíðari uppfærslum. Fyrir starfsemi sem kaupir slíka þjónustu af ytri aðilum (þ.e. rekur hana ekki sjálf) er náið samtal við veitanda þjónustunnar áriðandi.

Einnig þarf að fylgjast með því sem er í gangi utan starfseminnar, t.d. hjá öðrum yfirvöldum eða hugsanlegum samstarfs- eða samkeppnisaðilum. Þetta er m.a. gert með því að vakta samfélagsmiðla viðkomandi aðila.

Þegar krísa kemur upp, er oft óskað eftir eða þörf fyrir að gerð sé eigin fjölmiðlagreining sem og aðrar ytri greiningar, bæði fyrir þá sem koma að krísustjórnun og þá sem stjórna samskiptum. Samskiptahópurinn getur sjálfur unnið þetta verkefni eða útvistað því til ytri aðila, eins og á við um þá vöktun er snýr að umfjöllun um starfsemina.

Við greiningu á fjölmiðlum/ytri aðstæðum þarf að svara eftirfarandi spurningum:

- Hvað segja íbúar og aðrir um meðhöndlun starfseminnar á atvikinu?
- Er rétt haft eftir starfseminni og eru upplýsingar réttar?
- Skýra fjölmiðlar frá einhverju sem ætti að bregðast við en engum innan starfseminnar hefur dottið í hug?
- Veita fjölmiðlar rangar upplýsingar um atvikið sem starfsemin ætti að leiðrétta?
- Kemur fram gagnrýni sem starfsemin ætti að taka á eða svara?
- Hvað kemur fram á samfélagsmiðlum?
- Hversu mikill er áhuginn á fjölmiðlaumfjöllun?
- Hvað segja önnur yfirvöld og opinberar stofnanir?
- Hvaða aðrir „sérfræðingar“ taka pláss í fjölmiðlum?
- Hvernig er öðrum lykilaðilum og yfirvöldum lýst?

Eftirfarandi á alltaf við um samskipti og þá sérstaklega ef áföll verða:

Ef rangfærslur koma í ljós í fréttáflutningi eða greinaskrifum, er gott að hafa samband við viðeigandi fjölmiðil eins fljótt og auðið er og biðja um leiðréttingu. Einnig er hægt að leiðrétta rangfærslur með því að setja skilaboð inn á eigin vefsíðu og á samfélagsmiðla. Slíkar leiðréttingar þarf einnig að senda til samstarfs- og lykilhagsmunaaðila.

7 • BOÐSKAPUR OG STEFNA

Eftir að áfall hefur átt sér stað vilja markhópar fá réttar og skilmerkilegar upplýsingar um hvað hefur gerst. Skilaboðin þurfa því að svara lykilsurningunum:

- Hvað gerðist?
- Hvernig hefur þetta hafa áhrif á íbúa?
- Hvað er gert vegna atviksins/ástandsins?
- Hvenær verður allt eðlilegt aftur (ef hægt er að segja til um það)?

Lítill tími er til að undirbúa boðskap en engu að síður ætti að birta fyrstu skilaboðin innan fyrsta klukkutímans. Innan fárra klukkutíma þarf svo að senda ítarlegri upplýsingar á fjölmiðla sem og birta þær á heimasíðu og samfélagsmiðlum sem notaðir eru hjá hverjum og einum.

Orðrómur getur komið upp og breiðst hratt út. Upplýsingar sem koma snemma, koma frá viðurkenndum aðilum, eru góðar og heiðarlegar og eru kjarninn í góðri stjórnun á orðrómi.

Einnig er mælt með því að koma með yfirlýsingu þrátt fyrir að litlar upplýsingar séu til-tækar. Við slíkar aðstæður er hægt að miðla því að þekking á aðstæðum sé til staðar, þróun sé fylgt, tiltekinni stöðu sé tekið alvarlega og að unnið sé að því að fá yfirsýn yfir stöðuna.

Allar upplýsingar, sem miðlað er, þurfa að byggja á staðreyndum og mikilvægt er að láta engar vangaveltur í ljós — hvorki um orsakir, kostnað, sökudólga né neitt annað. Best er að vera varkár (á fyrstu stigum hvers atviks) og leitast við að sýna tillitssemi í öllum samskiptum. Góð regla er að tala fyrst um afleiðingar fyrir fólk áður en t.d. talað eru um umhverfi, tjón og fjárhagslegar afleiðingar.

Önnur ráð fyrir gerð og notkun boðskapar þegar krísa kemur upp:

- Fyrst þurfa upplýsingar að berast innan starfseminnar eða a.m.k. ekki seinna en þær eru gefnar utanaðkomandi.
- Taka þarf frumkvæði og upplýsa almenning áður en fjölmiðlar gera það, ef það er mögulegt.
- Gott er að vera opin(n) en gæta að persónuvernd og öryggismálum.
- Axla þarf ábyrgð og sýna umhyggju í garð þeirra sem verða fyrir áhrifum.
- Gefa þarf eins rétta mynd af ástandinu og mögulegt er.
- Gott er að einbeita sér að því hvernig hægt er að leysa stöðuna.
- Veita þarf upplýsingar og á það einnig við þegar ekkert nýtt er að fréttu.
- Leiðrétta þarf sögusagnir og rangfærslur eins fljótt og auðið er, t.d. með fréttatilkynningu, á heimasíðu og/eða á samfélagsmiðlum.
- Gott er að uppfærslur séu tíðar.
- Oft þarf að endurtaka flókin skilaboð nokkrum sinnum og birta eftir mörgum boðleiðum.

8. MARKHÓPAR

Krísan gefur færi á innri og ytri valdabaráttu sem og spurningum um hver eigi faglegt eignarhald á atviki. Til að forðast slíkar umræður er hægt að boða til fundar með viðeigandi starfsemi (einni eða fleiri) sem á hlut að máli, fljótlega eftir að atvik kemur upp. Þá er hægt að koma á beinum samskiptum og hægt að ræða bæði boðskap, samstarfsform og aðferðir við upplýsingagjöf fyrir næstu daga og/eða vikur.

Það getur verið árangursríkt að útbúa samskiptayfirlit sem sýnir mikilvægustu hagsmunaaðilana í krísunni og í kjölfarið ákveða hverjir fá upplýsingarnar, hverjir geta miðlað upplýsingum áfram og hverjir aðrir geta haft áhuga á málinu. Við þessa vinnu er, eins og með aðra hluta skipulags samskipta í áfallstjórnun, mikill kostur að vera í samtali við aðra aðila starfseminnar til að fanga ákveðna markhópa.

Nokkrir mikilvægir markhópar:

- íbúar/þeir sem verða fyrir atviki og aðstandendur þeirra
- eigið starfsfólk
- fjölmiðlar (í héraði, innlendir, alþjóðlegir)
- einstakir hópar íbúa; t.d. fatlaðir, þeir sem hafa annað móðurmál en íslensku og ferðamenn
- samstarfsaðilar eða önnur yfirvöld

9. BOÐLEIÐIR

Allar boðleiðir sem notaðar eru við áfall/krísu verða að koma fram í samskiptaáætlun starfseminnar og þá helst með tengiliðaupplýsingum fyrir þær mikilvægustu. Æskilegt er að tengiliðaupplýsingarnar tilgreini þær boðleiðir sem notaðar eru fyrir mismunandi markhópa.

Viðeigandi boðleiðir geta verið allt frá eigin vefsíðum og innra neti til héraðsblaða samfélagsmiðla og fjölmiðla sem starfa á landsvísu og/eða til íbúafunda.

Hraðar, skýrar og stöðugar upplýsingar – sem og gott samstarf við aðila sem verða fyrir áhrifum, þ.á m. fjölmiðla – auka möguleika á árangursríku skipulagi á samskiptum í áfallstjórnun. Þetta á við hvort sem samskiptin eiga sér stað í raunheimi eða netheimum.⁵

Samfélagsmiðlar

Samfélagsmiðlar eru áhrifarík leið til að eiga samskipti við almenning en þar er hægt að ná utan um, miðla og dreifa upplýsingum á skjóttan hátt. Ef ætlunin er að nota samfélagsmiðla er gott að hafa nýtt þann vettvang áður við hefðbundnar aðstæður svo vitneskja sé til staðar um hvernig viðkomandi miðlar virka, hvers konar samskipti henta best og til hvaða markhópa hægt er að ná (og þá hverra ekki).

Nauðsynlegt er að hafa góð kerfi og gott verklag um notkun samfélagsmiðla, hvernig fyrirspurnir eru meðhöndlaðar, hvernig skráningu aðgerða er háttað og skjalavistun. Einnig þarf að skipuleggja hvernig mismunandi boðleiðir geta spilað saman.

Spurningar sem ætti að spyrja í þessari vinnu:

- Hverju á að deila á hvaða miðlum?
- Hvaða miðill á að vera aðalupplýsingamiðill í krísu?
- Hvaða aðrir möguleikar eru, ef aðalupplýsingamiðillinn verður óstarfhæfur?
- Hvernig á að tryggja heildstæð samskipti þvert á miðlana?

⁵ Anderson, Helen. (2014).

Hagnýt dæmi og ritráð

MSB í Svíþjóð, systurstofnun Almannavarna, hefur gefið út bókina *Sociala medier og och web vid kris - strategier og taktiker*⁶ (2014) þar sem gefin eru hagnýt dæmi og ritráð um hvernig sveitarfélög og stofnanir notuðu vefsíður og samfélagsmiðla við fjórar mismunandi krísur.

MSB hefur einnig gefið út bókina *Skriva i sociala medier - i hendelse av kris*⁷ en hún er handbók um hvernig nota á orð, texta og myndir til að móta skýr skilaboð á samfélagsmiðlum í krísu.

⁶ Eriksson, Mats. (2014).

⁷ Anderson, Helen. (2014).

10. Í KJÖLFAR ÁFALLS/KRÍSU

Samskiptaáætlun snýst líka um að skipuleggja hvað gerist eftir atvik, þegar aðstæður eru aftur orðnar hefðbundnar. Þetta getur ekki síður verið krefjandi tími, þar sem svara þarf mikilvægum spurningum og sögusagnir verða til. Oft er vilji að finna sökudólga og almenn óvissa ríkir um frekari eftirfylgni.

Samskiptastarfsfólk þarf að fylgjast vel með umfjöllun eftir að óæskilegt atvik hefur átt sér stað, svo hægt sé að koma auga á og bregðast við neikvæðni og rangfærslum meðal íbúa og fjölmiðla.

Nokkrir punktar til að hafa í huga í þessum fasa:

- Fara þarf yfir atvik og draga fram lærdóm af því á skipulagðan og kerfisbundinn hátt. Hér er skráning aðgerða mikilvæg; sjá *Viðauka 2*.
- Safna þarf saman umfjöllunum fjölmiðla um atvikið og greina þær.
- Endurskoða þarf krísusamskiptaáætlanir og verkferla.

Mikill lærdómur fylgir því að lenda í áfalli. Það er því mikilvægt að endurskoða samskiptaáætlunina eftir áfallið því oft leynast þar möguleikar til úrbóta.

VIÐBÓTARLESEFNI

- Anderson, Helen. (2014). *Skriva i sociala medier – i händelse av kris*. (MSB). Sótt af <https://rib.msb.se/filer/pdf/27349.pdf>
- Boholm, Åsa. (2011). *New Perspective on Risk Communication*. New York & London: Routledge.
- Coombs, W. Timothy. (2014). *Crisis Management and Communications*. Institute for Public Relations.
- DSB. (2016). *Veileder krisekommunikasjon*. Sótt af <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/veileder/veileder-krisekommunikasjon/>
- Enander, Ann. (2005). *Människors förhållningssätt till risker, olyckor och kriser*. Karlstad: Räddningsverket.
- Enander, Ann, Hede, Susanne & Lajksjö, Örjan. (2004). *Att stå "i stormens öga"*. Sverige: Krisberedskapsmyndigheten
- Eriksson, Mats. (2014). *Sociala medier och webb vid kris*. (MSB). Sótt af <https://rib.msb.se/filer/pdf/27350.pdf>
- Fagerli, Jørgensen, Lund, Meling, Stranger-Thorsen & Volan. (2012). *Krisehåndtering 2.0*. Kommuneforlaget.
- Heath, Robert L. & O'Hair, H. Dan. (2009). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
- Hvitfelt, Håkan. (2003). *Nyheter vid kriser*. Sverige: Krisberedskapsmyndigheten.
- Høydalsvik, Ingvild. (2006). *Risikokommunikasjon (masteroppgave)*. Norge: DSB.
- Jarlbro, Gunilla. (2004). *Krisjournalistik eller journalistik i kris?* Sverige: Krisberedskapsmyndigheten.
- Larsson, Larsåke. (2008). *Kris och lärdom*. Sverige: Örebro universitet, Medie- och kommunikationsvetenskap.
- Løvik, Kjell. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Norge: Höyskoleforlaget.
- Millar, Dan P. & Heath, Robert L. (2004). *Responding to Crisis*. Routledge
- Olsen, Odd Einar, Mathiesen, Espen Reiss, & Boyesen, Marit. (2010). *Media og krisehåndtering*. Norge: Höyskoleforlaget.

Swedish Emergency Management Agency (SEMA). (2003). *Crisis Communication Handbook*.

Ulmer, Robert R., Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew W. (2007). *Effective Crisis Communication*. <https://doi.org/10.1080/15205430701528663>

Wellington Region Emergency Management. (2012). *Social Media in an Emergency. A Best Practice Guide*

VIÐAUKAR

VIÐAUKI 1: GÁTLISTI

Góð ráð fyrir fyrstu klukkustundirnar eftir atvik:

- Senda þarf út fréttatilkynningu.
- Meta þarf viðbrögð og starfsgetu vegna krísunnar; í hvaða mæli hefur atvikið áhrif á eigin starfsemi og hvaða áhrif hefur það á aðra lykilaðila?
- Meta þarf þörf fyrir aukaaðstoð og hvort kalla þurfi eftir henni.
- Senda þarf skilaboð til starfsmanna.
- Gefa þarf skiptiborði og móttöku upplýsingar, ef við á.
- Ákveða þarf hverjir verða talsmenn.
- Hefja þarf símaþjónustu við aðstandendur, ef við á.
- Halda þarf utan um fjölmiðlaumfjöllum.
- Birta þarf upplýsingar á viðeigandi miðlum.
- Uppfæra þarf upplýsingar á öllum miðlum, t.d. á heimasíðu og samfélagsmiðlum.
- Skýra þarf atriði sem varða upplýsingar til aðstandenda og í samstarfi við mannauðsdeild.
- Meta þarf hvort halda þurfi blaðamannafund og ákveða þarf staðsetningu þar sem blaðamönnum er sinnt.
- Huga þarf að líklegum áskorunum er varða samskipti í tengslum við atvikið.
- Deila þarf upplýsingum innanhúss og eins verður að taka þátt í innanhúsfundum um atvikið.
- Deila þarf upplýsingum til utanaðkomandi, hafa samband við mikilvæga samstarfsaðila til að skiptast á upplýsingum o.s.frv.
- Safna þarf upplýsingum um staðreyndir.
- Finna þarf til efni sem hefur verið útbúið og meta verður þörf fyrir nýtt efni.
- Skrá þarf aðgerðir.

Góð ráð á fyrsta degi eftir atvik:

- Gera þarf vaktalista.
- Muna þarf eftir nægri hvíld og næringu (mat og drykkjum).
- Forðast þarf vangaveltur, tilgátur og tölur.
- Skrásetja þarf það sem gert hefur verið og tala saman um verkefni.

VIÐAUKI 2: SKRÁNING AÐGERÐA

Skráning aðgerða er mikilvæg vegna verkefna við úrvinnslu krísunnar en einnig svo hægt sé að draga lærdóm af framkvæmdinni. Mikilvægast er að halda utan um allt sem er gert í samskiptamálum, t.d. útgáfur á efni, fyrirspurnir fjölmiðla, tölvupóstur, SMS skilaboð og stuttar fundargerðir. Best er að skráning sé miðlæg á veflausn eins og t.d. á *Teams*.

Gott er að hafa skráningarform í samskiptaáætlun sem hægt er að nota, ef rafmagn fer.

Dæmi um skrá:

Atvik

Tími (Dags. og kl.)	Verkefni (Hvað var gert?)	Framkvæmdaraðili	Ábyrgð/ eftirfylgni



Leiðbeiningar um skipulag samskipta í áfallastjórnun

Útgáfa 1 – nóvember 2021
ISBN 978-9935-9638-4-0