



Lathund för hantering av krissituationer

Denna lathund är framtagen som stöd för Svensk Scenkonsts medlemmar när de riskerar att hamna i ett mediedrev och i förlängningen en förtroendekris. Strategier, förberedelser, träning och en tydlig ansvarsfördelning är avgörande för att motverka en krissituation. Lathunden ska ligga till grund för planering av ett strategiskt kommunikationsarbete som kan skapa lugn i organisationen och avvärja alternativt minska effekterna av en krissituation.

Hur uppstår kriser och hur kan de hanteras?

Om det inte handlar om till exempel olyckor eller olika typer av avslöjanden av oegentligheter brukar krissituationer sällan uppstå över en natt utan snarare vara effekten av en långvarig process. Däremot uppfattas de ofta så av såväl omvärld som av dem som drabbas av hård mediebevakning. Ju tidigare man kan planera och genomföra strategiska kommunikationsinsatser och presentera sin egen bild av händelsen, desto lättare brukar det vara att säkerställa ett bibehållet förtroende för organisationen. Ett utdraget förhållande och frånvaro av motbilder riskerar att cementera en negativ bild.

Kritiska händelser i verksamheten

Långsamma förlopp kan vara svåra att identifiera, men inom ramen för den ordinarie verksamheten finns det skeenden som är särskilt kritiska och som kan leda till ifrågasättanden, missnöje och i värsta fall öppna konflikter mellan personal och arbetsgivare. Genom att vara medveten om dessa kritiska händelser kan både intern och extern kommunikation planeras så att konflikten inte blir medial och, om den blir det, att man hinner presentera sin bild av händelserna först och därmed enklare får sätta sin egen agenda i frågan.

Exempel på kritiska situationer är:

- Minskade anslag och besparingskrav
- Organisationsförändringar
- Byte av lokaler eller ombyggnation
- Ågarna/styrelsen vacklar eller är splittrad
- Medarbetarenkäter med mindre bra resultat
- Konflikter/falangbildning inom personalen
- Offentlig kritik från enskild missnöjd medarbetare eller f.d. anställd
- Återkommande kritik från fackliga motparter mot t.ex. hantering av förhandlingsskyldighet
- Oenighet kring konstnärlig inriktning
- Provokativa uppsättningar
- Återkommande kritik från kulturjournalister om verksamheten
- Konflikter kring upphovsrätt
- Olyckor
- Bedrägligt eller brottsligt beteende på arbetsplatsen
- Kritik kring bristande tillgänglighet i lokalerna
- Anmälan om diskriminering till DO
- Anmälan om arbetsmiljöbrister till Arbetsmiljöverket



- Reporter eller annan begär ut handlingar
- Kontroversiella offentliga uttalanden från tongivande personer
- Smittoeffekt från kritiska händelser på andra arbetsplatser

Vad ni kan råka ut för under ett krisförlopp

Varje situation är unik men genom att förbereda sig på ett antal möjliga scenarier kan negativa konsekvenser dämpas eller helt undvikas.

Följande händelser är vanliga:

- *Konfidentiell information offentliggörs*
Det är inte ovanligt att lokala fackliga representanter till media läcker information som ännu inte är offentlig eller som inte kommunicerats internt i organisationen, såsom resultat av pågående eller avslutade förhandlingar, resultat av medarbetarenkäter etc. I värsta fall kan det innebära att personal får kännedom om uppsägning av enskilda personer eller andra organisationsförändringar genom media. För de berörda kan det vara mycket jobbigt och skapar stora problem internt inom organisationerna. Ju tidigare ledningen går ut med egen information och är transparent, desto mindre är risken för att fackets beskrivning av situationen biter sig fast.
- *Arbetsmiljörapporter diskuteras offentligt*
När arbetsmiljöfrågor diskuteras offentligt i media, är det svårt för ledningen att bemöta det, utan det framstår som att man inte tar arbetsmiljöfrågor på allvar, eller vill tysta kritik. I omgivningen ögon ses arbetsgivarparten som den starka medan medarbetarrepresentanterna uppfattas vara i underläge. Det är en utmaning för arbetsgivaren att ge korrekt information utan att uppfattas som nonchalant. Visa gärna handlingskraft genom att hänvisa gärna till pågående åtgärdsprogram och kommande arbete.
- *Kritik mot ledningen framförs anonymt*
När medarbetare anonymt framför kritik, direkt till ledningen, till media eller till styrelserepresentanter, är det mycket svårt för arbetsgivarsidan att bemöta det eller att bedöma hur utbrett missnöjet är. Det ger också sken av att det finns en rädsla för att framföra kritik öppet, oavsett om det stämmer eller inte.
- *Ägarrepresentanter/styrelseledamöter är splittrade*
Även om styrelser oftast är eniga är det inte ovanligt att politiskt utsedda styrelserepresentanter ser en möjlighet att profilera sig politiskt genom sitt styrelseuppdrag, särskilt när resurserna är begränsade, vid nedläggningar/flytt av verksamhet eller när det närmar sig valår.

Det händer att styrelser följer opinionen och ändrar sina beslut om kritiken är kraftig, eller att delar av en styrelse uttrycker att den inte har förtroende för vd, vilket sätter vd och övrig ledning i en mycket svår situation.

- *Fackförbund på nationell nivå går in i konflikten*
Den lokala fackliga parten har i många fall kallat in nationella företrädare. Dessa bidrar då till att öka det mediala intresset och angelägenhetsgraden, särskilt på lokal nivå. De ges då också ett nationellt tolkningsföreträde och får ofta presentera deras bild av hur det ser ut i resten av landet.
- *Konfliktfrågor blir en fråga om att värna konsten i sig*
Även om konflikter kan handla om den dagliga styrningen av verksamheten, eller om andra prioriteringar kan motparten ofta använda sig av argument som handlar om att



värna konsten i sig. Genom att försvara konstens intresse framhäver man allmänintresset och det egna intresset i grundkonflikten hamnar därmed i bakgrunden.

- *Den konstnärliga inriktningen kritiserar av andra externa personer*
Den valda konstnärliga inriktningen kan i linje med punkten ovan även komma att kritiserar av andra konstnärligt aktiva personer eller kulturjournalister som gör gemensam sak med tongivande interna kritiker.
- *Begränsad förkunskap om arbetsrätt leder till fel i rapporteringen*
Rapportering från scenkonstbranschen hanteras oftast av kulturjournalister, oavsett fråga. Det innebär att dessa ofta saknar den kunskap och erfarenhet av arbetsrätt och arbetsmarknadsfrågor som till exempel ekonomijournalister har. Det finns därför en risk att rapporteringen kan bli felaktig och riskerar att missa väsentliga frågor. Det är därför ofta viktigt att gå igenom de arbetsrättsliga grunderna och genomförda samt planerade steg i en process, och beskriva hur de förhåller sig till gällande lagar och avtal.

Förslag på åtgärder

Grundläggande i krishantering är att formulera tydliga budskap och hålla sig till dem, att klargöra vem som ska uttala sig, vilka som ska få information och vid vilket tillfälle.

1. Bygg upp krisberedskap

Innan några kritiska händelser uppstår bör man ta fram en generell strategi för hur en sådan situation ska hanteras. Denna kan sedan anpassas efter de unika händelserna. Om en strategi inte finns på plats bör en sådan tas fram omedelbart. Strategin behöver inte vara tung. Det är bättre med en enkel, men överenskommen strategi än frånvaro av ett gemensamt agerande i en krissituation.

Några avgörande delar i en sådan strategi är:

- *Bedömning av krisindikatorer*
Vilka händelser utgör en risk för den specifika organisationen och hur ska de identifieras?
- *Krisorganisation*
Det bör på förhand klargöras vilka som ska ingå i en exekutiv krisgrupp som kan fatta beslut samt vilka som ska informeras i vilket läge. Krisgruppen bör bestå av en begränsad grupp, men som samtidigt representerar ledningens viktigaste funktioner. När en händelse, exempelvis en medieläcka uppstår, bör det vara klart för samtliga hur de ska agera.
- *Kommunikationsplan*
Ta fram en konkret handlingsplan för kommunikationsarbetet som tydligt svarar på vilken information som ska kommuniceras till vilka grupper vid vilka tillfällen. Genom att skriva ner kommunikationsordningen blir det lättare att prioritera och komma ihåg vilka som bör förses med information för att minska ryktesspridning och eventuell desinformation från andra parter. Denna revideras i regelbundna uppföljningar.
- *Talespersoner*
Det underlättar att på förhand förbereda vem som uttalar sig i vilka frågor. Det kan med fördel göras en uppdelning, exempelvis att vd enbart uttalar sig om verksamhetsrelaterade frågor, medan kommentarer kring medarbetarfrågor görs av vice vd eller personalchef. Kommunikationsansvarig eller liknande används med fördel som gate-keeper och den man hänvisar media att vända sig till i det första skedet.
- *Mediebevakning*
Det bör finnas klara rutiner för mediebevakning, så att man inte missar eventuella kommentarer eller utspel som kan behöva bemötas.



- **Intern information**
Att ha snabb intern information är mycket viktigt för att motverka att osäkerhet sprider sig i organisationen och att ryktesspridning uppstår. I vissa fall kan det vara nödvändigt att ta kontakt direkt med enskilda medarbetare för att säkerställa att informationen når alla. Den interna informationen kan behöva upprepas kontinuerligt. All information som kommuniceras brett till medarbetarna måste klara av en medial granskning.
- **Externa budskap**
Det är viktigt att formulera vilka budskap man vill förmedla, och hålla sig till dem. Dessa kan revideras under förloppet gång, men det bör då göras medvetet. Genom att ha fastslagit tydliga budskap ökar man möjligheterna att nå önskat resultat i media.
- **Kommunikationsstöd för talespersoner**
De som ska uttala sig i media behöver ett "bollplank"/kommunikativt stöd inför alla mediekontakter. Det kan antingen utgöras av en medarbetare med erfarenhet av liknande situationer eller ett externt stöd. Bollplanket hjälper till med att formulera budskap och är med när talespersonen tränar inför journalistkontaktarna. Ofta behövs också mer omfattande medieträning, exempelvis framför kamera.

2. Kontakta Svensk Scenkonst på ett tidigt stadium

Konflikter mellan arbetsgivare och personal är vanliga och bland Svensk Scenkonsts medlemmar händer det ofta att dessa blir medialt uppmärksammade. Svensk Scenkonst har gedigen erfarenhet att ge stöd inför och under förhandlingar, och kan om det är lämpligt göra generella uttalande till stöd för en korrekt process samt bidra med visst stöd kring kommunikation. Svensk Scenkonst kan också förmedla kontakt vid behov av externt kommunikationsstöd. Dessa kan bistå med förebyggande strategier, utbildning och medieträning, rådgivning under ett pågående händelseförlopp samt operativt stöd.

Genom en tidig kontakt kan Svensk Scenkonst också, om det är lämpligt, ta kontakt med berörda fackförbund centralt på ett tidigt stadium samt vara förberedda om centrala förhandlingar inleds.

3. Lägesanalys

För att kunna agera på ett optimalt sätt är det viktigt att ha en samlad, gärna skriftlig, bild över händelseförloppet med så mycket fakta som möjligt, vilka aktörer som är inblandade och deras agenda. Uppdatering sker efterhand. Är personalen enig eller finns det splittringar? Vilka har agerat hittills? Vad har varit den utlösande faktorn? Vilket stöd finns från ägarna?

4. Identifiera alternativa scenarier

En viktig del i agerandet är att göra en bedömning av olika scenarier som kan uppstå, både som en följd av arbetsgivarens eget agerande eller omgivningens agerande. Det bör finnas förberedda handlingsalternativ för de olika scenarierna, exempelvis i form av redan formulerade pressmeddelanden, debattartiklar, beredskap att ringa vissa journalister, intern information etc.

5. Förbered uttalanden

Det kan vara mycket viktigt att formulera organisationens ståndpunkter i ett samlat dokument, ett *Frågor & svar* för exempelvis publicering på hemsidan, mediekontakter, att använda vid intern kommunikation. Det ökar förutsättningarna för att olika företrädare förmedlar samma budskap. Det samlade dokumentet behöver inte kommuniceras i sin helhet utan kan användas som underlag för information i olika former.

6. Skapa allianser

Genom att identifiera "vänner" och förse dem med rätt information kan man bidra till att skapa en bild som stärker organisationens position och/eller motverka att andra aktörer kommenterar situationen utan ha full information.



7. Alternativ strategi för att skapa en motbild

Ett sätt att stärka förtroendet för arbetsgivaren är att aktivt arbeta med positiva budskap kring verksamheten som inte berör den aktuella krissituationen. Det kan göras både i förebyggande syfte och som en del av krishantering. Det kan handla om att bjuda in media till repetitioner, i god tid ge information om förestående förändringar, att vara aktiv i sociala medier etc.

Kommunikativa kanaler/metoder

Val av kanaler och metoder för kommunikationen kommer att skilja sig åt beroende på ärende, situation, grad av angelägenhet och behov av kontroll. Följande exempel är vanliga i ett kommunikativt arbete:

- *Interna informationsmöten* – centrala när personalen måste få samma information vid ett tillfälle.
- *Skriftlig information på intranät/anslagstavlor* – en bra uppföljning av ett informationsmöte, eller en metod för att kontinuerligt hålla personalen informerad om hur en process fortlöper. Även när det inte finns ny information kan det vara bra att lämna information om att processen löper vidare och hur tidsplanen ser ut.
- *Mejl till samtliga medarbetare* – fyller i stort sett samma funktion som intranätet.
- *Personligt samtal/möte* – enskilda nyckelpersoner, inom eller utanför organisationen, kan det vara mycket viktigt att ge personlig information, exempelvis personal som är särskilt kritisk, eller politiskt ansvariga.
- *Information på extern webbsida* – genom att lägga ut en nyhet på hemsidan visar arbetsgivaren öppenhet och styr över innehållet utan att dra onödig uppmärksamhet till nyheten.
- *Nyhetsbrev* – nyhetsbrev till kunder och andra intressenter är en bra metod för att på ett tidigt stadium informera om de kommande processerna och för att ge externa personer en bild av vad som är på gång.
- *Sociala medier* – sociala medier med kommentarfunktioner är viktiga för informationsinhämtning i en krissituation, men det finns uppenbara risker med att lämna svåra budskap i sådana medier. Tidigare erfarenheter har visat att man genom exempelvis Facebook eller bloggar istället skapar en kanal för ännu fler missnöjesyttringar.

Ska man kommunicera i sociala medier är det bättre att inte gå in i en debatt där utan att istället hänvisa till tydliga uttalanden på den egna hemsidan. Rena felaktigheter har en tendens att sprida sig snabbt, bevaka dessa och hänvisa istället till er egen sida eller oberoende aktörer som redovisar hur det egentligen förhåller sig.

- *Pressmeddelande* – detta är en bra standardmodell att ha färdig inför de flesta förändringar. Även om innehållet inte publiceras av andra aktörer kan det fylla en funktion genom att de visar på en proaktivitet och öppenhet från arbetsgivaren.
- *Debattartikel och eventuellt genmäle* – möjligheten att lämna genmäle på en debattartikel av en motpart bör användas för att korrigerera felaktigheter och föra fram sina egna budskap. Var dock medveten om att den som initierat en debatt brukar få sista ordet.



- *Skriftlig eller muntlig kontakt med utvalda journalister, eventuellt med inbjudan till intervju* – bygg relationer med journalister och ge dem tillfälle att få höra arbetsgivarens perspektiv i en fråga. Ett skriftligt underlag kan i stort sett utformas som ett enkelt pressmeddelande med en intresseväckande rubrik och en kort beskrivning av arbetsgivarens ståndpunkt.
- *Presskonferens* – bör i huvudsak användas när det mediala trycket är mycket stort och man behöver köpa sig tid för att ta fram underlag och förbereda uttalanden. Om ni bara har ett uttalande och inte vill svara på frågor bör detta göras klart när presskonferensen börjar.

Checklista med nyckelfrågor att ställa sig

- Finns det någon framtagen kommunikationsstrategi?
- Hur ser krisorganisationen ut?
- Vilka är talespersoner i olika frågor?
- Vad har hänt hittills?
- Vilka är huvudbudskapen?
- Vilket stöd har arbetsgivaren bland personalen/medier/allmänheten?
- Vilka möjliga scenarier för händelseförloppet finns och vilka är de stora riskerna?
- Finns det tydligt stöd från styrelsen/ägarna?
- Har information gått ut internt?
- Har vd/talesperson kommunikationsstöd (träning inför mediakontakter och för att formulera budskap)?
- Finns externt bollplank/stöd?
- Finns rutiner för mediebevakning?
- Är Svensk Scenkonst informerad?
- Finns det liknande fall hos andra arbetsgivare?