

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Sosiale mediers rolle i nasjonal krisekommunikasjon

Av Ellen Wennevold Aas

Eksamenskode og navn:

MAN 30251 – Digital kommunikasjonsledelse

Utleveringsdato:

17.09.2012

Innleveringsdato:

06.05.2013

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

1 Innledning	s 1
1.1 Rekkevidden til budskapene 22. juli	s1
1.2 Evaluering av nasjonal krisehåndtering. Definisjon sosiale medier	s 2
2 Teori	s 3
2.1 Definisjon av sosiale medier	s 4
2.2 Endret krisekommunikasjon	s 4
2.3 Utbredelse	s 5
2.4 Tilgjengelighet	s 5
2.5 Hurtighet	s 6
2.6 Samspill med massemediene	s 6
2.7 Best practice	s 7
3 Metode	s 8
3.1 Informert samtykke	s 8
3.2 Åpne kilder	s 9
3.3 Valg av intervjuobjekter	s 9
3.4 Analysekjema	s 10
3.5 Metodiske utfordringer	s 11
3.6 Validitet	s 12
4 Analyse	s 12
4.1 Best practice 1: Vedta policy	s 12
4.2 Best practice 2: Planlegg	s 13
4.3 Best practice 3: Samarbeid med befolkningen	s 15
4.4 Best practice 4: Overvåk	s 16
4.5 Best practice 5: Vær transparent	s 17
4.6 Best practice 6: Samarbeid med andre aktører	s 18

4.7 Best practice 7: Håndter mediene	s 18
4.8 Best practice 8: Vær emosjonell	s 20
4.9 Best practice 9: Vær usikker	s 20
4.10 Best practice 10: Bruk befolkningen	s 21
4.11 Best practice 11: Tilpass kulturer	s 23
5 Diskusjon	s 23
5.1 Nytt tankesett for krisekommunikasjonen	s 24
5.2 Når kanalen er budskapet	s 24
5.3 Som vei til massemedia	s 25
5.4 Sosiale medier som nyhetskanal	s 25
5.5 Den mobile målgruppen	s 25
5.6 Redde liv og helse	s 26
5.7 Sosialt, digitalt samarbeid?	s 27
5.8 Fra monolog til dialog?	s 27
5.9 Kommunikasjon over faglinja	s 28
5.10 Del i integrert krisekommunikasjon	s 29
5.11 Holdning som tegn på kultur	s 30
5.12 Betalt krisekommunikasjon	s 30
6 Konklusjon	s 32
Litteraturliste	s 34
Vedlegg	s 38
Intervjuguide	s 39
Analyseskjema	s 43
Transkribert intervju med Carl-Erik Christoffersen, KSE/JD	s 48
Transkribert intervju med Hans Kristian Amundsen, SMK	s 59
Transkribert intervju med Wemunn Aabø, Politidirektoratet	s 69
Transkribert intervju med Unni Turid Grøndal, Oslo politidistrikt	s 81
Transkribert intervju med Eirik Andersen, Difi	s 92

Sammendrag

Sosiale medier endrer måten vi kommuniserer på i kriser. Nyere studier på sosial mediebruk i senere års kriser internasjonalt, tegner et bilde av faktisk bruk og egnethet av sosiale medier i kriser. Denne oppgaven benytter Shari R. Veil, Tara Buehner og Michael Palenchars retningslinjer for krisekommunikasjon (2011) som grunnlag for en kvalitativ undersøkelse av egnethet, bruk og kultur for sosiale medier i nasjonal krisekommunikasjon i Norge etter 22. juli.

Undersøkelsen inkluderer intervjuer av fem sentrale aktører på feltet: Seniorrådgiver Carl-Erik Christoffersen ved Regjeringens krisestøtteenhet (KSE), kommunikasjonsdirektør Eirik Andersen i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), statssekretær Hans Kristian Amundsen ved Statsministerens kontor (SMK), seniorrådgiver Wemunn Aabø i Politidirektoratet og pressesjef Unni Turid Grøndal ved Oslo politidistrikt.

Oppgaven viser at sosiale medier *har* en rolle i nasjonal krisehåndtering. Sosiale medier er del av fire av fem av disse aktørenes planverk, kriseøvelse og hverdag.

Dette er i tråd med Veil, Buehner og Palenchars retningslinjer, som oppsummerer en bred teoriavledet best practice på krisekommunikasjon (2011). Imidlertid går både senere års case-studier fra kriser og Veil, Buehner og Palenchars best practice-retningslinjer lengre i sine funn og anbefalinger enn det disse sentrale aktørene i nasjonal krisehåndtering gjør i sin bruk. Spesielt sosiale mediers egenskaper for dialog og interaksjon er lite utnyttet.

Aktørene som er intervjuet er positive til sosiale medier og ser så godt som alle fordelene som Veil, Buehner og Palenchar trekker frem. Unntaket er anbefalingen om å inkludere sosiale medier i aktørenes interne samarbeid, hvor intervjuobjektene i minst grad ser noen nytteverdi.

Samtlige som er intervjuet ser ressursutfordringer ved sosial mediebruk i
krisekommunikasjon, uten at dette er fulgt opp med ekstra eller definerte
ressurser.

Oppgaven indikerer videre behov for å trekke kommunikasjonskompetanse ut i
faglinjen hos beredskapsaktører, for å inkludere søkemotor- og sosial software-
optimalisering av krisebudskap, samt for å vurdere betalt krisekommunikasjon.
Denne oppgaven foreslår derfor en tilsvarende utvidelse av best practice-
retningslinjene.

1. Innledning

Under og etter 22. juli-terroren i Oslo og på Utøya oppstod et enormt engasjement i sosiale medier. NRK beskriver på sine nettsider hvordan Twitter brakte oppdateringer fra øyevitner og sanntidsinformasjon fra ofre mens skytingen pågikk, og før politiet hadde verifisert den. NRK har samlet og analysert mer enn 250 000 Twitter-meldinger fra denne perioden og lagt ut en grafisk fremstilling på nrk.no/terrortwitter. Her fremgår det at første melding om skyting på Utøya ble tvitret 17:41, tolv minutter før første nettavis publiserte nyheten. Vi ser av denne hendelsen at sosiale medier endrer måten vi mottar og deler informasjon på i en krise. Tradisjonelle medier var ikke først ute med nyheten, og Twitter ble både en informasjons- og beredskapskanal: Det ble oppfordret om å gi blod og ikke å ringe ungdom som gjemte seg. Pårørendenummer ble delt og båtfolk i nærheten ble oppfordret om å plukke opp ungdom i vannet. Sosiale medier fikk tusener av nye følgere i de påfølgende dagene og den tradisjonelle pressen dekket det som skjedde i de sosiale mediene.

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært et ønske om å undersøke hvilken rolle de sosiale mediene har fått i den nasjonale krisehåndteringen i Norge etter 22. juli. Videre har jeg ønsket å se på hvilken rolle sosiale medier er egnet til å ha i slik krisehåndtering.

1.1 Rekkevidden til budskapene 22. juli

Statsministerens kontor (SMK) hadde ingen nedskrevet strategi for bruk av sosiale medier i kriser da bomben eksploderte 22. juli. Det hadde vært diskutert hvorvidt sosiale medier kunne være for uhøytidelige til at de var egnet for bruk i kriser (Fagerli et al. 2012, 110). Befolkningen tok imidlertid umiddelbart i bruk sosiale medier som Facebook og Twitter for å etterspørre informasjon om hendelsene. Apparatet rundt statsministeren mente det ville være unaturlig ikke å være til stede der folk var. På denne bakgrunnen ble det besluttet å utvide SMKs tradisjonelle krisekommunikasjonsvirkemidler og kanaler.

Klokken 19:40 22. juli, tre kvarter etter første TV-intervju med statsministeren, ble første twittermelding sendt ut. Fram til 23. august publiserte statsministeren også 17. meldinger på Facebook. Flere enn hundre tusen nordmenn trykket på «like»-knappen, og flere enn ti tusen kommenterte innleggene, men rekkevidden var langt større: Meldingen som viser statsministeren når han 5. august legger ned en rose til minne om de omkomne, hadde hele 868 605 visninger. Statsministeren hadde per 22. juli 106 000 følgere på Facebook, og 53 000 følgere på Twitter. Et halvt år senere var antallet følgere på Facebook doblet, statsministerens Twitterkonto fulgt av mer enn 80 000 nye følgere (Fagerli et al. 2012, 110-115).

1.2 Evaluering av nasjonal krisehåndtering

Etter terroren som rammet Norge 22. juli har det vært nedsatt flere utvalg som har hatt i mandat å se på beredskapsaktørens håndtering av krisen. Her har også krisekommunikasjon vært tema. Den såkalte Sønderland-rapporten, der politiets innsats vurderes, tar for seg flere sider ved krisekommunikasjon, og peker på forbedringsfelt. En bedre ressursvurdering, avklaring og forankring av medieovervåkningen i planverket, og kommunikasjon i flere kanaler er blant disse. Sosiale medier er ikke viet stor oppmerksomhet, men utvalget konkluderer likevel med at slike kanaler med hell kunne vært benyttet (Politidirektoratet 2012, 149). Denne konklusjonen utdypes ikke, og vurderingene som ligger bak er ikke gjengitt.

Den regjeringsnedsatte, uavhengige 22. juli-kommisjonen sier i sin rapport at kommunikasjonen til befolkningen var god, men baserer da dette kun på en gjennomgang av regjeringens kommunikasjon til befolkningen (NOU 2012:14, 229-241). Det fremgår ikke av rapporten hvorvidt politiets kommunikasjon, helsevesenets kommunikasjon eller andre nasjonale kriseaktørers kommunikasjon er vurdert. I kapitlet hvor krisehåndteringen fra regjeringens side blir vurdert, gjennomgås mediehåndtering og befolkningskommunikasjonen noe nærmere. Her ser vi hvordan det ble planlagt og koordinert mellom SMKs presseansvarlige, statssekretær Amundsen, statsministerens og justisministerens politiske rådgivere, samt informasjonssjefen for justisdepartementet og krisestøtteenheten (ibid). Både

strategi og budskap gjennomgås i rapporten, men kanalvalg og sosiale medier later heller ikke her til å ha vært spesielt vurdert.

Mange av læringspunktene i evalueringsrapportene etter 22. juli peker på områder hvor sosiale medier *kan* spille en rolle, som ved nødmeldinger, situasjonsrapportering, håndtering av pårørende og evakuerte og til varsling (NOU 2012:14; Politidirektoratet 2012). Bruk av sosiale medier i den taktiske og operative håndteringen av kriser faller imidlertid utenfor rammene for denne oppgaven. Jeg vil begrense meg til den delen av krisehåndtering som faller inn under krisekommunikasjon. På denne bakgrunn vil jeg formulere mine problemstillinger slik:

Hvordan kan sosiale medier være effektive krisekommunikasjonsverktøy i nasjonal krisehåndtering? Hvilken plass har sosiale medier i nasjonal krisekommunikasjon i Norge etter 22. juli? Er det lik praksis? Og er denne i tråd med teoriens best practice på feltet.

2. Litteraturgjennomgang

Det er vanlig å definere krise som opplevelsen av en uforutsigbar hendelse som truer viktige verdier og svekker aktørens evne til å utføre sine oppgaver (Coombs og Holladay 2010; Politidirektoratet 2011).

Krisekommunikasjon defineres her som kommunikasjonstiltak for å håndtere kriser, der formidling av «viktige og presise budskap på en mest mulig effektiv måte, under stort tidspress» står sentralt (Fagerli et al. 2012). Kommunikasjonen skal benyttes for å forebygge unødige misforståelser og frykt, eller for å få gjennomført tiltak. For å unngå informasjonsvakuum med risiko for unødige spekulasjoner, rykter og usikkerhet, skal politiet prioritere å komme raskt ut med et førstebudskap. I kriser skal involverte og befolkningen videre gis «tilstrekkelig, veloverveid og koordinert informasjon» (Politidirektoratet 2011).

Kommunikasjonen skal være åpen, aktiv, etterrettelig, tydelig, tilgjengelig, målrettet, og helhetlig, og legge til rette for medvirkning. Elektronisk

kommunikasjon skal være den primære, både i normalsituasjon og i kriser (Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet 2009).

2.1 Definisjon av sosiale medier

I denne oppgaven definerer jeg sosiale medier som «et samlebegrep for plattformer på Internett som åpner for sosial interaksjon, og som gjør det mulig for brukerne selv å skape og dele innhold i form av tekst, bilder, video, eller lenker til andre nettsteder» (Enjolerias et al. 2013, 11). Noen er dialogbaserte, som Origo og Facebook, noen er avsenderstyrte, som Flickr og blogger, mens andre igjen er beregnet på intern bruk, som Yammer (Fagerli et al. 2012, 33). Jeg forutsetter at Facebook og andre sosiale medier er kjent for leseren, og forklarer ikke disse nærmere her. Det viktigste nye med disse mediene er at de gjennom utviklingen av den interaktive weben, den såkalte web 2.0, på 2000-tallet, gikk fra å tillate deling av informasjon, til å muliggjøre samarbeid om innholdet på Internett, og dannelsen av sosiale nettverk (Enjolerias et al. 2013, 21).

2.2 Endret krisekommunikasjon

Det er flere og større utfordringer og muligheter knyttet til krisehåndtering nå enn det var bare ti år tilbake. Hva som karakteriserer en krise har ikke endret seg stort, heller ikke målene for krisehåndteringen. Men virkemidlene som er tilgjengelige for å nå målene har endret seg, og effekten av tidligere brukte virkemidler er endret (Veil, Buehner og Palenchar 2011). Nå skjer såkalt on site- og online-krisehåndtering i økende grad samtidig og integrert i hverandre.

Det er stor enighet blant forskere om at de sosiale mediene endrer forholdene for krisekommunikasjon både før, under og etter kriser (se eksempelvis Veil et al. 2011, Utz et al. 2012 og Schultz et al. 2011). Utbredelse, tilgjengelighet og hurtighet er blant årsaksforklaringene. Jeg vil kort ta for meg hver enkelt av disse, samt sosiale mediers rolle opp mot pressens rolle i krisehåndtering. Så vil jeg introdusere et teoretisk bidrag som forsøker å møte behovet for endret best practice i krisekommunikasjonen i det nye medielandskapet.

2.3 Utbredelse

Norge er et av landene i verden hvor utbredelsen og bruken av Internett har kommet lengst. Også sosiale medier er for lengst blitt kommunikasjonskanaler for folk flest. I 2012 oppgir 75 prosent å bruke Facebook (Enjoleras et al. 2013, 44). Halvparten er innom flere ganger daglig, eller oftere, og selv om sosiale medier som Facebook og Twitter i utgangspunktet var ment for personlig bruk, vokser kanalene som nyhetskanaler for befolkningen, spesielt i yngre aldersgrupper (ibid). Både offentlige instanser, frivillige organisasjoner, bedrifter og pressen har tatt disse i bruk for å spre informasjon og nå sine mål (Muralidharan et al. 2011). Spesielt frivillige organisasjoner har vært tidlig ute, og for mange av disse har Facebook og Twitter blitt uunnværlige redskaper (ibid).

2.4 Tilgjengelighet

I 2012 hadde to av tre nordmenn smarttelefon. Facebook-appen er helt i tet over bruksområder (Aalen 2013). Med utbredelsen av håndholdte enheter er de sosiale mediene med oss overalt, hele tiden. Tilgjengeligheten tilsier derfor at disse er mulige kanaler for å nå målgrupper som ikke allerede sitter foran TV-en eller med radioen på, når en krise brått inntreffer og krever rask håndtering. Med sosiale nettverkseffekter har kriser også funnet en ny kanal for viral spredning, dvs. spredning gjennom eksisterende nettverk ved å kopiere seg selv eller få andre til å kopiere seg (Rasmussen 2008, 194).

I følge Coombs (2011) bør det første budskapet i en krise som hovedregel komme der krisen startet, eller der den fikk mest oppmerksomhet. Ved videre kanalvalg for krisekommunikasjonen bør kriseaktøren være tilstede med krisekommunikasjon i de sosiale mediene hvor aktøren var aktiv forut for krisen (ibid). Hvor det bør være, må kriseaktør vurdere i det Coombs kaller prekrisefasen, som i normalsituasjon kan oversettes med «nå». Det vil da være relevant å vurdere hvor befolkningen er. Enjoleras og medarbeidere (2013) fant at mer enn tre av fire nordmenn bruker sosiale medier til daglig. Liu og medarbeidere (2011) har videre dokumentert at befolkningen bruker enda mer tid online i kriser enn vi gjør i normalsituasjon.

Hvilken effekt har det da for kriseaktør å være i sosiale mediekkanaler? Det har Utz et al. (2012) og Schultz et al. (2011) sett på. De fant at tilstedeværelse har positiv effekt både på tillit, videreformidling av budskap og vilje til å handle. Kanalvalg hadde større betydning enn budskapsstrategi. Twitter scoret spesielt positivt på videreformidling og vilje til å handle (Schultz et al. 2011).

Studiene understreker hvordan både teknologi, tolkninger og brukererfaring er med på å påvirke effekten av krisekommunikasjon. Bare det å være tilstede i sosiale medier tolkes nå som et tegn på villighet til å være åpne, dele og gå i dialog med målgruppen (Utz et al. 2012; Schultz et al. 2011).

2.5 Hurtighet

Rask respons vektlegges i all kriseteori (f eks Coombs 2011; Politidirektoratet 2011). Men med utviklingen på den interaktive weben er det behov for å justere begrepet raskt. Der man tidligere snakket om «den gylne timen» som rettesnor, kan krisekommunikasjonen i sosiale medier være i gang i løpet av minutter (Coombs 2011). Også massemediene publiserer 24/7 og jakter på å være først.

Om virksomheten med ansvaret ikke er rask nok på banen vil andre kunne ta rollen som foretrukne kilder. Resultatet er et betydelig økt tidspress. Det oppstår langt mer informasjon om krisen på et langt tidligere tidspunkt enn før. (Fagerli et al. 2012; Gonzales-Herrero og Smith 2010). Det er ikke lenger rom for hierarkiet der kun virksomhetens talsperson eller kommunikasjonsavdelingen får uttale seg, mener Gonzales-Herrero og Smith. Medarbeidere må få tillit til å delta i dialogen, bygge relasjoner og være en av virksomhetens mange stemmer. Jo raskere respons desto tydeligere demonstrerer kriseaktøren kontroll over situasjonen. Da får kriseaktør også større påvirkning på befolkningens tolkning av krisesituasjonen. Det viser seg også at der krisehåndterer er den første til å informere om krisen, er omdømmetapet mindre (Coombs 2011).

2.6 Samspill med massemediene

Befolkningen har stort behov for informasjon i kriser, og massemediene TV, radio og avis/nettavis er sentrale kilder for slik informasjon (F eks Schultz et al. 2011;

Utz et al. 2012 og Veil et al. 2011). Mediekontakt står derfor sentralt i krisekommunikasjonen. I Norge er TV det viktigste mediet for konsum av nyheter, og en fellesarena for nyhetskonsumenter på tvers av alder (Enjoleras et al. 2013, 45). I krise er NRK TV og radio blant de høyest prioriterte kanalene. Kringkasters plikt til å sende meldinger fra statsmyndigheter når det er av vesentlig betydning er lovfestet, og politiet har inngått avtaler for å sikre rask distribusjon av krisebudskap til befolkningen (Politidirektoratet 2011). I politiets beredskapssystem er også krisekommunikasjonen i all vesentlighet fokusert på å håndtere pressen (Politidirektoratet, 2010; 2011).

Flere forskere har i senere år (f eks Gonzalez-Herrero og Smith 2010) like fullt vist hvordan de tradisjonelle mediernes portvaktfunksjon i dag spiller en mindre dominerende rolle i krisekommunikasjonen. Før hadde avis, radio og TV i stor grad monopol på kriseinformasjonen til befolkningen. Gjennom sosiale medier har vi fått et inntog av ikke-redaksjonelle bidragsytere som publiserer eget og deler andres innhold. Også kriseaktør kan dele egne budskap uten å måtte gjennom en redaksjonell vurdering. Men, som Aalen (2013) understreker, det er ingen garanti å få et stort publikum på sosiale medier, selv om egenskaper ved sosiale medier gjør det mulig. Her spiller tradisjonelle medier inn, fordi det viser seg at stor oppmerksomhet i sosiale medier ofte kjennetegnes ved at innholdet også er plukket opp av tradisjonelle medier (ibid).

Påvirkningen er toveis også på flere måter. Det er ikke lenger nok å bygge gode relasjoner med pressen, og tilby rask og etterrettelig informasjon i krise, hevder Wigley og Fontenot (2010; 2011), og viser til funn fra egne undersøkelser som viser at journalister i sin research i stor og økende grad foretrekker brukergenerert innhold framfor offisielle pressemeldinger. De bruker også flere ikke-offisielle kilder enn offisielle (ibid). Dette indikerer et behov for å flytte fokus fra pressehåndtering til en delt presse- og befolkningskommunikasjon.

2.7 Best practice

I et forsøk på å vise hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi bør designes for å informere og mobilisere frivillige og samfunnsnettverk, har Veil og

medarbeidere (2011) flettet klassisk kriseteori og et betydelig sosiale medier-studier med best practice innen krisekommunikasjon.

Resultatet er et forslag til et sett best practice-retningslinjer for krisekommunikasjon som inkluderer sosiale medier som verktøy i krise; 1) vedta policy 2) planlegg 3) samarbeid med befolkningen 4) overvåk 5) vær transparent 6) samarbeid med andre aktører 7) håndter mediene 8) vær emosjonell 9) vær usikker 10) bruk befolkningen og 11) tilpass kulturer (ibid).

Dette arbeidet, og dette forslaget til retningslinjene for krisekommunikasjon i web 2.0-samfunnet, har vært førende for min kvalitative undersøkelse. Dette vil jeg anvende i min analyse.

3. Metode

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke bruk av, og i hvilken grad krisekommunikasjonen til sentrale aktører i nasjonal krisehåndtering er i tråd med best practice for bruk av sosiale medier i krisehåndtering. Dette er svar jeg i noen grad kunne funnet ved kvantitativ metode. Men fordi jeg i tillegg ønsker kvalifiserte vurderinger av sosiale medier i nasjonal krisehåndtering, og vurderinger av den nye teorien på feltet, er det behov for at respondentene får nyansere seg, ordlegge seg friere og legge til nye forhold det ikke spørres om. Jeg har ønsket å forstå mer enn å måle et fenomen. Til dette er kvalitative, semistrukturerte og individuelle intervjuer godt egnet (Nilssen 2012). Ved å benytte en intervjuguide med forhåndsdefinerte temaer der det har vært mulig å stille oppfølgingsspørsmål og kommentere andre forhold, har respondentene kunnet dele sine erfaringer, holdninger og refleksjoner mer effektivt (ibid). Designet er induktivt og eksplorerende.

3.1 Informert samtykke

Informert samtykke skal sikre at deltakerne deltar frivillig og er så godt informert som overhodet mulig om hensikten med intervjuet og studiet (Nilssen 2012). Deltakerne i denne oppgaven ble både prosess- og oppgaveorientert.

Intervjuguiden (se vedlegg) ble utviklet på bakgrunn av problemstillingen og funn i teorien. Best practice-retningslinjene, samt øvrig teori og erfaring fra 22. juli, har vært førende for formuleringen av spørsmålene. Intervjuguiden ble oversendt i forkant av intervjuene til de som ønsket det. Etter samtalene ble de transkriberte intervjuene oversendt intervjuobjektene for gjennomlesning og godkjenning. Jeg åpnet her for at intervjuobjektene kunne benytte seg av spor endrings-funksjonen og endre de tekstelementene hvor de opplevde at fakta eller meningen deres ikke i tilstrekkelig grad kom godt nok frem under intervjuet. Flere av intervjuobjektene benyttet denne muligheten, og korrigerer deler av intervjuet, eller la til enkeltelementer. Jeg drøfter utfordringer ved dette under punkt 3.5.

3.2 Åpne kilder

Vanligvis anonymiseres kvalitative intervjuer, for å sikre konfidensialitet, et viktig forskningsetisk prinsipp for å beskytte forskningsdeltakerne som kilder (Nilssen 2012). Ved å unnlate å anonymisere svarene, risikerer man at intervjuobjektene holder tilbake informasjon og modererer svarene sine. Like fullt har jeg her vurdert det hensiktsmessig å be samtlige intervjuobjekter om å vurdere å delta som åpen kilde. Samtlige intervjuobjekter samtykket til dette. Bakgrunnen for dette valget er at det er sentrale representanter hos sentrale aktører som her intervjues. Det har stor verdi å vite hvorvidt en vurdering eller praksis er fra politiet, Regjeringens krisestøtteenhet, eller Statsministerens kontor, og i hvilken linje i beredskapsapparatet ulik erfaring er høstet.

3.3 Valg av intervjuobjekter

Respondentene er håndplukket etter bestemte kriterier (Holter og Kalleberg 1996). Her har disse vært knyttet til 1) krise- og kommunikasjonserfaring, både faglig og operativt, 2) posisjon og påvirkningskraft i egen virksomhet, og 3) rolle og posisjon til virksomheten de representerer.

I en krise som krever nasjonal håndtering, skilles det mellom fire ledernivåer:

1. Regjeringen på det politiske nivået
2. Departementene på strategisk nivå
3. Politidirektoratet på operasjonelt nivå
4. Politidistrikt og særorgan på taktisk nivå

Regjeringen har et sikkerhetsutvalg hvor Statsministerens kontor er sekretariat. Regjeringens kriseråd (RKR) er departementenes koordinerende organ. Krisens lederdepartement – som regel Justisdepartementet – er sekretær for kriserådet, med støtte fra Regjeringens krisestøtteenhet (KSE). Under følger Politidirektoratet, med distrikt og særorgan under seg igjen (Politidirektoratet 2011).

All nasjonal beredskaps- og krisehåndtering følger prinsippene om ansvar, likhet og nærhet. Arbeidsformen i krise skal være mest mulig lik normal arbeidssituasjon. Ordinær organisering opprettholdes i krise, og kriser håndteres på lavest mulig nivå (Politidirektoratet 2011). I henhold til nærhetsprinsippet betyr dette at mye krisehåndtering foregår på nederste nivå.

For å sikre kvalifiserte uttalelser og at samtlige nivåer i denne inndelingen av nasjonalt lederansvar er representert, er personer med erfaring, kompetanse og posisjon som beskrevet i kriteriene over håndplukket fra hvert nivå. I tillegg har jeg med bakgrunn i problemstillingens fokus på sosiale medier valgt å trekke inn en sentral ressurs fra Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). I henhold til egne nettsider har Difi i oppgave å fornye og digitalisere offentlig sektor, bevisstgjøre forvaltningen om muligheter og utfordringer ved sosiale medier, og gjøre offentlige virksomheter i stand til å utnytte potensialet i ny teknologi.

De fem intervjuobjektene er alle sentrale, og representerer samtidig en bredde, med ulike innfallsvinkler og ulike erfaringer i forhold til krisekommunikasjon og sosiale mediers potensiale eller egnethet som verktøy i krise.

Representantene som ble intervjuet er: Seniorrådgiver Carl-Erik Christoffersen ved Regjeringens krisestøtteenhet (KSE), kommunikasjonsdirektør Eirik Andersen i Direktorat for forvaltning og IKT (Difi), statssekretær Hans Kristian Amundsen ved Statsministerens kontor, seniorrådgiver Wemunn Aabø i Politidirektoratet og pressesjef Unni Turid Grøndal ved Oslo politidistrikt.

3.4 Analyteskjema

For å nyttiggjøre meg svarene fra intervjuene, ønsket jeg å analysere både tema og

svarene på tvers av intervjuene. Koding og kategorisering er prosessen hvor vi forsøker å skape mening i datamaterialet (Nilssen 2012). Det finnes en rekke teknikker for å bygge opp en struktur «nedenfra» - gjennom koding, og «ovenfra» gjennom en overordnet idé (Holter og Kalleberg, 1996). Her valgte jeg å benytte meg av analyseskjema med fem variabler for å fange opp og kategorisere respondentenes erfaringer og synspunkter i forhold til Veil og medarbeideres best practice-bidrag (2011), øvrig teori og 22. juli-krisen: (1) Bruk av sosiale medier, 2-3) utfordringer og muligheter ved sosial mediebruk, 4) endringer etter 22/7 og 5) holdninger).

Målet har vært å kartlegge og granske mønstre og kontraster i materialet, og se om disse inngår i større mønstre i møte med teorien og erfaringer fra 22. juli.

3.5 Metodiske utfordringer

I personlige intervjuer blir intervjuerens rolle sentral. Forskeren påvirker og blir påvirket (Nilssen 2012). For i minst grad å påvirke situasjonen i forhold til tilstedeværelse, er samtlige intervjuer gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass. To av de intervjuede jobber i samme etat som meg – i politi- og lensmannsetaten, men ingen på min egen arbeidsplass. Jeg har heller ingen ledende stilling som kunne tenkes å begrense noen av de intervjuedes åpenhjertighet.

Høsten 2011 deltok jeg i evalueringen av Politidirektoratets håndtering av hendelsene 22. juli, en av de lokale evalueringene i Sønderland-rapporten «22. juli 2011. Evaluering av politiets innsats». Begge politi-intervjuobjektene i denne undersøkelsen traff jeg også gjennom mitt evalueringsarbeid etter 22. juli, men kun profesjonelt. Jeg mener at innsikten fra gjennomgangen og vurderingen av politiets krisehåndtering den 22. juli har vært en større fordel enn et problem for arbeidet med denne oppgaven.

Konkrete og strukturerte spørsmål i intervjuguiden, og en tydelig samhörighet med best practice-retningslinjene fra teorien, skal sikre at både fakta og vurderinger kommer tydelig frem uten at det oppstår habilitetsutfordringer (ibid).

Respondentene fikk anledning til å gjøre endringer i de transkriberte intervjuene. Jeg har gått gjennom samtlige endringer respondentene har gjort, og opplever ingen av endringene problematiske. I all hovedsak dreier det seg om kosmetiske endringer der de intervjuede endret til bedre språk. I tillegg har tre navn blitt fjernet av personvern hensyn.

3.6 Validitet

Påliteligheten i kvalitative undersøkelser hviler blant annet på forståelsen av mening som et tolkningsrepertoar (Holter og Kalleberg 1996). Holter og Kalleberg fremholder forelegging av intervjuutskrifter til intervjuobjektene som den mest direkte pålitelighetsprøven, eller validitetssjekken, for kvalitativ forskning. Dette er gjennomført i denne oppgaven.

Videre bygger påliteligheten i denne oppgaven på logikken jeg forsøker å vise i drøftelsene og konklusjonene (ibid).

4. Analyse

4.1 Best practice-regel 1: Vedta strategi og policy

Etabler strategi og policy for risiko- og krisehåndtering som inkluderer hvordan virksomheten vil kommunisere om kriser i sosiale medier, samt prosesser for hvordan risikovurderinger i sosiale medier skal gjøres, eller kriser i sosiale medier håndteres. Dette må være et kontinuerlig arbeid som også inkluderer opplæring, og som i motsetning til tradisjonell enveis «push»-kommunikasjon, også utnytter medienes «pull»-egenskaper og skaper dialog.

Den første best-practice-retningslinjen til Veil og medarbeidere (2011) går rett inn i pågående arbeid til en av aktørene i datamaterialet. Regjeringens krisestøtteenhet (KSE) har ingen historikk på å bruke sosiale medier som verktøy, verken i hverdag eller krise, og det er ikke besluttet hvorvidt det vil bli noen endring her. Men KSE har igangsatt en analyse og et arbeid som vil kunne ut i en vurdering og en anbefaling til ledelsen. Her vil en vurdering av sosiale medier inngå.

En intern undersøkelse viste at sosiale medier ikke var en viktig internkanal for de

ansatte i Justisdepartementet etter 22. juli, og at de ansatte er delt i synet på hvorvidt sosiale medier ville vært nyttig som internkanal under krisen.

Ved Statsministerens kontor (SMK) er sosiale medier selvsagte og viktige verktøy i kriser, og en integrert del av policy, strategi- og operative vurderinger. Flickr og YouTube benyttes til bilde og video-delning, Twitter til å snakke med journalister (mer enn 200 000 følgere), og Facebook (mer enn 300 000 «likes») som feature-arena eller arena for historiefortelling til hverdags, og som emosjonell flate i krise. Medarbeiderne jobber til daglig mobilt, og likt som i en krise. Alle skal kunne håndtere tekst, bilde, lyd og publisering i alle SMKs kanaler – også i krise.

Statssekretær Hans Kristian Amundsen oppgir at de ved statsministerens kontor ikke har gjort noen endringer i sin krisekommunikasjon, verken i policy eller planer, etter 22. juli, men at bevisstheten rundt mobilitet er økt. Det melder også Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Oslo politidistrikt vurderer nå hvilken rolle Facebook skal ha som kanal i krise.

I brev av 24. januar 2012 nedsatte POD en arbeidsgruppe for å videreutvikle krisekommunikasjonsfunksjonen i politimesterens stab. I juni 2012 kom rapporten (Politidirektoratet 2012). Hovedanbefalingen her er et sterkt politi.no som kan suge til seg det som produseres i politikanalene, også via sosiale medier. Ellers anbefales historiefortelling på Facebook og informasjon og varsling på Twitter. Dette arbeidet vil kunne påvirke policy- og strategiarbeid i hele politi- og lensmannsetaten til i større grad innlemme sosiale medier i vurderinger og beslutninger, planlegging, planverk, øving og reell krisekommunikasjon.

4.2 Best practice-regel 2: Planlegg

Planlegg for kriser også med sosiale medier som potensielle verktøy, og gjennomfør risikoanalyser med jevnlig oppdateringer og revisjoner, der også utviklingen i det sosiale mediebildet er med.

Scenarier, ressursbehov, sikring av konsistent informasjon i alle kanaler, avklaring av roller og ansvar, og utvikling av beredskapsplaner hører innunder dette punktet

(Veil et al. 2011). Intuitive og raske publiseringsløsninger er fordeler ved de sosiale mediene som gjør det naturlig å tildele dem roller her, argumenterer forskerne. Ved å sette opp noen essensielle krisedokumenter, eksempelvis rapporter, manualer og planer, som wikier hvor alle i samarbeidsgruppen kan lese, fylle inn eller redigere innholdet, kan informasjon enkelt gjøres tilgjengelig for alle. I sine litteratursøk finner Veil og medarbeidere (2011) at befolkningen stoler på informasjon i sosiale medier. Overvåking av disse kanalene, for å identifisere varselsignaler og gjøre seg kjent med hva målgruppen mener, og diskuterer, bør derfor også inngå, sammen med en plan for å evaluere effekten av bruk av sosiale medier i krisekommunikasjonen.

Oslo ble aktiv i sosiale medier etter 22. juli, slik det var planlagt før krisen. Både i Politidirektoratet og Oslo politidistrikt har 22/7 ført til at sosiale medier er kommet inn i beredskapsplanverket – med Twitter som kanal for deling, og i noen grad lytting. Både Statsministerens kontor, begge direktoratene og Oslopolitiet øver på dette.

Mulighet for å dele informasjon raskt, eller lose målgruppen til egne (eller andre relevante) kanaler, trekkes frem som viktige muligheter ved sosiale medier av samtlige respondenter i denne undersøkelsen. Det er enkelt å publisere i sosiale medier, med potensiale for å nå svært raskt og bredt ut, gjennom egne følgere og deres videre nettverk via spredning. Ved å benytte denne muligheten kan kriseaktører møte befolkningens forventning om svært rask responstid, og unngå informasjonsvakuum og at andre kilder blir foretrukket.

Om sosiale medier skal være en blant flere aktuelle og effektive kanaler å vurdere i en krise, må imidlertid grunnlaget legges i fredstid. Det krever tid og innsats å bygge opp en profil som befolkningen oppdager og finner nyttig på sosiale plattformer. Det er ressurskrevende å åpne for åpen dialog i disse raske mediene, og bruken, funksjonalitet og egnethet må sitte i fingrene til hver og en som kan komme til å skulle ha ansvaret for den sosiale mediekommunikasjonen i krise.

Ingen av de intervjuede har oppgitt å ha dedikerte ressurser til tilstedeværelse i sosiale medier, ingen har fått ekstra ressurser for å utføre arbeidsoppgavene i de sosiale mediene, og ingen har presentert hvor mye ressurser som skal brukes i sosiale medier, verken i hverdag eller krise. Samtidig kom samtlige intervjuede på ett eller flere tidspunkt inn på ressursutfordringer knyttet til bruk av sosiale medier i krisekommunikasjon.

4.3 Best practice-regel 3: Samarbeid med befolkningen

Bygg relasjoner og samarbeid med befolkningen, også i sosiale medier.

Denne tredje retningslinjen til Veil et al. (2011) styrker kriseaktørs evne til å få data inn og viktige krisebudskap ut. I kriser oppstår det et stort informasjonsbehov, og befolkningen har rett til å kjenne til risiko og måter å beskytte seg på. Deling av informasjon kan motvirke usikkerhet. Samtidig kan befolkningen bidra med essensiell informasjon inn i krisehåndteringen. I Bombay-massakren i 2008 ble viktige vitneskildringer delt på Flickr og Twitter. Gjennom å bruke publikums innsendte bilder, kommentarer og videosnutter, kan kriseaktøren samtidig skape en gunstig relasjon rundt utveksling som kan føre til flere tips og raskere respons når publikum bes om hjelp (Veil et al. 2011).

Flere kvalitative studier har vist at sosiale nettverk brukes regelmessig for å hente og dele informasjon i kriser (f.eks. Liu et al. 2011; Veil et al. 2011). Ved å gå inn i disse allerede benyttede kanalene, kan kriseaktør gjøre egen informasjon tilgjengelig for andre, og både bygge relasjon i nettverket og spre viktige budskap.

Reproduserbarhet, skalerbarhet og søkbarhet er tre egenskaper ved sosiale medier som Aalen (2013) trekker frem som spesielt fordelaktige i en krisehåndtering hvor det er viktig å være raskt ute med krisebudskapene, og å nå alle. Innhold som lagres digitalt er enkelt å kopiere og spre. Når digital kommunikasjon så enkelt kan lagres og spres, kan man også potensielt få et svært stort publikum. Mens det er grenser for hvor mange som kan kjøpe en papiravis eller få plass for å høre en appell på et bytorg, finnes det så godt som ingen grenser for hvor stort publikum en YouTube-video kan få. Får du det ikke, kan du søke det opp (Aalen 2013).

I mitt innsamlede materiale fremgår det at kun Statsministerens kontor benytter Facebook som en kanal i krise. Twitter benyttes imidlertid til relasjonsbygging og som kanal i krise av alle de fire som er aktive i sosiale medier, men ikke i den delaktige toveis-formen Veil og medarbeidere (2011) har funnet støtte for å anbefale. Det er kun Difi som har planlagt for og er rigget for å gå i direkte dialog med befolkningen i de sosiale mediene i en krise, og da gjennom servicesenteret, styrket med en kommunikasjonsrådgiver. Denne formen for åpen direktedialog har vist seg å føre til en rekke positive effekter. Et eksempel det gjerne vises til er den utstrakte kundeservicen Norwegian og SAS drev på sine Facebook-sider da flytrafikk ble lammet under askeskyen i 2010. Denne kanalen ble raskt foretrukket av passasjerene. Ved å svare én, kunne andre som lurte på samme sak finne svaret her, slik at belastningen på den enkelte kundebehandler ble mindre. Tilstedeværelsen og innsatsen ble synlig for alle, og både tillit og positiv holdning til selskapene økte. I tillegg fikk flyselskapene ny og verdifull kunnskap om kundene som kunne utnyttes til å bedre tilbudene deres (Presthus og Bygstad 2010).

4.4 Best practice-regel 4: Overvåk

Lytt til befolkningens bekymringer, også i sosiale medier, og forstå ditt publikum. Det er et suksesskriterium for god krisehåndtering ikke bare å forstå, men også å agere på de bekymringene befolkningen har i forhold til risiko og usikkerhet i en krisesituasjon, og å etablere en dialog med publikum forut for krisen.

Gjennom dialog kan rykter bli avlivet tidlig, og relasjoner bygges, hvilket igjen påvirker omdømmet. Det viser seg at organisasjoner med godt omdømme og stor tillit i befolkningen i forkant av kriser høster større tillit også i kriser (Veil et al. 2011) Ofte vil også nettsamfunn selv korrigere feilinformasjon, i den grad de har anledning til det (ibid).

Også i mitt datamateriale trekkes egenskapene som lyttekanal frem av samtlige som fortrinn ved de sosiale mediene. Både gjennom å ha et øre til den sosiale mediedebatten, slik at viktige trender og budskap fanges opp, og gjennom krisespesifikk monitorering, slik at kriseaktør kan sondere hvilket informasjons-

behov befolkningen har underveis i krisen, og hvordan krisebudskap har landet og er fortolket. Teorien tilsier at kriseaktør bør benytte egnede lytteverktøy og utvikle rutiner for håndtering av informasjon som kommer inn, slik at viktige budskap når rett person effektivt (F eks Veil et al. 2011; Fagerli et al. 2012).

Datagrunnlaget mitt kan tyde på at overvåkingen av sosiale medier før og under kriser i liten grad gjennomføres systematisk, og at det i liten grad er avklart hva som skal overvåkes, på hvilken måte, av hvem, og ikke minst hva dette skal munne ut i av tolkninger, rapporter, handlinger osv. Av de fem intervjuede er det kun Difi som har en systematisk overvåking av sosiale medier utover egne kontoer.

4.5 Best practice-regel 5: Transparens

Del ærlig, åpen og oppriktig informasjon før og under en krise. Transparens minsker usikkerhet og ryktedannelser. Ved å møte befolkningens behov for informasjon minsker du risikoen for at de snur seg til andre, alternative kilder. Å være tilstede her kan også møte de pårørende og evakuerte sine behov for mer personlig og tilpasset informasjon enn den som deles gjennom pressen. Sjekk om det er hold i informasjonen som deles her, og svar ærlig på spørsmål. Har du ikke svar, så kommuniser usikkerhet og prosesskommunikasjon.

Veil et al. (2011) fant i et studium av Auffermann (2010) at befolkningen har stort behov for å stille spørsmål i kriser, og at tilliten øker dersom kriseaktør åpner for spørsmål, selv når de ikke har noen svar å gi. Muralidharan og medarbeideres funn (2011) støtter transparensteorien. Forskerne fant at frivillige organisasjoner er lengst fremme i å dele virksomhetsinformasjon sammen med annen informasjon i krise, og at denne ytterligere åpenheten var tillitsbyggende.

Flere av de intervjuede i min undersøkelse peker på sosiale mediers egnethet for å kommunisere åpent og ærlig, i tråd med retningslinjene i Statens kommunikasjonspolitikk (FAD 2009). Som kanal for deling av budskap med befolkningen ser Hans Kristian Amundsen ved Statsministerens kontor kun muligheter. Han vektlegger behovet for mobilitet i en krise, og hvilke fordeler det

har å kunne kommunisere raskt i en krise uavhengig av enhet, plattform eller fysisk sted. Carl-Eirik Christoffersen i Regjeringens krisestøtteenhet deler ikke dette synet på sosiale mediers egnethet for åpen og ærlig kommunikasjon, og spør om troverdigheten i kanalen er god nok.

4.6 Best practice-regel 6: Samarbeid med andre aktører

Det er et suksesskriterium for god krisehåndtering å opparbeide og vedlikeholde gode relasjoner med relevante samarbeidspartnere i en krise. Å samle og dele presis og konsistent informasjon på effektive måter i en krise krever på forhånd avklarte rammer for samarbeid og kommunikasjon, opparbeidet tillit og felles forståelse for begreper osv. Sosiale medier har egenskaper som gjør at disse bør være selvskrevne i en slik totalvurdering. Før krisen oppstår bør samarbeidende kriseaktører utvikle et velfungerende samarbeid på allerede etablerte sosiale plattformer for å sikre konsistente budskap. Følg derfor alle relevante kilder, del informasjon med dem, og del viktig informasjon fra dem videre i eget nettverk (Veil et al., 2011).

Under redningsarbeidet etter jordskjelvet på Haiti i januar 2010 benyttet amerikanske offentlige organisasjoner sosial samhandlingsteknologi som wiki og kollektive arbeidsdokumenter som primær delingsform (Yates og Paquette 2011) – med hell. Forskerne fant at dette resulterte i raskere beslutninger og tilgang til et mer komplett sett av kunnskapsressurser.

Av de intervjuede er det kun -kommunikasjonsdirektør Eirik Andersen ved Direktoratet for forvaltning og IKT som ser sosiale medier som egnet og ønsket for internt krisesamarbeid. De øvrige er skeptiske og avventende, eller mener sosiale medier er uegnet som kanal for internt samarbeid.

4.7 Best practice-regel 7: Håndter mediene

Imøtekom medienes behov og sørg for å være tilgjengelig.

Veil og medarbeidere (2011) viser til flere studier som har vist at informasjon til journalister på virksomheters nettsider ofte mangler detaljer og relevant

informasjon. Eksempelvis er gjerne dialog, video, lyd og bilder mangelvare. Det kan være krevende, eller ikke mulig, å publisere multimedia på egen nettside. På de sosiale medieplattformene derimot, er oppdatering av informasjon og opplasting av bilde, lyd og video intuitivt.

Vi så i teoridelen at det fremdeles er det de tradisjonelle mediene som er primærkilde til informasjon for befolkningen i kriser, og at det dermed er avgjørende å være tilgjengelig for mediene med korrekte budskap. Men vi så også at journalistene benytter brukergenerert innhold fra sosiale medieplattformer i sin krisedekning (Wigley og Fontenot 2010; 2011). Å være tilgjengelig for pressen gjennom sosiale medier, og samtidig være tilgjengelig med informasjon overfor bloggere og andre aktive skapere av brukergenerert innhold, er derfor blitt svært viktig, argumenterer Veil og medarbeidere (2011).

Fire av fem aktører som her har vært intervjuet har gode erfaringer med å bruke Twitter i sin pressekommunikasjon. Oslo politidistrikt begynte å bruke Twitter, Flickr og Facebook etter 22. juli. Twitter er en etablert kanal i krise hvor Oslo politiet gjennom operasjonssentralen når nær 90 000 følgere i dag. Det er ikke Facebook. Politidirektoratet bruker Twitter (drøyt 9000 følgere). Difi har ikke én offisiell Twitter-konto for virksomheten, og kommunikasjonsdirektøren bruker egen private konto som offisiell kanal, også i krise (nær 1400 følgere).

Enjoleras et al (2013) forventer at sosiale medier vil bli stadig viktigere som nyhetskanaler gjennom å kanalisere mennesker til andre nyhetskilder. Undersøkelsene deres viser at de yngste aldersgruppene allerede får hovedtyngden av sine nyheter om politikk og samfunn fra nettbaserte medier. Han regner Twitter som en viktig kanal i kriser til tross for at andelen i befolkningen med Twitter-konto «bare» er på 18 prosent, blant annet fordi de maksimalt 140 tegnene tilgjengelig gjør Twitter praktisk å bruke via mobil og andre håndholdte medier. I tillegg er det fremdeles mye presse og opinionsledere som med større frekvens deler videre. Facebook bærer i mindre grad preg av å være et offentlig rom, men har også fått en nyhetsfunksjon på grunn av sitt store volum. I 2011 gikk Facebook forbi Google i å lede mennesker inn mot nyhets saker i mediene, og

lenker på Facebook er nå en av de aller viktigste veiene til nyheter blant befolkningen under 25 år, viser undersøkelsene til Enjoleras et al. (2013).

4.8 Best practice-regel 8: Vær emosjonell

Bruk sosiale medier til raskt å respondere med emosjonell kommunikasjon i krise.

De sosiale mediene ble designet for å knytte mennesker sammen gjennom en personlig tone, og er ideelle for emosjonell kommunikasjon, mener Veil og medarbeidere (2011). En personlig tone må være utgangspunktet for empati og emosjonell kommunikasjon. Her kan aktører i krisekommunikasjonen ha navn, syn på saker og evne til å lytte, etterspurte egenskaper fra befolkningen.

Kriseaktør har full kontroll på budskapene, uten pressens siling og redigering. Forskerne viser også til studier som dokumenterer at bruk av sosiale medier i kundestøtte har forbedret relasjonen med kundene fordi det gir dem direkte tilgang til ekspertene i en personlig tone.

Politidirektoratet, Oslo politidistrikt, Direktoratet for forvaltning og IKT og Statsministerens kontor (aktørene som alt er til stede i sosiale medier) støtter synet på at sosiale medier, spesielt Facebook, har vist seg svært egnet som kanal for empati. Flere gir uttrykk for at det ligger et ubrukt potensial her. Carl-Erik Christophersen ved Regjeringens krisestøtteenhet er uenig, og mener sosiale medier er uegnede for emosjonell kommunikasjon i krise.

4.9 Best practice-regel 9: Vær usikker

Kriser er uoversiktlige. Aksepter usikkerhet og tvetydighet.

Ved å vente til all informasjon er sikker risikerer kriseaktør at andre kilder blir foretrukket, og man mister kontrollen over krisebudskapene (Veil et al. 2011). På den annen side risikerer man å miste tillit i befolkningen om man går ut med uriktig informasjon som senere må korrigeres. Ved å akseptere usikkerhet og tvetydighet og dele usikkerheten og informasjon om den pågående prosessen i krisehåndteringen, gir krisehåndterer seg selv større rom for å kunne justere informasjonen etter hvert som mer informasjon kommer på plass. De mange små

justeringene som etterfølger har imidlertid mindre sannsynlighet for å bli sendt på lufta eller få spalteplass. En bredere dekning kan oppnås i sosiale medier, der terskelen for å dele er lavere (ibid).

Politiet har innarbeidet i sitt planverk at de deler prosessinformasjon når de ikke har ny faktainformasjon å komme med (Politidirektoratet 2011), og samtlige av de intervjuede støtter behovet for hyppige oppdateringer og justeringer i krise.

Til det har sosiale medier vist seg å være ideelle, argumenterer Veil og kolleger og viser til forskning av Johnson (2009) og Wright og Hinson (2009). Det primære kjennemerket til mikrobloggtjenester som Twitter er nettopp hyppige oppdateringer, men også wikier egner seg ifølge forskerne svært godt til hyppige revisjoner, også av flere medlemmer av kriseteamet. Veil et al. (2011) går så langt som å anbefale kriseaktører å bruke sosiale medier som primærkanal for oppdateringer. Slik kan kriseaktør gjøre responsen sin personlig og beholde posisjonen som troverdig og foretrukket kilde, selv om man har lite annet enn prosessinformasjon å by på.

Ingen av de intervjuede ser på sosiale medier som primærkanal for noe formål i krise. De intervjuede ved Statsministerens kontor og Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) åpner for å rangere dem helt på linje med alle andre, og la behov, målgruppe og situasjon avgjøre. Wemunn Aabø i Politidirektoratet rangerer de sosiale mediene som nummer tre. Eirik Andersen i Difi legger også til at de hyppige oppdateringene i de mange kanalene vil føre til at vi må tolerere flere «glipper» enn før.

4.10 Best practice-regel 10: Bruk befolkningen

Be om hjelp, og tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skade.

Befolkningen har behov for å få kontroll over situasjonen og gjøre noe meningsfullt. Ved å få anledning til å bidra viser det seg også at vi er bedre i stand til å håndtere krisesituasjonen (Sutton et al. 2008, referert i Veil et al. 2011). Da

California var rammet av store skogbranner i 2007/2008 publiserte eksempelvis befolkningen bilder med stedsangivelser av hvor ilden spredte seg langt raskere enn tradisjonell media klarte å fange opp brannens bevegelser. På liknende vis hjalp frivillige i sosiale nettverk familiemedlemmer og venner med å finne hverandre gjennom «the people-finder blog» etter orkanene Katrina og Rita i 2005 (Shankar, 2008, referert i Veil et al., 2011). Uten at de journalistiske portvaktene kobles inn, deles førstehåndsinformasjon fra folk på stedet nærmest i sanntid, med potensiale til å nå millioner av mennesker lynraskt gjennom de sosiale mediens nettverksegenskaper, argumenterer Veil og medarbeidere (2011). Slik kan befolkningen bidra i krisearbeidet og samtidig oppleve situasjonen mindre kaotisk. Det er en win-win-situasjon.

Virksomheter som er til stede i sosiale medier, som deltar i dialog før, under og etter kriser og opprettholder relasjonen til ulike målgrupper også mens de granskes, kan minimere omdømmetapet hos interessenter og raskere gjenopprette tilliten (Perry et al. 2003). Er de først synlige og aktive kan de også få verdifull, sosial PR-hjelp fra befolkningen (Smith 2010). I en kvalitativ analyse av brukerinvolvering på Twitter i forbindelse med redningsarbeidet etter jordskjelvet på Haiti i 2010, fant Smith at ikke-organiserte bidro med en stor mengde svært synlige og stadig oppdaterte meldinger i sosiale medier. I flere uker ble det tvitret flere hundre Haiti-relaterte meldinger – i timen. Smith fant at disse bidragsyterne lånte aktørene i redningsarbeidet en online-representasjon.

Etter 22. juli ble rosetoget initiert og mobilisert gjennom sosiale medier. Statsministeren var lydhør, la egne planer på is og fulgte folket i markeringen. Utover dette har de intervjuede kriseaktørene i liten grad tatt dialog- og interaksjonsmulighetene i bruk for å la befolkningen få ta del i håndteringen. Begge respondentene fra politiet ser imidlertid store muligheter her, som å publisere bilde og kort melding og be om tips i kriminalsaker. Forsinkelsene i pressesamarbeid kan føre til at viktige vitner har glemt informasjon som bare er korttidslagret. Hurtigheten til sosiale medier kan således føre til flere, og bedre, tips.

4.11 Best practice-regel 11: Kulturell målgruppetilpasning

Ta kulturelle forskjeller i betraktning.

Forskerne Sellnow og Vidoloff har foreslått et ellefte punkt i best practice for klassisk krisekommunikasjon, der de peker på behovet for anerkjennelse av kulturforskjeller og spesifikk innsats for å nå underrepresenterte grupper. Veil et al (2011) tar dette punktet med i sin sosiale medier-modifiserte best practice-liste for moderne krisekommunikasjon og peker på hvordan de nye mediene uten store ekstrakostnader kan gi skreddersydd informasjon etter interesse, demografi, økonomi osv. De nye mediene kan også nå grupper som ellers rammes av sensur, som under valget i Iran i 2009 og demonstrasjonene i Tunis i 2011 (ibid).

Gjennomgangen viser hvordan egenskaper ved de sosiale mediene gjør dem egnede for å møte behovene i klassisk best practice for krisekommunikasjon. I tillegg er det naturligvis av essensiell betydning at befolkningen er der. Flere studier viser at befolkningen allerede benytter sosiale medier, ikke bare til fritidssysler i hverdagen, men også for å kommunisere om kriser (For eksempel Scherp et al. 2009; Waters et al. 2009, referert i Veil et al. 2011). Om kriseaktører skulle velge å holde seg utenfor, vil diskusjonene likevel pågå der, men uten kriseaktørs budskap og mulighet for påvirkning, og uten at kriseaktør kan dra nytte av potensiell essensiell informasjonsutveksling som skjer der.

Ingen nevner kulturtilpasninger spesielt i mine intervjuer. Wemunn Aabø i Politidirektoratet trekker imidlertid spesielt fram målgruppetilpasning som en fordel. Han nevner muligheten for å nå målgrupper det ellers har vist seg vanskelig å nå, eksempelvis ved demonstrasjoner, og nevner at om nettet går tregt, kan twittermeldinger gå gjennom selv om befolkningen ikke får streamet nyheter.

5. Diskusjon

22. juli markerer den første krisen i Norge hvor sosiale medier spilte en rolle. Vi har sett av denne hendelsen at sosiale medier endret måten vi mottar og deler informasjon i en krise. For aktører i nasjonal krisehåndtering betyr det at de må

håndtere et mer komplekst kanal- og målgruppebilde i sin
krisekommunikasjonsplanlegging og –håndtering. Det må tenkes nytt rundt både
måten de overvåker, planlegger og responderer på krisesituasjoner.

5.1 Nytt tankesett for krisekommunikasjonen

Den offentlige samtalen er i dag i stor grad en interaktiv dialog der alle kommer
alle til orde med sine budskap, også skadde, pårørende, vitner, hjelpemannskap og
andre som står på «innsiden» av krisen. Massemediens portvaktstfunksjon er
svakket. Befolkningen har i langt større grad blitt deltakere i krise-
kommunikasjonen, og offisielle krisekommunikasjonsaktører er bare én av en
rekke potensielle kilder å lytte til. En forskyvning av innflytelse har funnet sted.

Krisestøtteenheten er den eneste i undersøkelsen som ikke har tatt sosiale medier i
bruk, og som er i tvil om sosiale medier bør ha en rolle i deres krisehåndtering.
Øvrige aktører, og teorien på feltet, er tydelig på at sosiale medier har mange
roller i krisekommunikasjonen. Jeg identifiserer gjennom Veil og medarbeidere
(2011) og innhentet materiale: Sosiale medier som lyttekanal, dialogkanal,
datainnhentingskanal, informasjonskanal, markedsføringskanal, støtte- og
sorgkanal, relasjons-/omdømmebyggende kanal, prosess- og oppdateringskanal og
samarbeidskanal.

Funnene i den kvalitative undersøkelsen som her har vært gjennomført tyder på at
sosiale medier som verktøy i nasjonal krisekommunikasjon i det alt vesentlige blir
benyttet som en enveis kommunikasjons- og markedsføringskanal, i noen grad
som lytte- og relasjonsbyggende kanal og for SMK også som støtte- og sorgkanal.
Men de sosiale mediens egenskaper for dialog, datainnhenting og samarbeid er i
mindre grad utnyttet.

5.2 Når kanalen er budskapet

Å bygge omdømme og fremstå som åpen og tilgjengelig er nøkkelfaktorer i en
krise hvor berørte parter gjerne er kritiske. Vi så ovenfor hvordan
innholdsanalyser i etterkant av kriser har vist at tilstedeværelse i sosiale medier
har signifikant positiv effekt på både tillit, gjenfortelling og vilje til å gjøre noe.

Bare ved å være tilstede sender kriseaktør et budskap om åpenhet og vilje til dialog (Schultz et al. 2011 og Utz et al. 2012). Sosiale medier er i stadig utvikling, det er også bruken. Man kan spørre seg hvor lenge denne effekten vil vedvare, dersom ikke tilstedeværelsen også jevnt over følges opp med faktisk dialog, relevant innhold og åpenhet. Effekten er uansett målt og reproduisert helt nylig. Effekten er også i stor grad akseptert hos intervjuobjektene.

5.3 Som vei til massemediene

Journalister med tidspress har oppdaget at vitner, ofre og andre publiserer sine egne brukergenererte nyheter på sosiale plattformer, og snur seg i økende grad hit for å hente nærmest sanntidsinformasjon om krisen. Utviklingen har også gått i retning av at befolkningen deler stadig mer av seg selv i sosiale medier (Wigley og Fontenot. 2011). Også forskning på norske forhold viser det samme. Tilstedeværelse i sosiale medier synes derfor å være viktig, både for å sikre at pressens kilder har korrekt informasjon, og indirekte for å påvirke budskapene ut til befolkningen.

5.4 Sosiale medier som nyhetskanal

Tradisjonelt har pressen, og spesielt TV-nyhetene, vært kanalene for å dele informasjon og komme med oppfordringer til befolkningen i forbindelse med kriser. Nå er det dokumentert at Facebook er en like viktig kanal for mobilisering som tradisjonelle medier for befolkningen helt opp til 54 år (Enjoleras et al. 2013). Forskerne ser en pluralisering av mediebruken, der sosiale medier øker sin betydning som kanaler for nyhetsformidling. Når det kan dokumenteres at befolkningen i tillegg til å være i de sosiale mediene, også i stor, og økende grad benytter de sosiale mediene for å oppdatere seg på nyheter, taler det for at også kriseaktør bør ta denne kanalen aktivt i bruk. Ungdom får eksempelvis nær like mye samfunnsnyheter gjennom sosiale medier som gjennom TV.

5.5 Den mobile målgruppen

Evnen til å lytte, også for befolkningen i bevegelse, er også endret med utviklingen av både dekning, soft- og hardware. De sosiale mediene kan i dag følge oss overalt hvor vi går, slik at kriseaktører nå målrettet også kan nå

befolkning i bevegelse med viktige budskap i en krise. Både kriseaktør og befolkningen på farten kan også med få tastetrykk selv publisere tekst og bilder i kanaler med egenskaper for viral spredning. Styrken i svake bånd, som vi finner her, er at de kobler sammen sosiale grupper over store sosiale og geografiske avstander, slik Granovetter har beskrevet (Rasmussen, 2008). Informasjon i kriser vil derfor spres raskere og til et større publikum enn vi har vært vant til tidligere. Eksempelvis ble informasjon om 22. juli-bombene og skytingen på Utøya delt med mange gjennom Twitter og Facebook lenge før pressen og politiet kunne bekrefte hva som hadde skjedd (Fagerli et al. 2010). Disse egenskapene blir av statssekretær Hans Kristian Amundsen ved Statsministerens kontor trukket frem som noen av de fremste fordelene med sosiale medier i krise. Mobilitet har ellers i liten grad vært i fokus for øvrige respondenter.

5.6 Redde liv og helse

I teoridelen så vi hvordan omdømmebygging var en sentral motivator for virksomheters tilstedeværelse i sosiale medier, også i krise. Å påvirke holdningene i befolkningen vil være blant SMKs primærmål i en krise. For politiet vil det å redde liv og helse, avverge fare og sette befolkningen i stand til å håndtere risiko være helt sentralt. De intervjuedes fokus for sosial mediebruk synes likevel i stor grad å handle om å bygge tillit, omdømme og fremstå åpne og tilgjengelige. Wemunn Aabø i Politidirektoratet sier i intervjuet at de kunne brukt sosiale medier til livreddende budskap den 22. juli, gjennom å be befolkningen trekke unna sentrum, ikke belaste mobilnettet unødige osv. men det ble ikke gjort. I dag kan dette stille seg annerledes. For siden sommeren 2011 har Twitter-bruken kommet inn i kriseplanverket, og ifølge datamaterialet har også bevissthetsnivået rundt sosiale medier økt. Rundt et av to politidistrikt tvitrer nå fra operasjonssentralen. Grøndal ved Oslo politidistrikt sier hun mange ganger har tenkt hvor gjerne hun skulle hatt kanalen før 22/7: «Vi ville selvsagt brukt dem hvis vi hadde hatt dem». Om neste krise skjer i et av disse tvitrende distriktene, vil budskap for å redde liv og helse enkelt kunne gå ut herfra. Da vil kanalen og praksisen alt vært etablert.

5.7 Sosialt, digitalt samarbeid?

Sosiale medier spiller som vi ser en ulik rolle blant de fem virksomhetene de intervjuede representerer, og det kan være nyttig å spørre seg om det i seg selv kan by på en utfordring. Dersom alle disse aktørene twitrer og oppdaterer Facebook-statuser på hver sine sider/i hver sine profiler ved neste store krise, kanskje også denne på tvers av kommune og fylkesgrenser, hva vil utfallet bli? Vil aktører på tvers av etater og fylkesgrenser klare å fremstå konsistente i alle sine tidlige, tydelige og tilgjengelige budskap? Amundsen ved SMK sier de lærte av 22. juli at de har behov for en egen liason på åstedet for å sikre at statsministeren får hyppige oppdateringer av verifisert informasjon. Tett på kilden, med andre ord. Men sikrer det oss koordinering på tvers?

Dette bringer oss over på den av de i litteraturen nevnte best practice-retningslinjene som intervjuobjektene i minst grad hadde tro på at sosiale medier kunne bidra til å løse: Aktørsamarbeidet. Utviklingen – med et stadig mer komplekst mediebilde der også brukergenerert innhold påvirker, der hastigheten på informasjonsutveksling og forventningene til responstid nærmer seg sanntid, samtidig som stadig flere kriseaktører begynner å kommunisere i flere og raske kanaler – øker behovet for rask, effektiv faktadeling og koordinering av budskap. Dette så vi tidligere er egenskaper ved ulike sosiale medier, eksempelvis via samskriving. Det er ikke gitt at løsningen ligger i sosiale medier, men datamaterialet tyder på at sosiale medier ikke har vært vurdert som mulig verktøy for å sikre at forespørsler, koordinert innsats og hyppig oppdatert, bekreftet informasjon deles og redigeres samtidig, blant alle samarbeidende kriseaktører. Teori og best practice-retningslinjer tilsier at en slik vurdering bør gjøres. Som Eirik Andersen, Difis kommunikasjonsdirektør sier i intervjuet: «...her ser jeg også det største potensiale for sosiale medier ligger – å få til den slags samarbeid på tvers av etater. Det er mye silo-arbeid. Disse verktøyene handler jo om å ta silo ned – så her ser jeg et potensiale for mer effektivt samarbeid.»

5.8 Monolog eller dialog?

Med web 2.0-teknologien og de sosiale mediene kom ikke bare dialogmuligheten som en ny mulighet i krisekommunikasjon, den har også skapt forventninger i befolkningen om at virksomheter og kriseaktører hører på dem og deltar i dialog

med dem (Strander 2011). Videre har det vist seg at virksomheter som deltar i toveis kommunikasjon i større grad unngå kriser, eller oppleve at krisene får mindre omfang eller kortere varighet enn andre (Fearn-Banks 2007).

Slik toveiskommunikasjon blir både i hht teorien og mitt datamateriale i liten grad utnyttet. Difi åpner for det gjennom sitt servicesenter, og kommunikasjonsdirektøren sier han selv har god erfaring med å gå fra enveis- massekommunikasjon i åpne, sosiale plattformer til toveiskommunikasjon, men da som en privat dialog, digitalt eller offline i fysiske møter. En av kjerneegenskapene til de sosiale mediene, dialog for et åpent publikum, er altså ikke utnyttet.

En av de mest omtalte nytteområdene for slik dialog har vært kundestøtte og CRM. Eksempelvis så vi at Presthus og Bygstad (2010) i sitt studie av Norwegian og SAS sin respons via Facebook under askeskyen i 2010 fant at Facebook raskt ble foretrukket kanal for kundekommunikasjon blant passasjerene, og at krisekommunikasjonen fungerte godt i kanalen. utfordringer de støtte på, som personalopplysninger og datalagring, vil naturligvis også være utfordringer for politiet straks man går fra generelle enveisbudskap til mer spesifikk dialog. Det fordrer derfor gode retningslinjer og jevnlig øving og evaluering. Aktørene må avsette ressurser, og tydelig avklare roller og ansvar.

5.9 Kommunikasjon over i faglinja

Krisekommunikasjon henger sammen med alt annet i en krise, der kommunikasjonen er en selvsagt del av helheten. Likevel skiller utøvelsen fra øvrig beredskap, og legges i stor grad til kommunikasjonsavdeling. Det synes fornuftig at de som kan kommunikasjon til hverdags får fortsette å kommunisere effektivt i krise, jfr likhets og nærhetsprinsippene. Men kommunikasjonsfaglige vurderinger må også gjøres i høyt tempo i beredskapsorganisasjonen som sitter utenfor kommunikasjonsavdelingen. Med krisekommunikasjon som et lederansvar, og med linjeprinsippet til grunn, så vi i teoridelen at kommunikasjon som verktøy må vurderes av alle med ansvar i krisehåndtering. Dette understreker behovet for kommunikasjonsfaglig kompetanse i alle ledd av beredskaps og krisearbeidet.

Begge de store rapportene etter 22. juli pekte på en rekke utfordringer i kommunikasjon internt blant de som håndterer krisen, og mellom samarbeidsaktører, frivillige og andre. Samtidig viser både teori og mitt datagrunnlag at kanalene kriseaktørene kommuniserer i øker i antall, hastigheten øker, og det gjør også antallet medarbeidere som får ansvar for å kommunisere krisebudskap i disse kanalene. Eksempelvis ser vi at tvitringen fra politidistriktene legges til operasjonsleder eller en i hans/hennes stab, fordi politiooperativ kompetanse er essensielt. Å rekruttere bred og oppdatert kommunikasjonsfaglig ekspertise ut i faglinja kan derfor være et tiltak å vurdere for å forbedre de mange kommunikasjonsutfordringer som ligger utenfor kommunikasjonsbehandlingen i kommunikasjonsavdelingen, slik man har gjort i Regjeringens krisestøtteenhet.

5.10 Del i integrert krisekommunikasjon

Funnene i studiene til Shultz et al. (2011) og Utz et al. (2012) viste at befolkningen helst snakker om nyheter fra tradisjonell presse, fordi disse oppleves som mer troverdige enn nyheter fra sosiale medier (Utz et al. 2012). To andre studier (Procopio & Procopio 2007; Sweetser & Metzgar, 2007, referert i Liu et al. 2011) nyanserer dette bildet. Der fant man at kriseinformasjon i sosiale medier i noen tilfeller hadde høyere troverdighet enn dekningen gjennom massemediene. Også (Veil et al. 2011) viser til undersøkelser hvor word of mouth-spredning av nyheter i sosiale medier har svært høy troverdighet.

Også i mitt datamateriale er det delte oppfatninger knyttet til sosiale mediers troverdighet som kanal for krisekommunikasjon. Mens Grøndal i Oslopolitiet opplever at deres tvitring til nær 90 000 følgere har stor tillit, er Christoffersen i Krisestøtteenheten av den oppfatning at tilliten er lav.

Tillit til et budskap i sosiale medier i en krise vil avhenge av en rekke faktorer, som avsender, tone, konsistens, type sosialt medium osv. Dette understreker slik jeg ser det behovet for en integrert krisekommunikasjon, der konsistens i budskap i alle kanaler kan bygge tillit i målgrupper og kanaler det ellers kan oppstå tvil.

5.11 Holdning som tegn på kultur

Personer i posisjoner hos fremtredende aktører innen nasjonal krisehåndtering er viktige kulturbærere med stor påvirkning og innflytelse på videre krisekommunikasjonsutvikling. Deres holdninger vil være med på å prege kulturen og praksisen. Jeg har derfor også bedt de intervjuede om å komme med egne meninger knyttet til hvilken rolle sosiale medier bør ha i krisekommunikasjon.

Mitt innsamlede materiale tyder på at viktige aktører i nasjonal krisehåndtering både er endringsvillige og generelt positive til sosiale medier. Eirik Andersen ved Difi og Hans Kristian Amundsen ved SMK understreker behovet for helhetsperspektivet og SoMe som en integrert del av kanalvalgene, men understreker at sosiale medier er «en selvfølge» og «et must» i nasjonal krisehåndtering.

Helhet og integrert krisekommunikasjon understrekes. Unni Grøndal ved Oslo politidistrikt tror på å utvide politiets bruk av sosiale medier i kriser, mens Wemunn Aabø i Politidirektoratet mener vi ikke må overdrive betydningen av sosiale medier. Carl-Erik Christoffersen ved Krisestøtteenheten fremstår som den mest skeptiske av de fem, og den eneste som ikke har konkludert på hvorvidt han mener sosiale medier bør ha en rolle i nasjonal krisehåndtering. Han er samtidig den som tydeligst problematiserer ressursbehovene og ønsker å få ressursavklaringer før en eventuell etablering av tilstedeværelse i sosiale mediekkanaler.

5.12 Betalt krisekommunikasjon?

Utviklingen har gått fra push- til pull-informasjon (Fagerli et al. 2012). Dette betyr at også offentlige virksomheter må tilrettelegge funksjonalitet for dette fra sine nettsider. Sosiale medier som markedsføringskanal kan derfor effektivt øke andelen av befolkningen som får med seg budskapene i egne kanaler. Ytterligere betyr det at nasjonale krisekommunikasjonsaktører bør mestre søkemotoroptimalisering underveis i en krisehåndtering, for å øke sannsynligheten for at egne nettsider og andre relevante steder kommer høyt opp på relevante søk. Men det er mange aktører som konkurrerer om oppmerksomheten på nett. Medieteknologi spiller en viktig rolle i å skape oppmerksomhet, og både muliggjøre og begrense bevissthet (Bucher 2012).

Jeg mener det er en svakhet ved Veil og medarbeideres (2011) forskning at de ikke problematiserer teknologien bak de sosiale medieplattformene, og det faktum at offentlige, og nasjonale kriseaktører her står overfor en ny portvakt. Her er det ikke pressens nyhetskriterier som avgjør, men algoritmene og pengene til software-giganter som Facebook.

Facebooks « Open Graph Protocol" er designet for å forbinde mennesker og ting, eksempelvis gjennom sosiale plug-ins, som "Like"-knappen, der tekniske detaljer i softwaren bestemmer hvordan ulike noder knyttes sammen ved bruk av slik funksjonalitet (Bucher 2012). Den såkalte EdgeRank-algoritmen til Facebook er mekanismen som avgjør verdien av forbindelser og dermed hva som vises i brukernes nyhets-feed, og når. Hver gang en forbindelse dannes, gir Facebook den nye noden en verdi for å avgjøre hvor interessant for å vurdere hvor interessant historien kan være for andre, bestemte brukere, og hvorvidt den skal dukke opp i en venns nyhets-feed også. Det er i hovedsak 1) nærhet i form av person, 2) vekt i innholdet som deles og 3) tidsspennet mellom hvor ofte det er kontakt mellom to noder, som danner grunnlaget for EdgeRanks kalkuleringer (ibid).

Facebooks algoritmer er altså i stor grad medbestemmende for hvor mange kriseaktør når med en oppdatering. Dette er oppmerksomhetsfordeling kriseaktører bør kjenne til. Treffer aktøren dårlig, når den kanskje bare 12 prosent av sine følgere. Kjenner den algoritmene, og optimaliserer innholdet i tråd med denne, kommer den kanskje opp i 40 prosent. Med et markedsføringsbudsjett i kriser kan aktøren også gå fra viral til betalt spredning, ved å sponse oppdateringer i Facebook, benytte seg av google adwords og annonsere på gode søkeord i en krise.

Her ligger en hel rekke etiske dilemmaer å diskutere med hensyn til kommersialiseringen av tilgangen til målgruppen. En ny portvaktfunksjon har oppstått, men der pressen følger nyhetskriteriene i sin vurdering av redaksjonelt innhold, og forplikter seg til å samarbeide med offentlige kriseaktører i krise, forplikter ikke kommersiell, utenlandsk software seg til å samarbeide med våre nasjonale kriseaktører og opptre til det beste for samfunnet på samme måte.

Uansett viser teorien og Facebooks praksis at det det pågår en kompleks oppmerksomhetsfordeling i disse flatene som også kriseaktører gjør lurt i å forholde seg til.

6. Konklusjon

Sosiale medier har en rolle i offentlig og nasjonal krisehåndtering, og tilstedeværelse har en verdi i seg selv. Gjennom intervju av fem sentrale aktører i nasjonal krisehåndtering og kommunikasjon i sosiale medier har jeg funnet at sosiale medier er en del av fire av fem aktørers planverk, kriseøvelse og hverdag, men ingen utnytter samtlige anbefalte egenskaper ved de sosiale medier i krise, slik disse er oppsummert i teorien gjennom et sett best practice-retningslinjer.

Den kvalitative undersøkelsen som her har vært utført, viser at sentrale, nasjonale kriseaktører i Norge i økende grad inkluderer sosiale medier som en integrert del av krisekommunikasjonen. Men det er vekslende syn på sosiale mediers rolle, og vekslende planer for bruk av sosiale medier i kommende kriser. Avklaring av ressursbruk mangler i stor grad, og kun Direktoratet for forvaltning og IKT har tatt sosiale mediers funksjonalitet for dialog i bruk – gjennom krisekommunikasjonshåndtering fra kundesenter.

Sosiale medier kan være effektiv sekundærkanal for å påvirke pressen, og brukes i noen grad til det i dag. Overvåking er også et suksesskriterium. Samtlige beredskapsaktører bør innføre systematisk overvåking av sosiale medier.

Det finnes ingen ensartet bruk eller policy blant aktørene intervjuet, og heller ingen koordinering av sosial mediekommunikasjon i hverdag eller krise, eller annet aktivt samarbeid dem imellom i disse kanalene.

Det kan være behov for å vurdere styrket samarbeid internt mellom kriseaktørene. Jeg finner holdepunkter for at sosiale medier kan spille en rolle her, men holdningen hos aktørene i datagrunnlaget er foreløpig lunkent på dette feltet.

Funnene indikerer behov for å søkemotor- og sosial software-optimalisere budskap i digital krisekommunikasjon, og å vurdere betalt kommunikasjon som mulig tiltak i krisekommunikasjonen. Det kan være nyttig å ha et markedsføringsbudsjett i beredskapsapparatet, for sponning av spesielt viktige budskap, eller søkeord, i krise.

Funnene indikerer videre behov for å vurdere en ytterligere forsterkning av bred kommunikasjonsfaglig kompetanse i faglinja.

Terroren 22. juli har før til økt bevissthet om sosiale medier blant nasjonale kriseaktører. Det er tungt å endre etablert praksis, men noe er i ferd med å skje. En del av egenskapene ved sosiale medier er benyttet av kriseaktører, og erfaringene er positive. Det viser denne undersøkelsen.

Litteraturliste:

- Aalen, Ida. 2013. *En kort bok om sosiale medier*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Bucher, Taina. 2012. *A technicity of attention: How software makes sense*.
Culture machine (13): 23 s.
- Coombs, Timothy W. 2011. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. 3. utgave. Thousand Oaks: SAGE.
- Enjoleras, Bernard, Rune Karlsen, Kari Steen-Johnsen og Dag Wollebæk. 2013. *Liker – liker ikke. Sosiale medier, samfunnsengasjement og offentlighet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fagerli, Hans Petter, Alf Tore Meling, Christian Lund, Ingrid Stranger-Thorsen, Kristina Brekke Jørgensen og Ingeborg Volan. 2012. *Krisehåndtering 2.0 – Sosiale medier i bruk før, under og etter krisen*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Fearn-Banks, K. 2007. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 3. utgave. Mahwah, N. J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. 2009. *Statens kommunikasjonspolitikk*. Oslo: Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet
- Gonzales-Herrero, Alfonso og Suzanne Smith. 2010. *Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World*. Organization Development Journal (28): Number 1. s 97-105.
- Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red). 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Justis- og beredskapsdepartementet. 2012. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*.
NOU 2012: 14. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Liu, Brooke Fisher, Lucinda Austin og Yan Jin. 2011. *How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source*. *Public Relations Review* (37): s 345-353.

Muralidharan, Sidharth, Leslie Rasmussen, Daniel Patterson og Jae-Hwa Shin. 2011. *Short communication – Hope for Haiti: An analysis of Facebook and Twitter usage during the earthquake relief efforts*. *Public Relation Review*. (37): s 175-177.

Nilssen, Vivi. 2012. *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Perry, Danielle C., Maureen Taylor og Maraya L. Doerfel. 2003. *Internet-Based Communication in Crisis Management*. *Management Communication Quarterly*. (17): s 206-232.

Politidirektoratet. 2010. *Håndbok i krisekommunikasjon*. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. 2010. *Operativ mediehåndbok for politiet*. Oslo:
Politidirektoratet

Politidirektoratet. 2011. *Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet

Politidirektoratet. 2012. *22. Juli 2011. Evaluering av politiets innsats*. Oslo:
Politidirektoratet.

-
- Presthus, Wanda og Bendik Bygstad. 2010. *Facebook as agile CRM? A business intelligence analysis of the airline ash crisis*. Nokobit. Tapir akademisk forlag: 14 s.
- Rasmussen, Terje. 2008. *Nettverksformelen. Hvordan det sosiale livet henger sammen*. Oslo: Unipub forlag
- Schultz, Friederike, Sonja Uts og Anja Göritz. 2011. *Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media*. *Public Relations Review* (37): s 20-27.
- Smith, Brian G. 2010. *Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media*. *Public Relation Review* (36): s 329-335.
- Strander, Ina. 2011. *Effective Use of Social Media in Crisis Communication. Recommendations for Norwegian Organisations*. Leeds: Leeds University Business School.
- Urtz, Sonja, Friederike Schultz og Sandra Glocka. 2012. *Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*. *Public Relations Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.010>: 7 s.
- Veil Shari R., Tara Buehner og Michael J. Palenchar. 2011. *A Work-In-Progress Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. (19): s 110-122.
- Wigley, Shelly og Maria Fontenot. 2011. *The Giffords shootings in Tucson: Exploring citizen-generated versus news media content in crisis management*. *Public Relations Review*. (37): s 337-344.
- Wigley, Shelly og Maria Fontenot. 2010. *Crisis managers losing control of*

*The citizen-generated versus news media content in crisis message:
A pilot study of the Virginia Tech shooting.* Public Relations Review.
(36): s 187-189.

Yates, Dave og Scott Paquette. 2011. *Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake.* International Journal of Information Management. (31): s 6-13.

Vedlegg:

1. Intervjuguide
2. Analyseskjema for intervjuene
3. Transkribert intervju med Carl-Erik Christoffersen, KSE,
Justisdepartementet
4. Transkribert intervju med Hans Kristian Amundsen, SMK
5. Transkribert intervju med Wemunn Aabø, Politidirektoratet
6. Transkribert intervju med Unni Turid Grøndal, Oslo politidistrikt
7. Transkribert intervju med Eirik Andersen, Difi

INTERVJUGUIDE

1. Bakgrunnsspørsmål

2. Tittel, kort stillingsbeskrivelse og antall år i stillingen
3. Tidligere stillinger der du har høstet relevant erfaring ift
krisekommunikasjon og/eller SoMe-bruk
4. Oppgaver/roller ift 22/7?

2. Best practice – krisekommunikasjon og SoMe som verktøy

5. Ved valg av policy for krisehåndtering og hvordan risikovurdering skal
gjøres – hvilken rolle har SoMe?
6. Best practice-retningslinje nr 2: Planlegg for kriser. Ved utforming av
strategi, planverk – id ressursbehov, potensielle trusler, sikring av
konsistent kommunikasjon internt og eksternt, ansvarsavklaring for
kriseteamets medlemmer og utarbeidelse av krise- og beredskapsplan –
hvilken rolle har SoMe?
7. Forberedelser:

Ift hverdagene – hvordan brukes SoMe for å være beredt på planlagt
SoMe-bruk i krise?

Samt i kriseøving – når/hvordan/hvor ofte øves det – og hvilken rolle har
SoMe her?

-
8. Overvåking og vurdering av risiko: Hvilken rolle har sosiale medier i overvåking og i vurdering og gjennomføring av evt tiltak for å avverge kriser?
 9. Ved krise: Hva slags SoMe-verktøy SKAL benyttes? Hvem? Når? Hvordan? Hvorfor er dette vurdert som beste løsning/ønsket strategi? Hva ønsker organisasjonen å oppnå med bruken av sosiale medier (Tosidig?) Og ift krisers behov for fleksibilitet: Hvordan skal vurderinger rundt ytterligere SoMe-bruk gjøres?

Nå vil jeg be deg vurdere muligheter og utfordringer med sosial mediebruk for noen ulike sider ved krisehåndtering:

10. Befolkningens infobehov, dele vesentlig info osv.
11. Behovet for å lytte til befolkningens bekymringer, forstå målgruppen og vær relevant i din kommunikasjon.
12. Behovet for ærlig, åpen, oppriktig og tilgjengelig info – bli en foretrukket kilde...
13. Behovet for effektivt samarbeid. Betydningen av koordinering og av å bygge gode relasjoner med samarbeidsaktører.
14. Hvordan imøtekomme mediernes behov? (Tilgjengelighet. Pressen benytter alt SoMe for å finne info og kilder i kriser).
15. Behovet for å vise følelser, bekymring og empati – som i en blogg, uten å miste kontrollen eller bli omdannet til harde nyheter gjennom pressen...
16. Behovet for hyppige korrigeringer, hyppige oppdateringer og hyppig tilstedeværelse – bla for å sikre rollen som foretrukket kilde... (I en krise er situasjonen usikker, mye er uavklart;)

17. Det regnes som en av primæroppgavene i krisekommunikasjon å tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skadeomfanget i en krisesituasjon. I hvilken grad er SoMe-kanaler vurdert som egnede verktøy dette?
18. Har dere fått en annen praksis på noe av dette etter 22/7?
19. Har du fått et annet syn på noe av dette etter 22/7?

3. 22/7 og veien videre

20. Dersom dette ikke har kommet frem i svarene ovenfor: Hvilke primære læringspunkter har dere identifisert i krisekommunikasjonen etter 22/7, og hvilke endringer i krisekommunikasjonen, hvis noen, er gjennomført eller planlagt hos dere etter 22/7? Har SoMe vært et tema til vurdering her?
21. Hvilke endringer eller tillegg ser du behov for i forhold til bruk av sosiale medier i krisekommunikasjon, om noen?
22. Enkelte forskere på nyere kriser (jordkjelv, tsunami, skoleskyting) har ment at kanalen har større kraft enn budskapet – at det å være der er viktigere enn hva du sier eller hvilken kommunikasjonsstrategi du har valgt. Hva er din opplevelse rundt dette?
23. Hvordan vurderer du utfordringene og mulighetene for SoMe som krisehåndteringsverktøy i nasjonale kriser?

(Etter din mening, er SoMe en større mulighet enn en utfordring for nasjonal krisehåndtering, eller en større utfordring enn en mulighet? Kan du forklare?)

24. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. sosiale medier i krisekommunikasjon som du savner i intervjuet? Hvis JA – Hvilke temaer vil det være?

Analyseskjema: Bruk av sosiale medier

Carl-Erik Christoffersen, senior krisekommunikasjonsrådgiver i KSE, Justisdepartementet	Eirik Andersen, kommunikasjonsdirektør i Difi	Hans Kristian Amundsen, statssekretær og presseansvarlig ved SMK	Unni Turid Grøndal, pressesjef og P5 (stabsmedlem), Oslo politidistrikt	Wemunn Aabø, senior kommunikasjonsrådgiver og assisterende D5, Politidirektoratet
<p>Ingen historikk på SoMe-bruk i krise. KSE kan spille inn råd til kom-enthet i lederdep, men lite i planene der om SoMe. Intern undersøkelse viste at SoMe ikke var viktig interkanal etter 22. juli, og at ansatte er delt i synet på hvorvidt SoMe ville vært nyttig som interkanal under krisen. Skal sosiale medier brukes må det sikres ressurser og fleksibilitet for å være på de rette plattformene når krisen rammer.</p>	<p>Vi - både jeg og mine medarbeidere - overvåker, gir rapporter og korrigerer ved behov i sosiale medier - både til hverdags og i krise. Vi lytter (overvåker SoMe) som et ledd i å planlegge ekstern kommunikasjonsstyring. Søker på ord og hashtags, og bruker Twitter til å dele korte budskap og lenke til egne kanaler og rapporter. Monitorering er nyttig. Bruker Hootsuite og søkemotor. Det har mange ganger dukket opp ting i søk, som vi ikke får opp i egen feed. Vi mener lite, og skriver nøkterne saksopplysningsmeldinger. Opplever effektiv spredning i sosiale medier. Jeg monitorerer og er aktiv selv også, og mener at som kommunikasjonsansvarlig må du gjøre det, for å følge med og lære dynamikken og tonen. Troverdigheten om jeg skal håndtere en situasjon på Twitter, er ikke stor om jeg har fem meldinger og ikke har vært der på halvannet år. Det følger med det å gjøre en profesjonell kommunikasjonsjobb. Har ikke én offisiell Twitter-konto for Difi, men mange. Hvert fagområde vurderer. Min private Twitter-konto benytter jeg som en offisiell kanal. Da når jeg pressen med fleg, og sikrer likebehandling - alle får informasjonen/ rapportene likt.</p>	<p>Sosiale medier er selvsagte, like selvsagte som digitale medier, broadcast eller printmedier. Vi må tenke helhet og bør derfor ikke lage unødige skiller, men om du sier at ikke alle er enige i at sosiale medier har en selvfølgelig plass blir jeg overrasket. Det er sørgelig. Vi jobber til daglig mobil, uavhengig av tid eller hvor vi fysisk er. Det betyr at vi til daglig jobber som i en krise. Det var avgjørende for effektiv jobbing den 22. juli, når kontorene ble sprengt ut. Vi er fleksible, og bruker de sosiale mediene som et nyttige verktøy da i en krise.</p>	<p>Har begynt å bruke Twitter etter 22. juli, og har etablert dette som en kanal i krise. Har også tatt Facebook og Flickr i bruk etter 22. juli. Pt er det uavklart om FB skal ha en rolle i krise. Dette vurderes nå. Er positiv til å utvikle en kriseløgg. Vår kommunikasjon i sosiale medier er i stor grad henveiskommunikasjon. Vi har ikke nok erfaring med å være i dialog med publikum i sosiale medier.</p>	<p>Vi var på Twitter før 22. juli (siden 6. oktober 2010, red. anm), benyttet Twitter til korte meldinger under 22. juli-håndteringen, og vil benytte Twitter i nye kriser, for å få korte budskap ut. Dette er innarbeidet i vårt planverk. Vi har ikke noe definert mengde, eller noen dedikerte ressurser til dette i hverdag eller krise, men det vil inngå som del av presserakt. De som jobber på nett vil naturlig også fylgje om det de legger ut. I krise bestemmer D5. Ift overvåking følger vi med på egen konto, og privatkonto, men ikke noe annet. Har ikke planlagt overvåking av SoMe i krise heller. Som direktorat - i andre linje - har vi tatt et bevisst valg om ikke å ha en Facebook-side, men enkelte ansatte henviser videre til aktuelle saker via sine private Facebook-sider.</p>

Analyseskjema: Utfordringer ved sosial mediebruk i krise

<p>Carl-Erik Christoffersen, senior krisekommunikasjonsrådgiver i KSE, Justisdepartementet</p>	<p>Eirik Anderssen, kommunikasjonsdirektør i Difi</p>	<p>Hans Kristian Amundsen, stabssekretær og presse-ansvarlig ved SMK</p>	<p>Unni Turid Grøndal, pressesjef og P5 (stabsmedlem), Oslo politidistrikt</p>	<p>Wemunn Aabø, senior kommunikasjonsrådgiver og assisterende D5, Politidirektoratet</p>
<p>Ressurskrevende. Kanal med liten troverdighet. Eventuell bruk må forberedes og innarbeides. Har også erfaring (Algenekrisen) at meningsutvekslingen har stor forsinkelstid, og har liten nytte inn i selve krisehåndteringen. Uegnet for samarbeid mellom kriseaktører. Uegnet for å vise følelser/empati. Hurtigheten - kan gå på bekostning av korrektheten i informasjonen</p>	<p>Tilstedeværelse i sosiale medier kommer i tillegg til, ikke i stedet for annen tilstedeværelse, og betyr økte ressursbehov, tidvis store ressursbehov. Den raske responsforventningen som sosiale medier har bragt med seg byr på utfordringer i å kvalitets sikre informasjonen. Vi må regne med - og tolerere - flere "glipper" enn før, når alt skjer raskere og kommunikasjonen skjer via flere. Vi ser behov for å dedikere ressurser. Her lærte vi av selvangivelsene i 2012.</p>	<p>Jeg ser ingen utfordringer knyttet til sosial mediebruk for å dele informasjon med befolkningen. Faren ved SoMe som lyttekanal: Det er mulig det skjer en segregering ift hvem som behersker og benytter sosiale medier. Hvis du bare lytter her blir det en skjev tilbakemelding du får. Jeg er usikker på om sosiale medier har en rolle i internt krisehåndteringsarbeid.</p>	<p>Når ikke alle. Kan få et skjevt inntrykk av å overvåke debatter her, fordi det ikke er et representativt utvalg som deltar i diskusjonene. Ser behov for å avklare hvem som lytter om hva i en krise. Minuttopperativ kommunikasjon.</p>	<p>Forutsetter at folk har strøm - det er ikke gitt i en krise. Da må vi satse på radio - de fleste har radio og noen batterier - eller i verste fall kjøre rundt med roper/høyttaler. Det er ressurskrevende å invitere til dialogbasert tilstedeværelse i sosiale medier.</p>

Analyseskjema: Muligheter ved sosial mediebruk i krise

<p>Carl-Erik Christoffersen, senior krisekomunikasjonsrådgiver i KSE, justisdepartementet</p>	<p>Eirik Andersen, kommunikasjonsdirektør i Difi</p>	<p>Hans Kristian Amundsen, statssekretær og presse-ansvarlig ved SMK</p>	<p>Unni Turid Grøndal, pressesjef og P5 (stabsmedlem), Oslo politidistrikt</p>	<p>Wemunn Aabø, senior kommunikasjonsrådgiver og assisterende D5, Politidirektoratet</p>
<p>Lyttekanal/Kan oppdage udekkede informasjonsbehov gjennom SoMe-monitorering. Kan løse pressen til egne nettsider i krise Hurtigheten - kan unngå info-vakuum.</p>	<p>Responstiden er endret med sosiale medier. Hvor lenge tåler vi at det ikke er informasjon der ute? Den tiden er langt kortere nå, og sosiale medier er effektive kanaler for å nå raskt og bredt ut med informasjon. Vi erfarer også at raske svar bidrar til å ta aggresjonen ned hos sinte brukere. Kundestøtte har vist seg effektivt i sosiale medier, men krever samlokalisering med kommunikasjonsrådgivere for å sikre god og konsistent informasjon i alle kanaler. Svarer man én så svarer man mange - det er mange usynlige lyttere i de sosiale kanalene. Vi kommuniserer med budskap er stort. SoMe har en viktig rolle i å overvåke og vurdere, og gjennomføre, tiltak for å avverge kriser. En god lyttekanal. En god kanal for å åpne og ærlig informasjon, og for å gjøre seg tilgjengelig for befolkningen. En god kanal for å bli en foretrukken kilde til informasjon i krise. Effektive kanaler for internt krisearbeid på tvers av siloer (men så langt har vi ikke kommet ennå). Eignet kanal for hyppige oppdateringer og korrigeringer, enten som åpne meldinger eller som raskt håndterte direktmeldinger til journalister. God kanal for å vende vitale diskusjoner om til offline-møter. Det har en verdi i seg selv å være der - i forhold til åpenhet og tilgjengelighet</p>	<p>Statsministerens Twitter-konto er rask og effektiv for kommunikasjon med journalister. Facebook er en god arena for følelser - toveis. SoMe skaper tilgjengelighet - uavhengig av distribusjonstidspunkt. En god lyttekanal. Tidsfaktoren, den umiddelbarheten som Twitter, Facebook og andre sosiale medier gir - hvor du i realtid kan gi tilbakemelding som kan være vesentlig å forholde seg til, er åpenbar. SoMe er egnede kanaler for å kommunisere ærlig og åpent, og bli en foretrukken kilde, men forutsetter at vi får rask og korrekt input. Den 22/7 snakket statsministeren om eksplosjonen lenge etter at mediene hadde slått fast at det var snakk om bomber, fordi han ikke hadde fått verifisert informasjon. Vi skal være tidlige, tydelige, tilgjengelige. Vår læring etter 22. juli er at vi er nødt for å ha en lysning på åsted hvor det er mulig, for å sikre at det blir mulig for statsministeren å gi tidlig og tydelig informasjon.</p>	<p>Når store deler av befolkningen raskt fremstår åpne/ærlig. Kan formidle følelser Serverer enkelt pressen Tilstedeværelse gir tiltak. En lyttekanal Potensiale for toveis-dialog (vi er ikke der i dag). Ville brukt SoMe om vi hadde hatt dem 22. juli. Minuttopperativ kommunikasjon - stor betydning i den første akutte fasen.</p>	<p>Når raskt ut. Raske og enkle publiseringsløsninger. Den mest effektive kanalen ved demonstrasjoner. God lyttekanal. God på visuell kommunikasjon - som etterlysninger. Viktig supplement i pressekontakten. Har funksjonalitet for lyd og video - det har vi ikke i dag på egen nettside politi.no. Kan brukes til å få inn tips - lavere terskel for å snakke med politiet her, og en annen gruppe vi får snakket med. Effektiv til å lenke videre. Når grupper du ikke så lett når andre steder. Kan være egnet kanal for å få frem empati/følelser (men i liten grad brukt slik av politiet). Kan også bidra i hyppige oppdateringer, men ingen vesentlig kanal her. Kan gi befolkningen informasjon om hvordan verge seg mot fare, men også her er direktekontakt med media og egne nettsider hovedkanaler. Om utfordringene er større enn mulighetene eller omvendt avhenger av type krise. I en masseskadesituasjon vil korte meldinger til folk som ikke får sjekket nyhetene kunne være nyttige. Om nettet går tregt går Twitter-meldinger gjennom, men du får kanskje ikke streamet nyheter. FB blir som nettsiden, men med dialogmulighet - ikke nødvendigvis så egnet i akutfase, men i tiden etterpå.</p>

Analyseskjema: Endringer etter 22. juli

Carl-Erik Christoffersen, senior krisekomunikasjonsrådgiver i KSE, Justisdepartementet	Eirik Andersen, kommunikasjonsdirektør i Difi	Hans Kristian Armundsen, statssekretær og presseansvarlig ved SMIK	Unni Turid Grøndal, pressesjef og P5 (stabsmedlem), Oslo politidistrikt	Wermunn Aabø, senior kommunikasjonsrådgiver og assisterende D5, Politidirektoratet
<p>SoMe var i veldig liten grad i bruk under 22. juli, og det finnes ingenting i planverket om hvordan SoMe skal brukes i kriser. SoMe spiller en veldig liten rolle i planleggingen for kriser. Twitter har departementet brukt aktivt i flere år, men det dreier seg i stor grad om å melde om pressemeldinger. Vi bruker ikke sosiale medier i krisestøtteenheten til daglig. I øvelser vil SoMe bli vurdert å inngå i framtiden. Vi har ikke brukt FB, Twitter osv. før, men Flickr. Etter 22. juli, med Grete Faremo, kom bestilling av ROS-analyse der SoMe skal med. Dersom det viser seg at enkelte målgrupper i enkelte scenarier best kan nås gjennom sosiale mediekkanaler, vil det tale sterkt for å vurdere å anbefale det, men fordrer i så fall ressurser, forberedelser, innarbeiding osv.</p>	<p>Vi har sett en økt bevissthet hos oss på hvor mye brukt sosiale medier er - også til følelser. SoMe har en naturlig og integrert rolle i valg av policy for krisehåndtering. I forberedende arbeid er sosiale medier med akkurat som pressen, fysiske møter og andre kanaler. Vi har en plan for hva vi sier der, hvilken tone vi har, hvem vi skal nå, og frekvens. Vi har ikke sikret at alle kan alt/det samme, men vi har diskutert mengde og kapasitet, og definert at SoMe skal benyttes i kriser, av oss og brukerservice - og fagavdeling ved behov. Vi ser at brukerstøtte kan få presise meldinger ut i sosiale medier som fungerer som lynnavledere på andre. Vi erfarer at mange lytter, uten å ytre seg.</p>	<p>Vi har ikke endret noe etter 22. juli, men har blitt enda mer bevisst viktigheten av å operere totalt mobilt, på mange plattformer og beherske de grunnleggende verktøy, å kunne publisere, hente bilder osv. Ved valg av policy er SoMe en selvstøtt, integrert del av vurderingen. Også i planleggingen. Vi jobber til hverdags som vi vil jobbe i kriser. Alle skal kunne håndtere tekst, bilde, lyd og publisering i alle våre kanaler - også sosiale mediekkanaler. Slik unngår vi å bli sårbare i en krise. Vi skal bruke ressurser på sosiale medier i kriser, uten at det er prosentsatt hvor mye. For overvåking er det et skille mellom sosiale medier og ordinær presse. Vi har medieovervåking (Intermedium) for vanlig presse, men ingen systematisk overvåking av nyhetsbildet i sosiale medier. Politisk avdeling her overvåker statsministerens konto, men det er alt. Vi har ikke vurdert hvorvidt vi bør endre det. Når vi bruker Twitter snakker vi først og fremst til journalister. Facebook er en featurearena til hverdags, og i kriser er mer emosjonelt benyttet flate. Her kan statsministeren takke for støtte, delaktelse osv. mens befolkningen kan få uttrykk for sin støtte, sin sorg. Vi så at Facebook fylte et viktig behov her den 22. juli. Regjeringens digitale plattformer, som regjeringen.no, bruker vi for å dele offisielle standpunkt, praktisk informasjon, og nå målgrupper vi ellers ikke når i stor grad, som engelskspråklige.</p>	<p>Hadde strategisk ansvar for krisekommunikasjon 22. juli (P5). Hadde ikke Twitter da, men i dag benyttes Twitter for det som skal ut til alle, for å komme raskest mulig ut til publikum. SoMe innarbeides i tiltaks kortene. Operasjonsentralen tvilte til hverdags for å være beredt i krise. Vi når over 80 000 følgere i en krise. Kanskje bør vi utvide utvidingen? Vi må også vurdere FB ifm kriser. Har ikke rukket det ennå.</p>	<p>Tror vi bruker Twitter mer etter 22. juli. Har i hvert fall kommet inn i planverket. Det hadde vi ikke før. Har nok også fått øynene mer opp for å oppdage ting på Twitter, ikke bare informere ut. Vi planlegger for å bruke SoMe (Twitter) i krise, og har det med i vårt planverk, både til raske beskjeder og til å markedsføre informasjon i egne kanaler. I hverdagen bruker vi bare Twitter, hvor jevnlig vet jeg ikke, men alle kan logge på Twitterkontoen vår (har fått en kriseperm hvor det står om pålogging, så og så mange tegn osv). Under øvelse Tyr simulerte vi Twitter ved å skrive e-postmeldinger på 1 setning. Ga fin trening. Oslo pdi lagde videonutten som ville vært lagt på FB.</p>

Analyseskjema: Personlig holdning til sosiale medier

<p>Carl-Erik Christoffersen, senior krisekommunikasjonsrådgiver i KSE, Justisdepartementet</p>	<p>Større fokus på aktørkart og målgruppeanalyse enn kanaler per se. Jeg tror SoMe vil få en tydeligere plass i fremtiden, men er usikker hva vi vil konkludere i ROS-analysen vi nå gjør. Tolker undersøkelse til at kanalen har lav troverdighet. Er skeptisk til de som ukritisk er for sterk bruk av SoMe. NRK-undersøkelse etter 22.7 viste at en stor andel (25%) i den aldersgruppen som bruker SoMe mest – svarte at sosiale medier har vært mindre viktig eller ikke viktig som nyhetskanal om 22/7. (73 % svarer at det er ganske viktig eller svært viktig. Red ann) Jeg tror stедt på å tenke nytt. Er det noe i de endringene som skjer vi må ta inn over oss? Det kan være SoMe – men per i dag kan ikke jeg si det.</p>	<p>Eirik Andersen, kommunikasjonsdirektør i Difi</p>	<p>Sosiale medier er et must. Tilgjengelighet og responstid er helt sentralt i krisehåndtering, og tilstedeværelse i sosiale medier gjør deg både tilgjengelig og i stand til å publisere raskt og nå ut til mange, som lett kan spre videre. Teknologien er der, befolkningen er der, forventningen er der. Det er klart vi må bruke sosiale medier aktivt i krise - til monitorering og aktiv kommunikasjon. SoMe er et potensiale for staten, en gave til demokratiet og veien til en åpen forvaltning. Tror vi vil se økt bruk av topplederblogg med lyd og film. Tinteguris blogg er et eksempel på morgendagens offentlige forvaltningsblogg, med åpen og transparent kommunikasjon i en personlig tone.</p>	<p>Hans Kristian Amundsen, statssekretær og presseansvarlig ved SMK</p> <p>Jeg mener sosiale mediers plass i krisehåndtering er åpenbar. Det mente jeg også før 22. juli. Sosiale medier er en dominerende samtaleform for befolkningen i krise. Den viktigste kommunikasjonen skjer via sosiale medier i dag og det må vi som myndighet forholde oss til, i sanntid. Det gjør vi. Og det tenker jeg alle som håndterer offentlige kriser må.</p>	<p>Unni Turid Grøndal, pressesjef og P5 (stabsmedlem), Oslo politidistrikt</p> <p>Sosiale medier har stor betydning i krise. Vi må vurdere å utvide bruken av SoMe i krise.</p>	<p>Wermunn Aabø, senior kommunikasjonsrådgiver og assisterende D5, Politidirektoratet</p> <p>Politi.no er vår primærkanal i krise. Så kommer media. Som en nummer tre kommer SoMe. Vi må ikke overdrive betydningen 22. juli var NRKs livesendinger den viktigste kanalen. Men SoMe har helt klart en rolle i politiets, og i nasjonal, krisekommunikasjon. Det er riktig å bruke SoMe - å være der folk er - spesielt Twitter og FB (ikke FB for direktoratet, men for politidistrikt). Vi anbefaler politidistrikt å vurdere hva de synes er hensiktsmessig, men gir ikke noen andre anbefalinger enn å gjøre en vurdering.</p>
---	--	---	--	--	--	--

**KVALITATIVE INTERVJUER TIL EKSPLORERENDE
OPPGAVE OM SOSIALE MEDIER SOM EFFEKTIVE
VERKTØY I KRISEKOMMUNIKASJON**

Intervju 1.

4. februar 2013, JD

1. Bakgrunnsspørsmål

1. Tittel, kort stillingsbeskrivelse og antall år i stillingen

Carl-Erik Christoffersen, seniorrådgiver KSE, Justis- og beredskapsdepartementet/Krisestøtteenheten (KSE).

– Jeg begynte i staten i november 1991, og har jobbet med
krisekommunikasjon siden da. Var den første fast ansatte i KSE,
sommeren 2007, og har deltatt i KSEs krisekommunikasjonsarbeid siden.

- 2. Tidligere stillinger der du har høstet relevant erfaring ift
krisekommunikasjon og/eller SoMe-bruk:**

– Siden 1991 – først i Statens informasjonstjeneste, så som
informasjonssjef i Statens strålevern. Var der med på å bygge opp den
nasjonale krisekommunikasjonsgruppen for nasjonale kriser knyttet til
atomulykker. Har også jobbet som krisekommunikasjonsrådgiver i det
som da het Statskonsult, nå Difi.

- 3. Oppgaver/roller ift 22/7?**

– Jeg var på ferie frem til 22. juli. Skulle avslutte ferien to uker senere, men dårlig ferievær gjorde at vi reiste hjem til Asker/Hvalstad. Hørte det tordnet, satt med vinduet på gløtt og jobbet på PC-en. Nå drar vi ut alle kontakter, blant annet ruterer, sa jeg. Fikk så, etter kort tid, beskjed om at det ikke var torden. Fulgte med på TV. Etter få minutter ringte jeg vår leverandør på mediemonitorering. Vi bruker Opoint Monitor, og fikk dem til å hjelpe oss med å sette opp et spisset søk for det som skjedde. Det var gjort i firetiden, litt over fire. Jeg sendte melding om det til vakthavende her i KSE. Sa at jeg ved behov stilte meg til disposisjon. Et kvarter senere ble jeg bedt om å hjelpe til og ca kvart over fire begynte jeg å sende innkalling til KSE sin beredskapsgruppe – personell fra alle departementene. Jeg kjenner dem så godt at jeg visste hvem vi først hadde behov for. Fikk også inn melding fra noen som sa de var til disposisjon ved behov.

Holdt vakthavende her oppdatert på det. Fikk melding tilbake fra vakthavende at de ønsket at jeg møtte så raskt som mulig, og tok Taxi inn. Hadde da fått avklart at vi skulle etablere oss i Forsvarsdepartementet. Min rolle videre var å lede mediemonitoreringen. Målet med den funksjonen er å trekke ut et mediebilde. Det er det endelige produktet, som Kriserådet har som fast punkt på sin faste agenda – orientering om mediebildet. Dette er noe lederdepartementets kommunikasjonsavdeling styrer. Vi leverer til lederdepartementets kommunikasjonsjef – justisdepartementet i dette tilfellet. I tillegg er det jeg som har hatt mest ansvar for KSEs beredskapsgruppe. Jeg begynte etter kort tid 22/7 å identifisere hvem som var tilgjengelig, og sette opp vaktlister. Vi så raskt for oss at dette ville gå døgntilværelse i flere døgn.

Du nevnte en spørreundersøkelse om bruk og tanker om bruk av SoMe under krisen blant ansatte etter 22. juli. Funn her?

– To av oss fikk i oppdrag å lage en internevaluering av Justisdepartementets håndtering av 22. juli. Et underlag her var en spørreundersøkelse blant de ansatte – hvor de befant seg denne dagen, hva de syntes om informasjonshåndteringen generelt. I tillegg var statsråden

også opptatt av at sosiale medier måtte inn. Vi fant at sosiale medier ikke var til stede som en viktig informasjonskanal for de ansatte i disse dagene, og at de ansatte var delt i synet på hvorvidt det ville være nyttig for dem om JD hadde benyttet seg av sosiale medier under hendelsen.

2. Best practice – krisekommunikasjon

3. Ved valg av policy for krisehåndtering og hvordan risikovurdering skal gjøres – hvilken rolle har SoMe?

Spørsmålet om bruk eller ikke bruk av Sosiale Medier må sees i sammenheng med hvilke målgrupper du skal kommunisere med. På den ene siden må vi sikre i planverket at vi har med målgrupper vi skal nå. På den andre siden må det settes av nødvendige ressurser for å få ut informasjon til de vi skal nå.

Noe av det første Grete Faremo spilte inn og ville ha noen svar på etter at hun tok over 11. november 2011 var i hvilken grad SoMe ble brukt 22. juli. Svaret var «i veldig liten grad». Det finnes heller ikke noe i planverket som sier noe om hvordan SoMe skal brukes i kriser. Litt i tråd med det mottok jeg fra kommunikasjonssjefen her JD en undersøkelse gjennomført for NRK etter 22. juli. En tankevekker for alle som er på eller for sterk bruk av sosiale medier. Den viser i store trekk at i den aldersgruppen som bruker SoMe mest – svarer en stor andel (25 %) at sosiale medier har vært mindre viktig eller ikke viktig som nyhetskanal i denne saken. (73 % svarer at det er ganske viktig eller svært viktig. Red anm)

Ift hva som har høyest troverdighet – sosiale medier eller massemedier, svarer 81 prosent av de mellom 18-29 år massemedier. 4 prosent svarer SoMe. På spørsmål om hvilke tre typer innhold det er viktigst for deg å ha på mobilen, sier 29 prosent nyheter, 27 prosent Facebook/sosiale medier,

og 25 prosent egen musikk. Søke- og informasjonstjenester får 22 prosent, mens vær, radio og spill får henholdsvis 20, 17 og 16 prosent. Jeg tolker det til at SoMe ikke prioriteres imponerende høyt i det totale bildet. Jeg hadde egentlig ventet noe mer. Et veldig godt eksempel synes jeg – på bruk av SoMe under kriser – er Algeriekrisen. Jeg fikk satt i gang et søk via Opoint Monitor. De søker kun på norske sosiale medier. For det første lå de i tid veldig langt etter hendelsen. Meldingsutvekslingen kom ikke i gang før flere timer etterpå. Dessuten, av informasjonen du kunne hente ut der, fra både Twitter og FB-meldinger, var det ikke noe informasjon KSE kunne nyttiggjøre seg. Samtidig er jeg åpen for en mulighet til å oppdage udekkede informasjonsbehov som må håndteres, gjennom en slik monitorering.

4. Best practice retningslinje to: Planlegg for kriser – strategi, planverk, identifisering av ressursbehov, potensielle trusler, sikring av konsistent kommunikasjon internt og eksternt, ansvarsavklaring for kriseteamets medlemmer og utarbeidelse av krise- og beredskapsplan – hvilken rolle har SoMe i dette?

– En veldig liten rolle. Som tidligere nevnt bør diskusjonen gå rundt de målgrupper du har og hvilke kanaler du kan nå disse mest effektivt med. Jeg tror nok at SoMe vil få en tydeligere plass i fremtiden. For JDs del var det noen av de ansatte som kunne ønske informasjon på Sosiale Medier. Mye av grunnen til at det ikke var flere, tror jeg skyldes at man ikke hadde noen tradisjon her i departementet på å informere i sosiale medier. Hadde det ligget inne som en av flere kanaler som ansatte kunne forvente informasjonsdeling i, tror jeg andelen ville vært høyere, men vi hadde ikke noe system eller tradisjon for det. Twitter har departementet brukt aktivt i flere år, men det dreier seg i stor grad om å melde om pressemeldinger.

5. Forberedelser: 1 – ift hverdagene – hvordan brukes SoMe for å være beredt på planlagt SoMe-bruk i krise? 2 – ift kriseøving – når/hvordan/hvor ofte øves det – og hvilken rolle har SoMe her?

– Ift hverdagene bør nok kommunikasjonsenheten svare. Vi bruker ikke sosiale medier i krisestøtteenheten til daglig. I hvilken utstrekning kommunikasjonsenheten gjør det tør jeg ikke svare på. Ift kriser er hele departementet i en endringsprosess. En av oppgavene i endringsprosessen er å lage en risiko og sårbarhetsanalyse. I mitt hode betyr det ikke kun å avdekke sårbare områder, men også hvordan du kommuniserer i en slik situasjon. Vi er i ferd med å lage en slik analyse. Vi vil også da se på ulike måter hvor vi kan kommunisere med de rette målgruppene i hver enkelt situasjon. I den vurderingen ligger det bruk av både tradisjonelle og nye kommunikasjonskanaler. I øvelser vil SoMe bli vurdert å inngå i framtiden. Vi har ikke brukt FB, Twitter osv. før, men Flickr.

6. Overvåking og vurdering av risiko: Hvilken rolle har sosiale medier i overvåking og evt tiltak for å avverge kriser?

– Vi har til nå ikke benyttet oss av SoMe her. Om vi vil i fremtiden vil gjøre det gjenstår å se. Vi er i ferd med å legge nye rutiner på det området. Det bør inn i en vurdering her, men jeg vet ikke hva vi ender med. Erfaringen fra det vi så av Algerie-hendelsen styrket ikke min oppfatning av Sosiale Medier i krisekommunikasjon.

7. Ved krise: Hva slags SoMe-verktøy SKAL benyttes? (Hvem? Når? Hvordan? Hvorfor er dette vurdert som beste løsning/ønsket strategi? Hva ønsker organisasjonen å oppnå med bruken av sosiale medier (Tosidig?) Og ift krisers behov for fleksibilitet: Hvordan skal vurderinger rundt ytterligere SoMe-bruk gjøres?)

– I utgangspunktet er det departementets kommunikasjonsenhet som er den som leder kommunikasjonsarbeidet i en krise. Det er ikke vi som bestemmer kanalene de velger. Vi kan spille inn forslag og råd til kommunikasjonsenheten, men i den planen de opererer etter under kriser, står det lite om SoMe.

Sider ved krisehåndtering – en vurdering av effektivitet/nytte eller utfordring ved eventuell SoMe-bruk. SoMe ift:

8. Befolkningens informasjonsbehov, mulighet for å gjøre egne tiltak, dele vesentlig info...

–Vi ser at det å bruke aktivt sosiale medier enten til å kommunisere ut eller ta informasjon inn er ressurskrevende. Du må ha forberedte ressurser; kunnskap hos de som skal utføre arbeidet på forhånd. Dette har jeg også diskutert med andre fagfolk i forvaltningen. Mange er positive til bruk av SoMe under kriser. Uansett må det innarbeides det godt i planverket. Vi må så raskt som mulig sette opp et aktørkart: Hvem skal du kommunisere med og på hvilke måter kommuniserer du best med disse? I hvilke kanaler befinner disse seg? Om SoMe viser seg å være beste kanal for å nå en bestemt målgruppe i et bestemt scenario, er det naturligvis et veldig sterkt argument for at her må vi gjøre det. Da må det forberedes, og det må settes av ressurser til dette.

9. Lytt til befolkningens bekymringer, forstå målgruppen og vær relevant i din kommunikasjon.

– Jeg tror at SoMe vil ha en misjon der.

10. Ærlig, åpen, oppriktig og tilgjengelig info – bli en foretrukket kilde...

– I og med at mange mener troverdigheten er lav (ref NRK-undersøkelsen)
– spør jeg meg hvor mye skal man satse på en kanal få har troverdighet til?

11. Samarbeid, koordiner og bygg gode relasjoner med samarbeidsaktører.

– Nei, jeg har ikke stor tiltro til at sosiale medier er gode kanaler for samarbeid mellom kriseaktører. Har mest tro på tradisjonelle samarbeidsformer. Vi er veldig avhengig av godt samarbeid med de andre departementene på kriseberedskap. Det foregår i møter eller på e-post, og der tror jeg samarbeidet bør foregå.

12. Hvordan imøtekomme mediens behov? (Tilgjengelighet. Pressen benytter alt SoMe for å finne info og kilder i kriser.)

– Kommunikasjonsenheten bruker Twitter for å formidle raske meldinger til medier i hverdagen. Det vil også være en naturlig å vurdere under krise, men vi satser mer på departementets nettsider og den nye nettsiden www.kriseinfo.no. Dette vil være steder folk flest og media kan få rask info.

13. Behov for å vise følelser, bekymring og empati – ie blogg, uten hard news-transformasjonen

– Nei. Jeg setter SoMe i samme bås som e-post. Er det ett sted det er håpløst å vise empati eller følelser, så er det i e-post. Funker dårlig etter det jeg har erfart. SoMe kommer for meg i samme klasse.

14. Situasjonen er usikker, mye er uavklart i en krise: Det er behov for informasjon og hyppige korrigeringer, oppdateringer og hyppig tilstedeværelse (bla for å sikre rollen som foretrukket kilde...)

– Det som kanskje er styrken til SoMe er hurtigheten. Men det er også en svakhet. Jeg selv bruker en blogg og har der muligheten til å lenke opp nye saker på bloggen til FB og Twitter. Det går an å tenke seg den formen for nytte også i krisetilfeller: Legger du ut noe på departementets nettsider kan det knyttes opp mot SoMe – og det gjøres så vidt jeg vet allerede. Det er også riktig at det kan oppstå et informasjonsvakuum om departementet ikke kommer raskt nok ut med den informasjonen som forventes. Media

vil blant annet søke andre steder for å hente informasjon. Det vil sannsynligvis departementet tape på. Rask informasjon ut er et mål i seg selv. Det å få det til er utfordringen. Departementet kan ikke kaste seg på en bølge under en krise, hvor den informasjonen som gis må være korrekt. Det å finne en balanse der, på hurtigheten og det korrekte, er utfordringen.

15. Det regnes som et suksesskriterium å tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skade i en krisesituasjon. I hvilken grad er SoMe-kanaler vurdert som egnede verktøy dette?

– Behovet dekkes langt på vei av www.kriseinfo.no som har som et av sine mål å kunne formidle eksempelvis beskyttelsestiltak til befolkningen. Hvordan de har lenket seg opp videre vet jeg ikke, men jeg tenker sosiale medier kan ha, og kanskje allerede har, en rolle her.

16. Har dere fått en annen praksis på noe av dette etter 22/7?

(Se beskrivelsene over om endringsprosjektet som er i gang. ROS-analysens konklusjoner ift egnet kommunikasjon, kanal og målgrupper vil kunne medføre endringer i praksis.)

17. Har du fått et annet syn på noe av dette etter 22/7?

Ja, jeg har fått et annet syn på dette. Akkurat nå arbeider vi ganske aktivt med et Endringsprosjekt i departementet. Nye ROS-analyser skal ligge til grunn for en ny kriseplan. I dette arbeidet vil det være naturlig å se på alle de aktører vi skal kommunisere med i en krise og hvilke kommunikasjonskanaler vi kan nå dem mest effektivt med.

18.22/7 og veien videre

19. Dersom dette ikke har kommet frem i svarene ovenfor: Hvilke primære læringspunkter har dere i krisekommunikasjonen etter 22/7, og hvilke endringer i krisekommunikasjonen, hvis noen, er gjennomført eller planlagt hos dere etter 22/7? Har SoMe vært et tema til vurdering her?

– Det forventes fra toppen her nå, at vi gjør en grundig vurdering – kanskje også med et nytt syn enn tidligere – av hvilke informasjonskanaler det er relevant for oss å benytte for å kommunisere med omverdenen, både med forvaltningen og med befolkningen. Med den forventningen som vi kjenner i ryggen nå er det klart at vi vil se veldig grundig, også på sosiale medier, nå når vi skal forberede den nye kriseplanen for departementet.

20. Hvilke endringer eller tillegg ser du behov for i forhold til bruk av sosiale medier i krisekommunikasjon, om noen?

Det spørsmålet arbeider vi aktivt med i departementet nå.

21. Enkelte forskere på nyere kriser (jordkjelv, tsunami, skoleskyting) har ment at kanalen har større kraft enn budskapet – at det å være der er viktigere enn hva du sier. Hva er din opplevelse rundt dette?

Den situasjonen justisdepartementet var i den 22. juli var spesiell. Det var vanskelig å kommunisere med blant annet de ansatte fordi vi ikke hadde tilgang til flere av de kanalene vi benytter til daglig. Vi så at det ikke uten videre var lett å ta i bruk en helt ny kanal i en slik situasjon – vi hadde begrenset kompetanse og erfaring. Skal sosiale medier være en kanal i kriser i framtida, må dette inn i planverket, og så må det inn i øvelser, vi må se hvordan det fungerer osv.

Vi så at dersom dette hadde vært en kanal som var innarbeidet på forhånd, så ville det vært en kanal som var effektiv for å nå de ansatte, men da måtte det vært et system, og dette måtte vært kjent, forberedt osv . Jeg tror sterkt på å tenke nytt. Er det noe i de endringene som skjer vi må ta inn over oss? Det kan være SoMe – men per i dag kan ikke jeg si det. Vi har fått flere inn i KSE, også en nyansatt som er veldig våken for SoMe. Det skaper nye diskusjoner.

22. Hvordan vurderer du utfordringene og mulighetene for SoMe som krisehåndteringsverktøy i nasjonale kriser?

(Etter din mening, er SoMe en større mulighet enn en utfordring for nasjonal krisehåndtering, eller en større utfordring enn en mulighet? Kan du forklare?)

– Vi har ikke konkludert, vi er midt i endringsprogrammet, skal lage risiko- og sårbarhetsanalyse, hvordan ser departementet ut hvis det og det slår inn, hvem må vi da kommunisere med – i hvilke kanaler? Vi har ikke konkludert, men jeg ser både utfordringer og muligheter ved SoMe. I Nasjonalt Risikobilde 2012 fra DSB var et scenario at vannet i Oslofjorden stiger med 2,5 meter, all strøm forsvinner pga ekstremvær og enorme mengder nedbør skaper flom i hele Stor-Oslo/omegn. Hvordan vil departementet kunne fortsette som departement i en slik situasjon? Hvem må vi kommunisere med? Hva slags kommunikasjonsmuligheter har vi? Hvilke oppgaver forventes det at vi ivaretar under en slik situasjon? Hvordan fungerer de kanalene vi normalt kommuniserer på? Strøm uten etterfylling i gjerne to uker. Basestasjoner til mobilnett forsvinner etter noen timer. Nå snakker Telenor om at de skal legge om hele telefonnettet til internettlinjer. Det betyr at om internett forsvinner vil vi kunne være ille ute. Da må satellitt-telefoner, nødnett osv håndtere all kommunikasjon. Og ellers; når vi skal ha informasjon ut til befolkningen – hva med Oslobefolkningen som ikke har strøm?

23. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. sosiale medier i krisekommunikasjon som du savner i intervjuet? Hvis JA – Hvilke temaer vil det være?

Ja, det er viktig å ha et bredt og fleksibelt syn på sosiale medier. Om det skal være Facebook, Twitter eller andre medier, vet vi ikke i dag. God beredskap på dette området er å ha fleksibilitet i å forholde seg til digitale plattformer etter behov. For øvrig ville jeg ha fokusert mer på den nødvendige analysen du må gjøre, når du skal lage din krisekommunikasjonsplan. Der vil det framgå hvilke kanaler du bør kommunisere på.

Avsluttende informasjon: Intervjuet vil bli renskrevet og oversendt deg i løpet av en ukes tid, for gjennomlesning og godkjenning, eller også redigering dersom tolkningen noen steder har blitt upresis eller uriktig. Ved behov for redigering, vennligst benytt spor-endringsfunksjonen slik at jeg lett kan se hvor og hva du ønsker endret.

KVALITATIVE INTERVJUER TIL EKSPLORERENDE
OPPGAVE OM SOSIALE MEDIER SOM EFFEKTIVE
VERKTØY I KRISEKOMMUNIKASJON

Intervju 2.

28. februar 2013, SMK

1. Bakgrunnsspørsmål

1. Tittel, kort stillingsbeskrivelse og antall år i stillingen

Hans Kristian Amundsen, statssekretær ved statsministerens kontor siden januar 2011, med ansvar for pressesaker.

**2. Tidligere stillinger der du har høstet relevant erfaring ift
krisekommunikasjon og/eller SoMe-bruk?**

Har ingen formell bakgrunn som tilsier at jeg kan krisekommunikasjon, bortsett fra at jeg har drevet med journalistikk og ledet nyhetsarbeid og redaksjoner i mange år. Jeg ser mange likhetstrekk. Det er verdifullt med kveldsdeskerfaring når du skal jobbe med kriser. Det gir trening i å tolke en uoversiktlig virkelighet og gi svar som duger under tidspres.

3. Oppgaver/roller ift 22/7?

Jeg hadde samme oppgave som ellers. Vi følger likhets- og nærhetsprinsippet og praktiserer den daglige driften temmelig lik som organiseringen under In Amenas, 22. juli osv. Jeg har det politiske

ansvaret for ytre kommunikasjon. Vi har en fantastisk kommunikasjonsavdeling her, på seks medarbeidere. Det utgjør vårt administrative apparat. Vi jobber til daglig mobilt, uavhengig av hvor vi fysisk er – det var vi også helt avhengig av den 22. juli når kontorene våre ble sprengt. Men vi jobber også mobilt i den forstand at vi løser løpende saker uavhengig av tid og sted også til hverdags. En krise kan dukke opp klokken åtte en kveld, og den må håndteres uansett hvor du er eller hva du gjør. Vi jobber likt til daglig og i en krise. Det var avgjørende for at det som gikk bra, gikk bra i håndteringen den 22. juli.

2. Best practice – krisekommunikasjon og SoMe som verktøy

4. Ved valg av policy for krisehåndtering og hvordan risikovurdering skal gjøres – hvilken rolle har SoMe?

Sosiale medier er selvsagte, men de spiller ikke en isolert rolle. Jeg protesterer på at du skiller klart mellom sosiale medier, klassiske medier eller én mann, én tale. Det siste er i noen sammenhenger kanskje den aller mest moderne kommunikasjonsformen av dem alle.

Jeg tror vi gjør feil om vi lager klare skiller, sier at møter med mennesker er noe, sosiale medier er noe helt annet. Vår oppgave er å formidle et budskap som er viktig for andre, og da gir det ikke mening for meg å skille klart mellom printmedier, digitale medier, broadcast osv. Vi må rett og slett tenke en helhet.

Sosiale medier er blant en rekke verktøy eller kanaler vi må velge mellom, avhengig av situasjon, målgruppe, budskap osv. Vi må tenke på hvilken kombinasjon som er best. Om du sier at ikke alle er enige i at sosiale medier nødvendigvis har en plass, så blir jeg overrasket. Det er sørgelig, for jeg tenker på dem som like selvsagte som de andre kanaler ut.

Når vi bruker Twitter, snakker vi først og fremst til journalister. Facebook er en featurearena til hverdags, og i krise en mer emosjonelt benyttet flate. Her kan statsministeren takke for støtte, takke for deltakelse osv. mens befolkningen kan få uttrykk for sin empati – dele sin støtte, sin sorg. Vi så at Facebook fylte et viktig behov her den 22. juli. Regjeringens digitale plattformer, som regjeringen.no, bruker vi for å dele offisielle standpunkt og holdninger, for å dele praktisk informasjon, men også for å nå målgrupper vi ellers ikke når i så stor grad, for eksempel engelskspråklige.

Men oppsummert: Ja, sosiale medier har en plass.

5. Best-practice-retningslinje 2: Planlegg for kriser. Ved utforming av strategi, planverk – id ressursbehov, potensielle trusler, sikring av konsistent kommunikasjon internt og eksternt, ansvarsavklaring for kriseteamets medlemmer og utarbeidelse av krise- og beredskapsplan – hvilken rolle har SoMe?

Sosiale medier har helt klart en plass. Vi har en håndbok for kommunikasjon, som inneholder strategien vår, hva vi skal oppnå. I kriser handler det blant annet om å dele verifisert fakta, skape trygghet, og gi et verdiforankret budskap. Her har vi rutiner for, og analyser av hvilke kanaler kommunikasjonen skal ut i. Vi skal bruke ressurser på sosiale medier, uten at vi har definert prosenter, men alle skal kunne alt, og alle skal bruke dette. Sosiale medier er betydningsfulle, men igjen - uten at vi skiller disse fra andre kanaler. Det er helheten som er sentral.

6. Forberedelser:

- **Ift hverdagene – hvordan brukes SoMe for å være beredt på planlagt SoMe-bruk i krise?**
- **Samt i kriseøving – når/hvordan/hvor ofte øves det – og hvilken rolle har SoMe her?**

Vi tenker ikke krise til hverdags, men de scenarier vi kan se for oss, skal vi vite at vi kan håndtere i krise – og på tilnærmet samme vis som vi jobber til hverdags. Eksempelvis må mange kunne operere de ulike plattformene. Derfor skal alle kunne publisere overalt, og vi publiserer også fra hvor som helst. Det gjør oss robuste. Sist nå hadde vi hektisk publisering fra tribunen i Val di Fiemme, når Norge vant. Kommunikasjonsavdelingen praktiserer det prinsippet at alle skal kunne håndtere tekst, bilde og lyd på de måter det kan være aktuelt å kommunisere med dette.

7. Overvåking og vurdering av risiko: Hvilken rolle har sosiale medier i overvåking og i vurdering og gjennomføring av evt tiltak for å avverge kriser?

Der er det et skille. Vi har en systematisk overvåking av klassiske medier, radio, TV, avis, nett. Vi bruker Intermedium, og en ekstra vaktordning her. Overvåkingen av sosiale medier, dvs først og fremst FB-kontoen til statsministeren, gjøres av politisk stab, men utover det har vi ingen systematisk overvåking av andre sosiale medier, som bloggere, andre Twitterkontoer osv. Vi varsles når statsministeren blir kopiert inn. Jeg vet heller ikke om det vil bli vurdert å endre praksis her. Jeg har ikke tenkt nøye over om vi burde være mer systematiske der.

8. Ved krise: Hva slags SoMe-verktøy SKAL benyttes? Hvem? Når? Hvordan? Hvorfor er dette vurdert som beste løsning/ønsket strategi? Hva ønsker organisasjonen å oppnå med bruken av sosiale medier (Tosidig?) Og ift krisers behov for fleksibilitet: Hvordan skal vurderinger rundt ytterligere SoMe-bruk gjøres?

De sosiale mediene som er mest tjenlige der og da. Det skal alle gjøre, når det er relevant å få budskapet ut, ved å publisere, lenke opp og tenke helhet. Vi gjør det til hverdags, og vi gjør det i krise, for å oppnå tilstedeværelse også her, men minst like viktig er talen på TV, og besøkene

ute blant folk. Statsministeren setter tonen, og åpner for at befolkningen kan forenes. (Fulgte folket med rosetoget, eksempelvis, red anm)

SMKs målgruppe er per definisjon befolkningen. 22. juli-eksempelet viste at vi skulle nå Norge, men samtidig opplevde en veldig pågang fra verden. Da brukte vi regjeringen.no, og statsministerens side der, til fakta. Det første vi la ut, var: Ikke kom til Oslo sentrum, det har skjedd en alvorlig eksplosjon, hold dere unna. Etter hvert, og viktigst, delte vi statsministerens verdibudskap: Dette finner vi oss ikke i. Dette er vår holdning. Alt ble lagt ut på norsk, men også viktig at utlandet fikk del i samme informasjon – da brukte vi den offisielle kanalen. Etter hvert ble dette også en viktig kanal for praktisk info, hvor finner vi de ulike departementene, hvordan komme i kontakt med osv.

Statsministerens Twitter-konto er effektiv for å kommunisere med journalister, kommentatorer, medier generelt, pluss andre politisk interesserte. Her kan du målstyre, gjerne med link til ytterligere innhold på regjeringen.no eller andre steder.

FB-siden er som jeg nevnte mer en arena for følelser, mye norsk, men også skandinavisk. Mye dansker og svensker, så vi. Mennesker hadde behov for å melde tilbake, og for å forenes i sorg, og da ble statsministerens Facebookside en utvidet arena for samtaler i mellom mennesker forenet i sorgen. Men også et arnested for journalistikk.

Nå vil jeg be deg vurdere muligheter og utfordringer med sosial mediebruk noen ulike sider ved krisehåndtering:

9. **Befolkningens infobehov, dele vesentlig info...**

Jeg ser ingen utfordringer knyttet til sosial mediebruk for å dele informasjon med befolkningen. SoMe har åpenbart fordeler ift tilgjengelighet, uavhengig av distribusjonstidspunkt. Her kan

statsministeren effektivt dele faktabudskap og verdibasert holdning til krisen. I sosiale medier har vi en mulighet for å være tilgjengelig for alle når folk ville ønske å søke den informasjon. Men det er ikke nok. Vi har ikke nådd alle. Samspillet med TV, printmedia, ulike digitale nettsteder osv, vil alltid være viktig, i tillegg til ikke å undervurdere verdien av direkte møter.

10. Behovet for å lytte til befolkningens bekymringer, forstå målgruppen og vær relevant i din kommunikasjon.

Muligheten er opplagt. Tidsfaktoren, den umiddelbarheten som Twitter, Facebook og andre sosiale medier gir – hvor du i realtid kan gi tilbakemelding som kan være vesentlig å forholde seg til, er åpenbar. Men det er mulig det skjer en segregering ift hvem som behersker og benytter sosiale medier slik. Hvis du bare lytter her blir det en skjev tilbakemelding du får.

Det blir også for voldsomt å si at vi klarer å lytte – vi snakker om en målgruppe på millioner av mennesker. Å lytte til dem, hvis alle vil snakke, det klarer vi ikke, men vi fanger opp synspunkter og markante bevegelser. Og det er viktig. Det skjer i kombinasjon med klassisk nyhetsformidling.

11. Behovet for ærlig, åpen, oppriktig og tilgjengelig info – bli en foretrukket kilde...

Der er vi avhengige av input. Det står om det i rapporten fra Gjørsv. Den 22. juli fikk vi ikke tidlig nok informasjon. Statsministeren måtte ta forbehold. «Alle andre» hadde slått fast at det var bombe, mens han fortsatte å snakke om en eksplosjon. Så om at 90 var døde. Vi stolte på informasjonen fra POD. Den input vi får her er kritisk for oss. En mulighet i framtiden er å ha en liason på åstedet, hvis det er mulig, for å sikre tidlig, korrekt informasjon. Det er vår læring her. Vi skal være tidlig, tydelig, og tilgjengelig. Det er avgjørende for det du sier – troverdig, ærlig, åpen og

foretrukken kilde. Ved ikke å være tilstede lager du et vakuum, andre kommer inn, kan lage usikkerhet, skape utrygghet og forverre krisen som eksisterer. At statsministeren så tidlig som mulig er ute med et verifiserende budskap, snakker ærlig, tydelig, og er tilgjengelig for mennesker, først på en TV-skjerm, deretter der pårørende og hjelpearbeidere er osv, er essensielt. Da får han selv direkteinformasjon som gjør ham tryggere på de budskap han selv skal dele senere, samt at han har en funksjon overfor de ved å være tilstede og se dem, lytte til dem. Det går ikke bare på digitale medier, men på all kommunikasjon. Når statsministeren skulle snakke om død, sa han død, ikke omformuleringer som «gått bort».

12. Behovet for effektivt samarbeid. Betydningen av koordinering og av å bygge gode relasjoner med samarbeidsaktører.

Jeg vet ikke om sosiale medier har en rolle der. Jeg er usikker.

13. Hvordan imøtekomme mediernes behov? (Tilgjengelighet. Pressen benytter alt SoMe for å finne info og kilder i kriser).

Ja, her har sosiale medier en tydelig rolle. Twitter er for oss primært en kanal for å treffe pressen. Det er en rask kanal. I tillegg bruker vi regjeringen.no, hvor vi innkaller til pressekonferanser, legger ut taler, bilder, videoer osv.

14. Behovet for å vise følelser, bekymring og empati – som i en blogg, uten å miste kontrollen eller bli omdannet til harde nyheter gjennom pressen...

Ja, her er det muligheter med sosiale medier. Vi bruker spesielt Facebook.

15. Behovet for hyppige korrigeringer, hyppige oppdateringer og hyppig tilstedeværelse – bla for å sikre rollen som foretrukket kilde... (I en krise er situasjonen usikker, mye er uavklart;)

Sosiale medier er der, og er en dominerende samtaleform for befolkningen i krise. Vi ser det i Norge og i andre land, som den arabiske vår. Den viktigste kommunikasjonen skjer via sosiale medier i dag, og det må vi som myndighet forholde oss til, i sanntid. Og det gjør vi. Det tenker jeg alle som håndterer offentlige kriser må.

16. Det regnes som en av primæroppgavene i krisekommunikasjon å tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skadeomfanget i en krisesituasjon. I hvilken grad er SoMe-kanaler vurdert som egnede verktøy dette?

Det har jeg aldri tenkt over. Jeg tenker at det ikke er så relevant for SMK. Det er ikke primærstedet for den form for informasjon. Det vil heller være lederdepartementet og andre som gjør dette. Som oftest er det justisdepartementet som er ledende departement i en krise.

17. Har dere fått en annen praksis på noe av dette etter 22/7?

Nei. Ikke annen praksis, men større bevissthet.

18. Har du fått et annet syn på noe av dette etter 22/7?

Nei, jeg mener sosiale mediers plass i krisehåndtering er åpenbar. Det mente jeg også før 22. juli.

3. 22/7 og veien videre

19. Dersom dette ikke har kommet frem i svarene ovenfor: Hvilke primære læringspunkter har dere identifisert i

**krisekommunikasjonen etter 22/7, og hvilke endringer i
krisekommunikasjonen, hvis noen, er gjennomført eller planlagt hos
dere etter 22/7? Har SoMe vært et tema til vurdering her?**

Vi har gjennomført flere øvelser, slik at vi skal være mentalt i stand til å ta beslutninger i krise, der mye er uklart. Vi er blitt enda mer bevisst betydningen av å operere totalt mobilt, på mange plattformer og beherske de grunnleggende verktøy, å kunne publisere, hente bilder osv.

**- Som sjef vil noen mene at man ikke bør kunne publisering,
bildebehandling osv, fordi man lett kan bli for operativ. Men
betyr det du sier at du ser annerledes på det, at også du stiller
krav til at du selv skal kunne publisere, hente bilder osv?**

Ja, naturligvis - jeg og!

**20. Hvilke endringer eller tillegg ser du behov for i forhold til bruk av
sosiale medier i krisekommunikasjon, om noen?**

Jeg kan for lite om hvordan andre aktører gjør det i dag. Systemet er bygget opp rundt et delegert ansvar. Det er ikke et overdepartement som skal se til at alle andre gjør det de bestemmer. Men jeg mener jo det jeg sier for oss også for andre som håndterer offentlige, og nasjonale kriser. Andre instanser, som helse og politi, vil trolig ha enda større bruk for mulighetene sosiale medier gir, ved at de har enda større behov enn SMK for å være i oftere kontakt med befolkningen med mye ulik informasjon av praktisk art.

**21. Enkelte forskere på nyere kriser (jordskjelv, tsunami, skoleskyting)
har ment at kanalen har større kraft enn budskapet – at det å være
der er viktigere enn hva du sier eller hvilken kommunikasjonsstrategi
du har valgt. Hva er din opplevelse rundt dette?**

Jeg tror jeg skjønner hva de mener. Hvis du ikke er til stede så vil det i seg selv skape en reaksjon. Hvis du ikke er ute på Twitter eller Facebook når det er en svær nasjonal krise, vil det komme en reaksjon: Har de ingenting å si? Henger de ikke med, er de ignorante? Eller vil de ikke involvere oss? Dette er antisignaler i forhold til det alle vil oppnå med krisekommunikasjon; å være tydelige, tidlige og til stede.

22. Hvordan vurderer du utfordringene og mulighetene for SoMe som krisehåndteringsverktøy i nasjonale kriser? (Etter din mening, er SoMe en større mulighet enn en utfordring for nasjonal krisehåndtering, eller en større utfordring enn en mulighet? Kan du forklare?)

Vi har etablert et system som har alle muligheter til å fungere godt, der vi utpeker et lederdepartement som også har hovedansvar for samordning av kommunikasjon. Vårt primærfokus er statsministeren, men vi forholder oss også til lederdepartementet. Nå er det litt spesielt med statsministeren. Hans kommunikasjon vil alltid være toneangivende i forhold til verdibudskapet. Det er fagdepartementet som har operasjonen i hverdagen, som også har det i krise, men supplert av statsministerens autoritet. Sosiale medier gjelder også her. Det er et større behov jo mer operativ du er, jo mer løpende situasjonen er, enten det er politiet eller annen utrykningsenhet, så er behovet der for hyppige meldinger til befolkningen eller deler av den. Der er muligheten til å nå fram til mange større ved bruk av sosiale medier.

23. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. sosiale medier i krisekommunikasjon som du savner i intervjuet? Hvis JA – Hvilke temaer vil det være?

KVALITATIVE INTERVJUER TIL EKSPLORERENDE OPPGAVE OM SOSIALE MEDIER SOM EFFEKTIVE VERKTØY I KRISEKOMMUNIKASJON

Intervju 3.

1. mars 2013, POD

1. Bakgrunnsspørsmål

1. Tittel, kort stillingsbeskrivelse og antall år i stillingen,

Wemunn Aabø, seniorrådgiver i kommunikasjonsavdelingen i Politidirektoratet, siden april 2001.

2. Tidligere stillinger der du har høstet relevant erfaring ift krisekommunikasjon og/eller SoMe-bruk

Har tidligere vært leder for medieenheten, vært D5 og jobbet mye med
krisekommunikasjon, både reelle kriser og i forbindelse med øvelser. Det har gått
både på direktoratets egenhåndtering og på å utvikle dette som fag i hele etaten.
Jeg hadde ansvaret for « PBS II, Håndbok i krisekommunikasjon», var med å lage
den operative mediehåndboka, og har også vært med i starten av kursene på
politihøgskolen. Svein tok dette videre. Mitt hovedfelt har vært.
krisekommunikasjonsplaner, planlegging og ledelse av mediespill under Øvelse
Tyr gjennom flere år. Og hvordan organisere kommunikasjonsarbeid i krise, med
hovedvekt på media slik den er beskrevet i håndboken. Jeg var også med på PBS
1 og fikk innført P5 inn som en integrert del av krisearbeidet. Tidligere var

kommunikasjon ikke integrert i stabsarbeidet. Nå er P5 en del av stabene i politidistriktene ifølge PBS, og det er derfor ikke valgfritt om denne funksjonen skal være med i stab eller ikke.

3. Oppgaver/roller ift 22/7?

Jeg var D5 i POD

2. Best practice – krisekommunikasjon og SoMe som verktøy

4. Ved valg av policy for krisehåndtering og hvordan risikovurdering skal gjøres – hvilken rolle har SoMe?

En ting som er viktig i forhold til sosiale medier for oss som direktorat, var at vi valgte ikke å ha en Facebookside. Det var bevisst. Vi må se politiet som helhet, der distriktene, og noen særorgan som UP og PU, er de som skal ha direkte kontakt med befolkningen. Vi er i andrelinje, jobber strategisk og er klageorgan, men det er alltid politidistriktet som er kontaktpunktet. POD kunne hatt en Facebookside, men da måtte vi nok reroute en stor mengde henvendelser.

Jeg mener det er viktig å være i sosiale medier, fordi politiet skal være der folk er. Da blir sosiale medier en viktig arena, det gjelder både Twitter og Facebook. Vi kan vurdere andre også, men det er gjerne de to man har landet på.

Vi i direktoratet og etaten har nok vært litt bakpå med å ta disse i bruk. Vi brukte lang tid på å vurdere når vi skal på, til slutt var det ikke lenger spørsmål om ja eller nei, men når. Policyen nå er at politidistriktene oppretter tilstedeværelse der de føler det nødvendig. Det er opp til den enkelte politimester å bestemme.

Twitter har vi valgt å bruke, og det er fordi vi ser det som fordel å få oppmerksomhet om det vi legger på egen internett, vi ser vi får raskt ut meldinger,

og i tillegg ser vi at vi når noen som vi ikke når via Aftenposten, nettavis osv. Ved demonstrasjoner f eks kan det hende vi ønsker å dele: Trekk ut av Oslo sentrum, gå i den og den melding osv. Da er Twitter mest effektivt for å nå dem. Vi ser på alle operasjonssentralene at politiet har fått mange følgere. Vi tror de når mange av de yngre og middelaldrende

Sosiale medier har helt klart en rolle i krisekommunikasjon, For eksempel kan politiet bruke Facebook og Twitter til å få inn tips. På Facebook kan man også legge ut film, bilder eller lydfiler som både kan brukes når man ber om tips eller som informasjon til publikum.

5. Best-practice-retningslinje 2: Planlegg for kriser. Ved utforming av strategi, planverk – id ressursbehov, potensielle trusler, sikring av konsistent kommunikasjon internt og eksternt, ansvarsavklaring for kriseteamets medlemmer og utarbeidelse av krise- og beredskapsplan – hvilken rolle har SoMe?

Vi har med sosiale medier i vårt planverk to steder: I PBS 3, der Twitter er vårt sosiale medium, samtidig er det en oppgave for D5 her å ha god dialog med P5 i det distrikt som håndterer krisen, der vil diskusjon omkring andre sosiale medier være relevant. I en krise tar POD ansvaret for publisering på politiet.no. Da følger det naturlig at vi også Twittrer om det vi legger ut – så ja, vi planlegger å bruke det som et forsterkende ledd, men også til korte, kjappe beskjeder. Twitter er en enkel kommunikasjonskanal for å si at vi er på en sak, men nå skjer det ikke noe mer før klokken da og da, eller til å fortelle enkle nyheter, pluss å informere prosessinformasjon for å hindre at det oppstår et infovakuum eller at pressen går til andre kilder.

6. Forberedelser:

Ift hverdagene – hvordan brukes SoMe for å være beredt på planlagt SoMe- bruk i krise?

I hverdagen bruker vi bare Twitter. Enkelte har private Facebook-kontoer og skriver der at nå kan du lese om det og det. Hvis vi skiller ut de private kontoene, er det bare Twitter vi bruker. Alle har en kriseperm hvor de har tilgang på kriseplanverk. Det står det hvordan logge på, hva hensikten er, så og så mange tegn osv. Alle her kan logge på Twitterkontoen vår. I fredstid sier vi når det skjer noe nytt. Hvor jevnt den har vært brukt siste halvåret, vet jeg ikke, men tanken å legge ut en tweet hver gang vi har en nyhet vi ønsker litt oppmerksomhet rundt.

Samt i kriseøving – når/hvordan/hvor ofte øves det – og hvilken rolle har SoMe her?

Under øvelse TYR sist kunne vi ikke bruke twitter under mediespillet da, folk kunne tro øvingsmeldingene var ekte.. Det vi gjorde var å simulere Twitter. Vi hadde en innboks hvor Twittrerne skrev en setning. De som ble øvd skulle også tenke Twitter. Gjaldt også FB for de som ville det. Romerike hadde ikke noen FB-side, men Oslo brukte sin. Noen var gode på den kommunikasjonen. Andre så behovet for å øve videre. Oslo la også ut videosnutter med stabsintervju. Dette ville vært lagt på FB i en virkelig situasjon.

Politiet i dag har vært på sosiale medier en stund, noen er veldig gode, som UP, mens andre er litt for mye nybegynnere og legger ut humoristiske spøkefulle meldinger. Ikke alle tenker at man kommuniserer som politiet, som om man skulle sagt det på Dagsrevyen. Andre ganger kan man treffe, som da husbråk viste seg å være sykepleierforeningen som hadde fest, og meldingen sa noe sånt som at vi forlater stedet etter hvert... Det er en balansegang å kunne kommunisere på en god måte. Det må ikke bli useriøst.

Men når du innbyr til dans så ser vi at folk gjerne vil danse. Er du i sosiale medier må du kunne svare, luke ut osv. Folk må forstå hva en Facebookside er og at man ikke kan si hva som helst. Du kan ikke levere anmeldelse på Facebook osv.

Sosiale medier er viktig, men vi må ha en organisasjon som sikrer at du har folk som kan betjene den på en god måte. Er det en uke mellom hver gang noen er inne og oppdaterer eller svarer, da taper man terreng fort.

Vi har ikke noe definert mengde, eller noen dedikerte ressurser til dette, men sosial mediehåndtering blir en del av pressevakta og de som jobber med nett. Vi måtte vurdert det annerledes om vi var førstelinje og på Facebook.

7. Overvåking og vurdering av risiko: Hvilken rolle har sosiale medier i overvåking og i vurdering og gjennomføring av evt tiltak for å avverge kriser?

Her følger vi med litt på Twitter.

- Hvordan?

Vi følger med på PODs egen konto og våre egne private. Men nei, vi har ikke lagt inn egne søk på hashtags osv. Men vi har etter 22. juli fått en lang liste av følgere.

Det som er interessant på Twitter er de korte kjappe meningene og de som henger seg på. En stortingsrepresentant mener noe for eksempel, og flere henger seg på. Da er det greit å vite at det pågår en debatt, men vi har ikke iverksatt noen overvåking av Facebook, blogger eller annet.

Medieovervåkingen vår i krise vil være live media først. Det kan selvsagt være interessant å følge med på sosiale medier, men det sier seg selv at det er nesten en umulig oppgave. Vi har ikke planlagt for det.

8. Ved krise: Hva slags SoMe-verktøy SKAL benyttes? Hvem? Når? Hvordan? Hvorfor er dette vurdert som beste løsning/ønsket strategi? Hva ønsker organisasjonen å oppnå med bruken av sosiale medier (Tosidig?) Og

ift krisers behov for fleksibilitet: Hvordan skal vurderinger rundt ytterligere SoMe-bruk gjøres?

I POD skal Twitter benyttes, når vi har korte meldinger med vesentlig info som angår de som er berørte, samt som meldingskanal når vi har oppdatert politi.no med ny informasjon om hendelsen. Oppgaven – altså hvem som skal håndtere Twitter – blir fordelt av D5. Det kan være pressevakta eller den som publiserer. D5 bestemmer. Dynamiske hendelser krever dynamisk ledelse.

I etaten for øvrig har de anledning til å bruke både Twitter og Facebook. Politi.no håndterer ikke lyd og bilde i dag. Ønsker man å dele korte snutter fra pressekonferanser, korte snutter med uttalelser fra stabssjef eller liknende, er Facebook et godt alternativ.

Vi i PODs kommunikasjonsavdeling anbefaler distriktene å vurdere sosiale medier, og å bruke dem. Man skal ikke undervurdere muligheten for dialog med publikum. Det å få inn informasjon om hendelser via sosiale medier tror jeg vi vil se mer og mer. Alle går ikke til politiet. Noen melder fra andre steder, hvor andre plukker det opp og sender over informasjonen til oss.

Når det gjelder det enkelte politidistrikt, er det opp til dem. Vi har ingen bastante retningslinjer, men har gått ut med brev hvor vi anbefaler å vurdere, og benytte sosiale medier. Vi ser dette er et virkemiddel som kan være effektivt i å nå politiets mål.

Nå vil jeg be deg vurdere muligheter og utfordringer med sosial mediebruk noen ulike sider ved krisehåndtering:

9. Befolkningens infobehov, dele vesentlig info...

Sosiale medier vil ikke være vår primærkilde. Det bør fortsatt være politi.no og media. Så kommer sosiale medier som nummer tre. Det er en god plass for å få ut informasjon fra politi.no og for å streame noen klipp fra pressekonferanser etc.

Jeg tenker det er en god plass for å få ut viktig informasjon til en gruppe du ikke nødvendigvis når i andre medier. På Facebook kan du legge ut noe mer og linke til nettsiden. Twitter er på sin side en fin varslingskanal. Men vi må se disse i sammenheng med de andre kanalene vi har, hvor vi primært fokuserer på internett og mediekommunikasjon. Jeg ser det primært som et supplement for å nå bredere og andre aldersgrupper, men vi må ikke overdrive effekten.

Både internett og sosiale medier forutsetter at folk har strøm. Det er ikke gitt i en krise. Det er ikke gitt at du når frem. Se på Dagmar på Vestlandet. Batteriene var fort brukt når til og med Telenors 48-timers backup gikk ned. For slike scenarier er det radiomediet vi må vektlegge. Vi har en beredskapsavtale med NRK og lokalradioer for å sikre at vi får de viktige budskapene raskt ut. De aller fleste har en radio og noen batterier. Det finnes også noen radioer du kan sveive med generator inni. I verste fall må politiet kjøre rundt med høyttaler i bil for å informere.

Frivillige hjelpeorganisasjoner og Forsvaret kan etablere nødsamband fra kommune til kommune. Vi har hatt et tilfelle hvor Hovedredningssentralen på Sola ikke hadde kontakt med politidistriktene i en tid. Så vil reaksjonene avhenge av om det er en «act of God» eller «act of evil».

Men ja, oppsummert er sosiale medier bra, og byr på nye muligheter til å nå nye folk i nye kanaler, men vi må ikke overdrive betydningen. Sosiale medier er et tillegg, et supplement. Vi så den 22. juli at det var TV som var primærkilden. Livedekningen til NRK var mest sett. Det må vi også ta inn over oss når vi kommuniserer. Det betyr ikke at vi velger bort andre kanaler. Jeg er opptatt av budskap for å redde liv og helse, og gjøre folk i stand til å berge seg selv.

10. Behovet for å lytte til befolkningens bekymringer, forstå målgruppen og vær relevant i din kommunikasjon.

Der er Facebook veldig bra. Vi har mange best practice-eksempler der. Blant annet har det vært mye tull med ungdom der politiet har brukt Facebook aktivt i

forebygging for å holde dialogen, og hvor det noen steder har blitt status å være venn med politiet.

11. Behovet for ærlig, åpen, oppriktig og tilgjengelig info – bli en foretrukket kilde...

Det fine med sosiale medier er at du kan være litt løsere i snippen enn et Dagsrevyintervju. Folk føler at terskelen er lavere for å snakke med politiet der, så det betyr at vi da får høre mer. Jeg tror vi med sosiale medier fanger opp mer. Jeg tror du får mer tips. Facebook som etterretningskilde i straffesaker, eller mulige straffesaker, er bra. Terskelen er lavere. Minuset er du kan få masse tips du ikke har bruk for. Men det er alltid utfordrende å sortere etterretningsinfo, og her har vi fått en ny kilde. Spesielt innen forebyggende arbeid er det viktig å være på FB, spesielt for å møte ungdom. I tillegg kan det bety at vi får tips fra andre grupper enn i dag.

12. Behovet for effektivt samarbeid. Betydningen av koordinering og av å bygge gode relasjoner med samarbeidsaktører.

Det har vi planer for som går uavhengig av hva slags kanal vi bruker. Vi er bra på samarbeid. Så har vi sikkert et potensial for forbedring på tvers, for samarbeid med andre direktorat osv. Det er nok også litt variabelt ned i systemet hvor godt samarbeidet er utviklet. 22. juli var samarbeidet med Oslo veldig bra, mens det var vanskeligere med Nordre Buskerud som ikke hadde P5-seksjon i stab. Vi forsøkte å sende inforessurser til staben, men de ble stoppet før de kom til Hønefoss da politiet ikke slapp noen forbi veien ved Utøya.

13. Hvordan imøtekomme mediernes behov? (Tilgjengelighet. Pressen benytter alt SoMe for å finne info og kilder i kriser).

Primært ved å bruke Twitter til å varsle om saker som vi har lagt ut eller vil legge ut på politi.no. De som følger oss får rask oppdatering. Men heller ikke her skal vi

overdrive betydningen. Innholdet i det vi legger på nett, eller gir til media gjennom direkte kontakt, er den viktigste jobben vi gjør i forhold til media.

14. Behovet for å vise følelser, bekymring og empati – som i en blogg, uten å miste kontrollen eller bli omdannet til harde nyheter gjennom pressen...

Du kommer tett på folk gjennom sosiale medier. Det er en mulighet som kanskje ikke er så mye brukt i politiet. Jeg tror det er lettere for en politileder å skrive en empatisk melding på Facebook enn å fremføre den på Dagsrevyen. Jeg ser muligheten.

15. Behovet for hyppige korrigeringer, hyppige oppdateringer og hyppig tilstedeværelse – bla for å sikre rollen som foretrukket kilde... (I en krise er situasjonen usikker, mye er uavklart)

Der blir sosiale medier én av flere kanaler. Vi må også ha direktekommunikasjon med den redaksjonen som eventuelt går ut med feilinformasjon, vi må ha oppdateringer og korrigeringer ute på internettsiden vår, og vi må ha pressekonferanse, men jo flere kanaler jo bedre.

16. Det regnes som en av primæroppgavene i krisekommunikasjon å tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skadeomfanget i en krisesituasjon. I hvilken grad er SoMe-kanaler vurdert som egnede verktøy dette?

Twitter kan være fint for å gi befolkningen rask informasjon om hvordan de kan verge seg mot fare. Bor du for eksempel i Tønsberg og en gassky kommer, er det fint å kunne sende ut en melding om hva folk skal gjøre for å beskytte seg.. Men også her er sosiale medier bare en av flere kanaler vi bør bruke. Ellers tror jeg fortsatt på at vi foretrekker å få dette på nett og ikke minst ut i mediene gjennom direktekontakt.

22. juli sa vi trekk ut av Oslo og ikke bruk mobiltelefon. Det ble gjentatt på tv-kanalene, på nett, og i radio. Vi kunne også lagt den på sosiale medier, men da ville det igjen kun bli som et supplement.

17. Har dere fått en annen praksis på noe av dette etter 22/7?

Jeg tror vi bruker Twitter mer. Det har i hvert fall kommet inn i planverket som noe som skal brukes. Det hadde vi ikke før.

18. Har du fått et annet syn på noe av dette etter 22/7?

Jeg ser at det skjer mye i sosiale medier, og at det skjer raskt. Hurtigheten i sosiale medier overgår gjerne øvrig media. Twittermeldingene på Utøya var raskere ute med skytingen enn det de første mediene VG.nett og P4 var. Klarer vi å snappe opp slike tidlige varsler, kan det være en viktig etterretningskilde, spørsmålet er bare hvordan gjør vi det på en effektiv måte.

3. 22/7 og veien videre

19. Dersom dette ikke har kommet frem i svarene ovenfor: Hvilke primære læringspunkter har dere identifisert i krisekommunikasjonen etter 22/7, og hvilke endringer i krisekommunikasjonen, hvis noen, er gjennomført eller planlagt hos dere etter 22/7? Har SoMe vært et tema til vurdering her?

Vi brukte Twitter også før, men nå er det formalisert i vår krisekommunikasjon. Pluss at vi har fått øynene mer opp for det å oppdage ting på Twitter.

20. Hvilke endringer eller tillegg ser du behov for i forhold til bruk av sosiale medier i krisekommunikasjon, om noen?

Vi har nettopp vært gjennom en runde med oppdatering av planverk, så tror vi er i mål der. Har laget tiltakskort. Der er bruk av sosiale medier kommet inn.

21. Enkelte forskere på nyere kriser (jordskjelv, tsunami, skoleskyting) har ment at kanalen har større kraft enn budskapet – at det å være der er viktigere enn hva du sier eller hvilken kommunikasjonsstrategi du har valgt. Hva er din opplevelse rundt dette?

Det er vanskelig å si noe rundt det. Om du er på Facebook viser det at du er dialogorientert, men så må man også vurdere ressursbruk. Er du til stede så må du være til stede. Du må ha planlagt for det og sette på de ressursene som kreves. Får vi 478 bekymringer og har en person som har sosiale medier som en 10 prosents-jobb, så skyter vi oss i foten om vi ikke klarer å håndtere det som kommer. Det kan også ligge viktig info der i en av de meldingene, så det er en dualisme der. Ja, sosiale medier gir oss en mulighet, men vi må sette på nok ressurser til å ivareta rollen og være en troverdig FB-bruker. Er vi ikke det kan skaden bli større enn ikke å være der i det hele tatt.

22. Hvordan vurderer du utfordringene og mulighetene for SoMe som krisehåndteringsverktøy i nasjonale kriser?

(Etter din mening, er SoMe en større mulighet enn en utfordring for nasjonal krisehåndtering, eller en større utfordring enn en mulighet? Kan du forklare?)

Det er vanskelig å si. Jeg mener det kommer an på typen krise. I enkelte typer kriser, som masseskadesituasjoner – kan korte meldinger til folk som ikke får gått inn på nett, sjekket TV osv., være effektivt. Om nettet går tregt går Twitter-meldinger gjennom, men du får kanskje ikke streamet nyheter. Facebook i krise blir som internett, men med mulighet for dialog. Det som er bra er at det går raskt å publisere, pluss dialogmuligheten.

I akuttfasen er ikke Facebook nødvendigvis viktigst. Da er det live TV, radio, og nett med politi.no og nettavisene som er viktigst, men etter akuttfasen (når gjennomføringsfasen er ferdig) har Facebook en mulighet. Det krever guts av en politimester å invitere til dialog når man står tett på krisen, mens det pågår gransking osv. Det kan være en krevende kommunikasjon, men det er mulig å få det til om man har vilje og kapasitet til det. Mitt råd er å sette av kapasitet og vurdere behovet i hver krise etter gjennomføringsfasen

23. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. sosiale medier i krisekommunikasjon som du savner i intervjuet? Hvis JA – Hvilke temaer vil det være?

Multimedia og bilder. Sosiale medier er en god måte å publisere bilder, som etterlysninger. Her ble jenta bortført, har du sett noe? Den slags. Jeg er opptatt av visuell kommunikasjon, og tror visuell kommunikasjon i sosiale medier vil gi politiet flere tips, raskere. Jo forttere du får lagt ut et bilde, jo bedre. Hukommelsen er best nært i tid. Derfor er det ofte for sent at det står i VG dagen etterpå at her skjedde det noe, har du sett noen eller noe? Vi selekterer informasjon og glemmer fort det vi ikke tror vi har bruk for. Kommer du til et sted hvor noen er bortført ønsker jeg at politimannen i første patruljen tar den lille videoen, panorerer rundt, og publiserer mer eller mindre direkte på Facebook. Her må vi få ut informasjon raskt for å få inn informasjon raskest mulig. Da flytter vi noe av det med å prate med vitner også til Facebook, hvor vi kan fange opp også de tilfeldige forbipasserende, de vi ellers ikke får tak i, eller først senere kan nå. Men det krever god etikk og trening i hva slags bilder og informasjon man kan publisere, og hvor. Det må vi ta. Verden forandrer seg, og kommunikasjonsformer forandrer seg.

**KVALITATIVE INTERVJUER TIL EKSPLORERENDE OPPGAVE OM
SOSIALE MEDIER SOM EFFEKTIVE VERKTØY I
KRISEKOMMUNIKASJON**

Intervju 4.

1. mars 2013, Oslo pdi

1. Bakgrunnsspørsmål

1. Tittel, kort stillingsbeskrivelse og antall år i stillingen:

Unni Turid Grøndal, pressesjef ved Oslo politidistrikt, og P5 i operativ stab.

Har vært ansatt her siden 2000, jobbet med krisekommunikasjon siden 2006/2007, og vært pressesjef siden 2009.

2. Tidligere stillinger der du har høstet relevant erfaring ift krisekommunikasjon og/eller SoMe-bruk:

Jeg har vært i politiet i hele min karriere, jobbet i fagforeningen før jeg kom til Oslo politidistrikt. Erfaringen med krisekommunikasjon har jeg fått gjennom nåværende arbeidsplass.

3. Oppgaver/roller ift 22/7?

Jeg var P5 i operativ stab, og den eneste på jobb i P5-funksjonen da det smalt.

2. Best practice – krisekommunikasjon og SoMe som verktøy

4. Ved valg av policy for krisehåndtering og hvordan risikovurdering skal gjøres – hvilken rolle har SoMe?

Sosiale medier har stor betydning i den tiden og det samfunnet vi lever i nå, med de mulighetene det bringer – for krise betyr det mulighet for minuttoperativ kommunikasjon. Sosiale medier tilbyr den raskeste måten å få budskapene våre ut på.

Vi bruker også andre kanaler, som pressemeldinger, pressekonferanser og annen direktekontakt med media. Dette er også raske kommunikasjonskanaler, men der vi har informasjon som skal raskt ut,, praktiserer vi i dag twitter.

Jeg mener sosiale medier har stor betydning i dagens krisekommunikasjon – i det minste i den første akutte fasen. Det var en øvelse her senest i går, hvor operasjonslederne prøvde ut bruk av twitter som en av kommunikasjonsformene i krise. Vi er også i ferd med å innarbeide sosiale medier i tiltakskortene våre for krisehåndtering, der målet er å nå raskest mulig ut til publikum med våre budskap.

5. Best-practice-retningslinje2: Planlegg for kriser. Ved utforming av strategi, planverk – id ressursbehov, potensielle trusler, sikring av konsistent kommunikasjon internt og eksternt, ansvarsavklaring for kriseteamets medlemmer og utarbeidelse av krise- og beredskapsplan – hvilken rolle har SoMe?

Ja, jeg vil si at sosiale medier har en plass i vår planlegging. I vår strategiske krisekommunikasjonsplan er sosialt mediebruk nedfelt. Det er et viktig punkt vi planlegger for, og setter av ressurser til.

Vi må nedfelle i tiltakskortene våre hvem som twitrer. Hvis vi ikke er samstemt, kan det oppstå forvirring. Vi har prøvd ut å sitte i operasjonssentralen og twitre når operasjonsleder ikke får tid til å gjøre det selv, men ønsket er at han eller en i hans stab skal gjøre det. Evt at en annen tjenestemann settes på dette som en egen ressurs – en som kan PO og kan lese PO på best måte. Det ideelle er at operasjonsleder eller hans stab twitrer direkte. Men det vil være situasjonsavhengig. Aller best er det om operasjonslederen som twitrer har kommunikasjonsfaglig kompetanse i politifaglig.

6. Forberedelser:

Ift hverdagene – hvordan brukes SoMe for å være beredt på planlagt SoMe-bruk i krise?

Oslo politidistrikt bruker @oslopolitiops som kanal. Her varsler vi om ulike hendelser i Oslo – også trafikale hendelser. Skjer det noe i trafikken kan publikum gå inn på Twitter og få informasjon. Vi ser at dette er et godt virkemiddel. Over 80 000 følger oss. Når mange retwitrer det vi har sendt ut blir rekkevidden betydelig.

Twitter er i tillegg kortfattet og enkel å bruke. Det gjør det til et godt virkemiddel også i krise. Vi har også en litt mer overordnet Twitterkonto for Oslo politidistrikt som vi også kan bruke, men inn i en krise vil folk velge den kanalen de er vant til å følge, og da er @oslopolitiops best. Det følger av prinsippet om at normalsituasjon skal være mest mulig lik håndtering i en krisesituasjon.

Vi har ikke kommet langt nok i å vurdere Facebooks rolle i en krise ennå. Vår rolle, når stab er satt, er å være rådgivere og tenke strategisk fremover, så går operasjonen sin gang uansett. Det kan bli mye kjørr når media

begynner å ringe, men det er operasjonsleder som skal håndtere media, mens vi skal være rådgivere.

Det er nok mulig vi må se enda mer på om twitterbruken vår kan utvides noe. Kanskje @oslopolitioops skal brukes enda mer strategisk enn i dag. Vi vil etter hvert gjennomføre en evaluering rundt bruken og justere oss med tanke på fremtidig bruk.

Det er etablert at operasjonssentralene skal bruke sosiale medier, twitre og håndtere media. Skjer det et drap, er det egne kanaler for det. Da kommer krimvakta inn, og krimvakta bruker per i dag ikke sosiale medier. Men kanskje bør det også komme tweets fra krimvakta? Og kanskje fra innsatsledelsen på åstedet? Dette må vi gjøre en vurdering av.

Samt i kriseøving – når/hvordan/hvor ofte øves det – og hvilken rolle har SoMe her?

Vi øver også med sosiale medier. Vi gjorde det på Øvelse Tyr, og har god erfaring med det. Nå gjenstår det å få stadfestet og inn i kriseplanverket, slik at det er tydelig definert hvordan sosiale medier skal brukes og hvem som har dette ansvaret.

7. Overvåking og vurdering av risiko: Hvilken rolle har sosiale medier i overvåking og i vurdering og gjennomføring av evt tiltak for å avverge kriser?

Både Facebook, Twitter og blogger inngår i overvåkingen vår både i kriser og til hverdags. I dag – når Difi-rapporten kommer, er det naturlig å overvåke sosiale medier. Hvordan forløper diskusjonen der ute? Noen ganger fanger vi opp ting vi melder videre til P2 – etterretningen. De overvåker selv, i sine kanaler, men kanskje på en annen måte.

Vi gjør det gjennom å følge med i egne strømmen, og gjennom søk med hashtags. Det er spesielt en av våre rådgivere som overvåker mye, og

rapporterer på retning og trykk. Dette bruker vi strategisk i kommunikasjonsplanleggingen.

- 8. Ved krise: Hva slags SoMe-verktøy SKAL benyttes? Hvem? Når? Hvordan? Hvorfor er dette vurdert som beste løsning/ønsket strategi? Hva ønsker organisasjonen å oppnå med bruken av sosiale medier (Tosidig?) Og ift krisers behov for fleksibilitet: Hvordan skal vurderinger rundt ytterligere SoMe-bruk gjøres?**

Dette er i ferd med å manifestere seg, og komme inn i tiltakskort. Det er ikke i tvil om at vi skal gjøre det. Twitter skal benyttes.

Operasjonssentralen skal i utgangspunktet gjøre det – og gjør det også i normalsituasjon. Vi har retningslinjer om hva vi twitrer om, og hvordan og når vi twitrer, til hverdags. I krise handler det først og fremst om å få ut viktige budskap i akutfasen, parallelt med at disse går ut på TV, radio, og på nett i tillegg.

Nå vil jeg be deg vurdere muligheter og utfordringer med sosial mediebruk noen ulike sider ved krisehåndtering:

- 9. Befolkningens infobehov, dele vesentlig info...**

Vi når ikke frem til alle, heller ikke i sosiale medier, og det er viktig å nå hele befolkningen i en krisesituasjon. I en krise må vi bruke mer enn sosiale medier. Vi har eksempelvis også en nærradioavtale med NRK som kan utløses i en krise.

- 10. Behovet for å lytte til befolkningens bekymringer, forstå målgruppen og vær relevant i din kommunikasjon.**

Sosiale medier som Twitter og Facebook er egnede kanaler for å lytte til befolkningen. Gjennom overvåkning får vi en lyttepost der. Det blir ikke

en toveis dialog i dag, men det foregår en diskusjon i de kanalene vi har. Det er nyttig å følge med på denne når vi tenker målgrupper og budskap - hva er det befolkningen har behov for å vite? Her gir sosiale medier et viktig tilskudd. Men vi må samtidig huske at ikke alle deltar i diskusjonene i sosiale medier. Vi bør også lytte til innbyggerundersøkelser, andre analyser og tendenser i media. Vi kan nok også bli flinkere til å få inn noen enkeltspørsmål vi lurer på i opinionsundersøkelser.

11. Behovet for ærlig, åpen, oppriktig og tilgjengelig info – bli en foretrukket kilde...

Jeg tenker at sosiale medier har mange muligheter her. Vi når ikke så langt frem med de kanalene som vi har i dag med pressemeldinger og politi.no. Det er noe med å være der store deler av befolkningen er. Store deler av målgruppene våre er i sosiale medier. I et pilotprosjekt på Manglerud politistasjon bruker de nettopp derfor Facebook for å nå ungdom i forebyggende øyemed. De ønsker å ha dialog, og da er Facebook fin.

Jeg tror også vi har sett resultater av @oslopolitiops. Vi har mottatt flere priser, og vi ser at media bruker tweetene våre som de er, og refererer til twittermeldinger fra Oslo politidistrikt. I tillegg ser vi at publikum som følger oss retwitrer og diskuterer meldingene. Vi opplever å ha god troverdighet.

Vi skal være en foretrukket kilde, og vi skal være åpne, og skal informere om mye av det vi gjør. Operasjonssentralen i Oslo har opptil 300 ulike oppdrag i løpet av et døgn. Vi kan ikke informere om alt, og deler bare et lite utdrag av det vi gjør, men vi har informasjonsplikt, og tenker sosiale medier kan være egnede kanaler. På Facebook kan vi legge ut noe mer, bruke bilder og fortelle mer utfyllende hva politiet gjør. I tillegg bruker vi Facebook til å få inn tips. Det skaper ofte stort engasjement. Da vi la ut en voldtektssak på FB, med bilde fra området der det hadde skjedd, og bad

om tips, så vi at dette var saken som ble mest delt. Det skaper engasjement når vi henvender oss til publikum slik.

12. Behovet for effektivt samarbeid. Betydningen av koordinering og av å bygge gode relasjoner med samarbeidsaktører.

Vi har ikke diskutert dette. Det har ikke vært relevant for oss hittil.

13. Hvordan imøtekomme mediernes behov? (Tilgjengelighet. Pressen benytter alt SoMe for å finne info og kilder i kriser).

Vi twitrer i stor grad for å serve media og for å møte publikum
Pressemeldinger er mer krevende å sende ut for operasjonslederne, og etter at Twitter ble tatt i bruk er det opplevd som svært effektivt, også av pressen.

14. Behovet for å vise følelser, bekymring og empati – som i en blogg, uten å miste kontrollen eller bli omdannet til harde nyheter gjennom pressen...

Ja, sosiale medier kan ha en rolle der, men kanskje ikke i så stor grad i den kjappe twittermeldingen som i andre sosiale medier.

15. Behovet for hyppige korrigeringer, hyppige oppdateringer og hyppig tilstedeværelse – bla for å sikre rollen som foretrukket kilde... (I en krise er situasjonen usikker, mye er uavklart;)

Så absolutt. Sosiale medier som Twitter er det beste verktøyet for hyppige oppdateringer, det er derfor vi kaller det minuttoppdateringer.

Politiet skal alltid være faktabasert. Vi er avhengig av streng verifisering – det er disse opplysningene som gjelder. Det vi sier må hele tiden være korrekt, så det er klart at det er krevende med hyppige oppdateringer.

Derfor må vi se an situasjonen når vi vurderer i hvor stor grad og hvor ofte vi twitrer.

Jeg har tenkt mange ganger at sosiale medier hadde vært gode verktøy for oss å ha den 22. juli. Vi hadde selvsagt brukt dem hvis vi hadde hatt dem. Nå står vi bedre skodd ved neste krise. Vi har øvd på det. Operasjonslederne har innarbeidet bruken i hverdagen, og vi har fått det inn i kriseplanverket.

16. Det regnes som en av primæroppgavene i krisekommunikasjon å tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skadeomfanget i en krisesituasjon. I hvilken grad er SoMe-kanaler vurdert som egnede verktøy dette?

Det er en av flere kanaler, tenker jeg. Det er viktig at dette går ut i media i radio, TV osv, men det er samtidig viktig og riktig å bruke tweets som ett av redskapene.

17. Har dere fått en annen praksis på noe av dette etter 22/7?

Ja, det har vi i høyeste grad. Det har ligget i kriseplanverket at informasjon ut til publikum er ekstremt viktig, men nå har vi innarbeidet sosiale medieverktøy som vi har tatt inn i kriseplanverket. Vi er på Twitter, Facebook, vi har opprettet en Flickr-konto vi bruker som base om det er noe mediene trenger – alt dette har vi gjort etter 22. juli, og alt inngår som potensielle kanaler i krise. Twitter skal brukes. Det lå også i planen for sensommeren 2011 at vi skulle ta Twitter i bruk, men vi hadde ikke kommet så langt da det smalt.

18. Har du fått et annet syn på noe av dette etter 22/7?

Bare positivt, i den forstand at vi hadde planlagt å gå på både Facebook, Twitter og ulike sosiale medier før 22. juli, og hvor bruken har vist seg å stemme med mye av de tankene som vi hadde, men hvor vi ser at effekten er enda bedre enn det vi hadde ventet.

Nå har vi fått erfaringen, men de sosiale mediene utvikler seg stadig. Vi må følge med på de nye sosiale mediene som kommer, og vurdere hvor vi skal være. Vi har ikke blogg for eksempel, kanskje bør vi det for videre krisehåndtering? Vi må kontinuerlig vurdere dette.

3. 22/7 og veien videre

19. Dersom dette ikke har kommet frem i svarene ovenfor: Hvilke primære læringspunkter har dere identifisert i krisekommunikasjonen etter 22/7, og hvilke endringer i krisekommunikasjonen, hvis noen, er gjennomført eller planlagt hos dere etter 22/7? Har SoMe vært et tema til vurdering her?

Se over.

20. Hvilke ytterligere endringer eller tillegg ser du behov for i forhold til bruk av sosiale medier i krisekommunikasjon, om noen?

En kontinuerlig vurdering. Se over.

21. Enkelte forskere på nyere kriser (jordskjelv, tsunami, skoleskyting) har ment at kanalen har større kraft enn budskapet – at det å være der er viktigere enn hva du sier eller hvilken kommunikasjonsstrategi du har valgt. Hva er din opplevelse rundt dette?

Jeg ser den. I forhold til åpenhet er tilstedeværelsen viktig. Du synes. De kanalene vi bruker er mye enveiskommunikasjon. Vi har ikke nok erfaring med å være i dialog med publikum, slik sosiale medier tilrettelegger for, men jeg tror tilstedeværelse og jevn informasjon til publikum gjennom bl.a. Twitter og Facebook inngir tillit og bygger omdømmet. Det viktigste er selvfølgelig å være til stede rent fysisk!

Det er naturlig at det har en effekt å være der hvor mange andre av byens innbyggere også er tilstede. Men positiv effekt mener jeg også er betinget av at du er aktivt til stede. Du må være der. Jeg tror vi kan se omvendt effekt om befolkningen stadig går inn og ser at det ikke er noen nye oppdateringer.

Kanskje noen er overrasket over at politiet i dag er såpass til stede. Flere politimestre er der også, som politimestre, og ytrer seg. Det vil være en effekt av det og. Politiet blir mer synlig. Jeg har tro på at tilstedeværelse i sosiale medier har en effekt i tillegg til den fysiske tilstedeværelsen – i møte med publikum der ute i gaten. Det må aldri bli enten eller. Vi så av innbyggerundersøkelsen at det er publikumsmøtene som er viktigst for folk.

22. Oppsummert, hvordan vurderer du utfordringene og mulighetene for SoMe som krisehåndteringsverktøy i nasjonale kriser? (Etter din mening, er SoMe en større mulighet enn en utfordring for nasjonal krisehåndtering, eller en større utfordring enn en mulighet? Kan du forklare?)

Sosiale medier har mange muligheter, og bør benyttes i nasjonal krisehåndtering. (Se over)

23. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. sosiale medier i krisekommunikasjon som du savner i intervjuet? Hvis JA – Hvilke temaer vil det være?

Det må gis god opplæring i forkant til alle som skal kommunisere i sosiale kanaler:

Vi deler ikke alle saker i sosiale medier. Noen budskap tas i andre kanaler.

Vi skriver heller ikke noe som kan skape gjenkjenning eller støter noen.

KVALITATIVE INTERVJUER TIL EKSPLORERENDE OPPGAVE OM SOSIALE MEDIER SOM EFFEKTIVE VERKTØY I KRISEKOMMUNIKASJON

Intervju 5.

6. mars 2013, Difi

1. Bakgrunnsspørsmål

1. Tittel, kort stillingsbeskrivelse og antall år i stillingen

Eirik Andersen, kommunikasjonsdirektør i Difi, direktoratet for forvaltning og IKT. Er ansvarlig for all intern- og eksterntkommunikasjon, mediekontakt inklusiv beredskap og krisehåndtering. Sitter i ledergruppen og er involvert i det meste. Har vært her siden 15. oktober 2012.

2. Tidligere stillinger der du har høstet relevant erfaring ift krisekommunikasjon og/eller SoMe-bruk

Drev Sidesyn kommunikasjon i 1,5 år. Samarbeidet blant annet med Zynk kommunikasjon og var involvert i kunder der digital kommunikasjon, sosiale medier og krise var tema. I forbindelse med det var jeg også i møte med 22-julikommisjonen, rett etter de hadde fått mandatet. Tema var sosiale medier og hvordan eller hvorvidt kommisjonen selv skulle bruke sosiale medier i sin kommunikasjon. Bakgrunnen var hvordan sosiale medier hadde vist seg å være viktige fora for diskusjon, støtteerklæringer osv etter 22. juli og det som hadde skjedd. Spørsmålet var, i en slik kontekst, om det var hensiktsmessig for kommisjonen å bruke sosiale medier. Twitter ble det ikke noe av, men FB-side ble laget.

I Sidesyns regi jobbet jeg med noen kunder som gjorde at jeg var borte i krisesituasjoner hvor sosiale medier var en viktig del – både gjennom overvåking og egen bruk.

I perioden 2003-2010 var jeg kommunikasjonssjef i Accenture. Da kom jeg fra stillingen som kommunikasjonssjef i PA Consulting, men hadde også vært kommunikasjonsrådgiver i Accenture tidligere, fra 97 til 2001. Jeg jobbet i disse jobbene mye med digital kommunikasjon. Accenture globalt var tidlig ute med å bruke sosiale medier både til intern kunnskapsdeling og i eksternt markedsføring og kommunikasjon. Tiger Woods-skandalen til Accenture er et eget studie i seg selv. Da tok det helt av, både i mediene, men også viralt. Dette var første gang jeg var borte i at en kommunikasjonsavdeling valgte å ikke en gang si «ingen kommentar». Det viste seg at ved å svare «dette kan vi ikke kommentere», fikk man to doble sider i sentrale aviser dagen etter og spredning på nett. Derfor valgte man til slutt en stay away-taktikk. - Ikke ta telefonen – til saken roet seg.

3. Oppgaver/roller ift 22/7?

Dette var før min tid i Difi. Vi som etat var ikke direkte berørt av 22. juli. Vår minister har vært i vinden, men Difi har i utgangspunktet ikke vært involvert. Vi ble involvert i senere tid – da rapporten om gjennomgang av Politidirektoratet ble bestilt fra Justisdepartementet sommeren 2012, og før Gjørsv-kommisjonens fremleggelse av sin rapport. Dette var et ledd i at Justisdepartementet ønsket en grundig gjennomgang av de områdene som handlet om ledelse og organisering, ikke kun beredskap. Difi – gjennom Statskonsult – hadde gjort en tilsvarende gjennomgang i 2003-2004 med mange av de samme hovedkonklusjonene som i 2013-rapporten: Manglende rolleavklaringer mellom justisdepartementet og POD, at den faglige rollen i POD var for svak, og burde styrkes, at det måtte satses på

IKT, og også at områdene innen ledelse og lederutvikling var viktige å ta tak i for at POD skulle lykkes.

Jeg har vært involvert litt underveis i noen av utkastene til rapporten, og har sett noen av presentasjonene som har vært holdt – som ledd i et forankringsløp mellom POD, justisdepartementet og oss – men så ble jeg mer involvert med slutføringen av rapporten og forberedelsene av presseopplegg. Sosiale medier har vært sentrale i kommunikasjonen. Sosiale medier har vært brukt gjennom overvåking i forkant, for å få et overblikk over hvem som skriver hva og med hvilken tone og spredning. Dette er en interesse kan man spore – både blant journalister og aktører som Politiforbundet, politimestre og politikere. Dette blir lytting som et ledd i å planlegge ekstern kommunikasjonsstyring. Vi følger med på de som mener noe om disse temaene.

Når presseinvitasjonen gikk ut, sendte JD ut en presseinvitasjon, og jeg en til mine kontakter. Vi har ikke en egen Twitter-konto for Difi som sådan, det er de enkelte fagområdene som gjør en selvstendig vurdering. Det betyr at jeg har min egen twitterprofil som er veldig offisiell i biografi-teksten. Jeg bruker den som en mer eller mindre offisiell kanal. Den brukte jeg til å spre at det skulle være pressekonferanse. Da når jeg pressen, men også andre som er opptatt av forvaltning, ledelse og IKT. Jeg fikk en del henvendelser om at noen ville ha rapporten i forkant. Da er det greit med en twittermelding som henviser til pressekonferansen – og som gjør det likt for alle.

Fredagen hadde VG et oppslag tidlig. Vi visste at VG hadde snakket med politidirektøren, men de hadde ikke fått rapporten av oss. Deretter fulgte jeg med på hvordan saken utviklet seg i sosiale medier frem til presse møtet kl. elleve. Pressemeldingen ble lagt ut på difi.no, og en kort og nøktern twittermelding gikk ut fra meg med lenke til rapporten. Det er slik vi prøver å tilstrebe bruk av sosiale medier – med nøkterne meldinger. Vi mener ikke så mye utover å lenke til videre informasjon, mer

saksopplysninger, fagstoff. Slik kunne vi tilgjengeliggjøre rapporten så raskt som mulig med mulighet for å spredning til flere.

Uten å gjøre noen dyp analyse så vi en rekordrask nedlastning av rapporten i stort antall. Det var interesse for rapporten i forkant, men det store antallet skyldes trolig at vi tilgjengeliggjorde den på difi.no samtidig som vi sørget for spredning i sosiale medier. Tweets med lenken til rapporten ble retwitret en del. Vi overvåket og fulgte med, men det var lite støy og lite behov for å gå inn og korrigere fakta og vise til rapporten fremfor masse synsing. Da det ble avtalt at Hans Christian (direktøren, red anm) skulle i Dagsnytt 18, twitret jeg det med ny lenke til rapporten. Det ble nok en anledning til å spre rapporten. Det ble ingen storm med behov for håndtering, men vi fulgte med.

Den måten vi jobbet på her er tilnærmet lik slik jeg ville jobbet i en krise. Vi er i ferd med å forberede oss til selvangivelsen nå. Det kan gå bra, men det kan også gå galt. Det har gjort det et par år. Derfor bad jeg Siri – nettredaktøren vår – om å følge med og overvåke også sosiale medier når vi skulle slippe rapporten. Jeg visste det sannsynligvis var overkill i forhold til det som vil skje, men ville at hun i rolige former skulle øve på dette med tanke på selvangivelsen. Går det galt, så eksploderer det på sosiale medier. Vi så det i fjor. Da er hennes oppgave i tillegg til å være webredaktør, å overvåke, gi rapporter, og, ved behov for å korrigere fakta, sikre at vi gjør det. F eks kan jeg da twitre et eller annet.

2. Best practice – krisekommunikasjon og SoMe som verktøy

4. Ved valg av policy for krisehåndtering og hvordan risikovurdering skal gjøres – hvilken rolle har SoMe?

Den har en naturlig rolle integrert som et ledd i de andre innholdselementene som krisekommunikasjonsplanen og beredskapsplanen omfatter.

5. Best-practice-retningslinje 2: Planlegg for kriser. Ved utforming av strategi, planverk – id ressursbehov, potensielle trusler, sikring av konsistent kommunikasjon internt og eksternt, ansvarsavklaring for kriseteamets medlemmer og utarbeidelse av krise- og beredskapsplan – hvilken rolle har SoMe?

Ja, sosiale medier er helt klart med i denne planleggingen. På samme måte som andre kanaler er med, som mediehandling, dialog med ledere internt, opp mot FAD osv – da er også sosiale medier en naturlig del av kanalplanleggingen. Det betyr også at vi, på samme måte som for de andre kanalene, må ha en plan for hva vi sier der, hvilken tone vi har og hvem vi skal nå. Samt hyppigheten.

Et viktig element i krisehandling er responstid – hvor lenge tåler vi at det ikke er informasjon der ute? Før var det viktig å holde informasjon så langt unna som mulig så lenge som mulig, eller holde pressekonferanse klokken syv fordi da sitter alle og ser Dagsrevyen og man nådde ut til «alle». Men «those days are gone». Derfor er sosiale medier en integrert, naturlig del av all krisekommunikasjonsplanlegging. Vi kan tro vi styrer, men det hjelper lite om det eksploderer på sosiale medier. Vi kan ha is i magen og vente likevel, men utviklingen i sosiale medier kan også bety at vi bør endre på tidsplanen.

Ressursmessig må vi sikre at vi har noen som har dedikerte roller ift de sosiale mediene som vi skal bruke i en krise. Det vi har gjort nå som ledd i forberedelsene til selvangivelsen, er å sikre koordinerte kommunikasjonsressurser. Vi er ikke bare en andrelinjeorganisasjon. Vi har også ID-porten, hvor vi har brukerstøtte til innbyggere blant annet i forbindelse med innlogging. Her har vi bestemt at det er naturlig at de også, som en integrert del av brukerstøtten, twitrer og bruker sosiale

medier som en del av måten de jobber på. Det går greit når alt er rolig, men vi må rigge oss for at det kan ta uante retninger og dimensjoner når det smeller. Vi hadde ikke planlagt for det i fjor, men i år er vi forberedt. Sosiale medier har vært naturlig her. Det betyr også at vi nå har integrert twitter i brukerstøtten. Vi i kommunikasjonsavdelingen har vært inne på brukerstøtte og delt vår policy på sosiale medier, og hatt møter for å diskutere mengde, nivå og responstid. En ting er vurdering av henvendelsene som kommer. Men responstid på twitter er noe annet enn responsforventninger andre steder. Det finnes ingen fasit. Er det tre timer, en time? Det er store forskjeller hvor vi må kjenne på situasjon for å vurdere hva som er rett her. Vi må håndtere kilder enkeltvis – som om det var en journalist eller en viktig interessent. Er dette noe man må respondere på veldig raskt, eller ikke?

Kommunikasjonsavdelingen må være tett på brukerstøtten i en krise. Derfor samlokaliserer vi oss i beredskapssituasjoner. En herfra vil være i Leikanger når selvangivelsene skal leveres. Der sitter teknikerne og brukerstøtten som håndterer ID-porten. Dette er en viktig lyttekanal. De får mail, telefoner, og all slags spørsmål, og kan også ha dialog på Twitter. Brukerstøtten er flink til å håndtere henvendelser formelt, men er også proffe på å håndtere alle slags toner i kunde/brukerdialogen – om de er sinte, sure osv. Våre folk på brukerstøtte vil trolig være flinke til å treffe tonen også i sosiale medier. Hvorvidt det trengs ytterligere opplæring er jeg usikker på. Det er mulig, i hvert fall en bevisstgjøring.

Min erfaring med kriser og sosiale mediehendelser er at det ikke er noen fasit på disse tingene. Det skjer så raskt, ved hver tweet må vi raskt gjøre en vurdering om tone, budskap eller person tilsier at denne må plukkes opp og håndteres spesielt. Det er ingen fasit, men det ser ut som at raske svar nok er med på å ta ned mye aggresjon, enten det er på FB eller Twitter.

Vi har sett mange eksempler hos oss selv og hos andre offentlige virksomheter på krasse, illsinte ytringer der vi med raske svar i nøktern,

eller beklagende tone, ser at sinne raskt legger seg og vi får en: ok, takk, eller fint. Noen fortsetter, men mange er fornøyd bare de blir sett og får raskt svar.

Det viser seg også veldig ofte at folk er frustrert på de samme tingene. Svarer man en så svarer man mange. Vi ser at Brukerservice kan få ganske presise meldinger ut i sosiale medier som fungerer som lynavleder på mange andre. Det er også erfaringen min at veldig mange er på sosiale medier som rene lyttere. Ikke alle ytrer seg. Også lytterne ser håndtering og danner seg et bilde av Difi – er vi på? Følger vi med? Tar vi brukerne på alvor? Min hypotese er at du når mange som bare er der for å lytte.

Trenger man opplæring, eller en annen type kompetanse for å håndtere brukere i sosiale medier enn på telefon eller e-post? Ikke nødvendigvis. Kundeservice er allerede flinke til å lytte, håndtere folk, prate med folk, og ha en god og serviceinnstilt dialog. Det er et godt utgangspunkt. Så er det likevel noen elementer ved sosiale medier som man bør være ekstra obs – som det faktum at mange stumme lyttere vurderer deg samtidig, og at potensialet for spredning er stort.

I tillegg må vi få inn en siling av de henvendelser som f eks må gå til kommunikasjon – brukerservice skal ikke svare en VG-journalist, men der og da kan det glippe. Erfaringen min med sosiale medier og krisehåndtering de siste årene er at man må akseptere at det er uforutsigbarhet i og med at hastigheten er så stor og dynamikken i viral spredning per def er uforutsigbar. Vi kan ikke planlegge for alt.

Som ledd i selve krisehåndteringen må man ha is i magen. Det er ikke gitt at den ene meldingen som ser problematisk ut blir problematisk. Andre ting kan ulme, som plutselig dukker opp. Vi så det med Kenneth-saken ifb. innlevering av selvangivelsen i 2012. Det ble et infovakuum, fordi man satt og jobbet på spreng for å finne ut hva man skulle gjøre nå, fra tirsdags ettermiddag til fredag. I dette vakuumet lagde journalister saker bla basert på ytringer i sosiale medier. For eksempel dukket en tulle-

websiteside – «accidenture» opp i nyhetsbilde– den har ligget på nett i over ti år som en falsk firmaprofil. Spredning av denne siden disse tre dagene foregikk først bare på nett, og i utgangspunktet ville dette gått under radaren, men fordi det var et infovakuum kom denne falske firmasiden opp og fikk rimelig store oppslag også i de større nyhetsflatene. Når du er i en krisesituasjon blir omtrent ingenting for lite av gammel moro som ligger på nett. Du må regne med tynne, oppkonstruerte saker. Tilkommer det ikke noe nytt eller mer informasjon lager man saker basert på hva man finner på nett. Dette er saker som ikke sjekkes med kildene – kilden er nettet..... Da er det viktig å være tilstede selv i sosiale medier for å kunne korrigere med fakta.

6. Forberedelser:

Ift hverdagene – hvordan brukes SoMe for å være beredt på planlagt SoMe-bruk i krise?

Jeg bruker sosiale medier som et ledd i den kommunikasjonsjobben jeg gjør, som inkluderer ansvar for mediehandtering. Det omfatter daglig overvåkning av nyhetsbildet, også på sosiale medier. Jeg gjør det selv, følger med i egne kanaler – og det er klart det tar noe tid – men jeg mener at som kommunikasjonsansvarlig må du gjøre det, for det første for å følge med, men også for å lære dynamikken og tonen. Troverdigheten om jeg skal håndtere en situasjon på twitter, er ikke stor om jeg har fem meldinger og ikke har vært der på halvannet år. Det følger med det å gjøre en profesjonell kommunikasjonsjobb.

I tillegg bruker jeg kvasir sin betaversjon for søk i sosiale mediersjekker gjerne Difi, Altinn, POD, Skatteetaten med flere for å se hva som rører seg. Resultatet gir meg en feeling, et bilde. Mange ganger har det dukket opp ting der som jeg ikke fanger opp i egen feed. I Hootsuit søker jeg i hashtags. Webredaktøren har noen andre verktøy hun bruker. Det gjør hun i sitt vanlige virke, men tilsvarende meg kan hun bruke dette hvis det

skulle bli en krise. Vi kan ikke bare bruke verktøy i krise, da blir vi dårlige håndverkere.

I kriseøving – når/hvordan/hvor ofte øves det – og hvilken rolle har SoMe her?

Vi bruker sosiale medier også i krise. Vi har ikke sikret at alle kan alt, og alle verktøy, men vi har diskutert kapasitet og mengde. Vi vet ikke hvor store disse tingene blir, men vi vil også bruke brukerservice. Også i krisekommunikasjonsplanen vår har vi et element hvor vi – i kriser – har mulighet til å bruke fagfolk fra Difis egen avdeling «ledelse og organisering». De har eksperter på sosiale medier og mange med mye erfaring med å jobbe med statens kommunikasjonspolitikk, Klar språk og formidling. Hvis det eskalerer og direktøren setter krisestab, så skal disse også kunne være med som hode og hender i krisehåndteringen. Da vil ikke jeg og mine to kommunikasjonsrådgivere ha nok kapasitet. Men vi er et lite direktorat. Spørsmålet er alltid hvor mye kan man planlegge for. Det er først når man har erfart en ordentlig storm at man får endret på kompetanse, omorganisert brukerstøtten osv. Hvorfor gjorde de det ikke det før, spør man alltid – jo fordi de hadde ikke sett det så tydelig. Andre bransjer, f eks banker, har tatt mye kundeservice over på nett. Også Skatteetaten og Altinn har gjort det i en del år. Politiet har også gjort smarte ting, både UP på facebook og Oslo operasjonssentral på twitter er eksempler hvor sosiale medier blir en integrert del av den dialogen det offentlige må ha med innbyggerne. Teknologien er der. Befolkningen er der. Forventningen ligger der.

7. Overvåking og vurdering av risiko: Hvilken rolle har sosiale medier i overvåking og i vurdering og gjennomføring av evt tiltak for å avverge kriser?

Her har sosiale medier en viktig daglig rolle (Se svar over).

8. Ved krise: Hva slags SoMe-verktøy SKAL benyttes? Hvem? Når? Hvordan? Hvorfor er dette vurdert som beste løsning/ønsket strategi? Hva ønsker organisasjonen å oppnå med bruken av sosiale medier (Tosidig?) Og ift krisers behov for fleksibilitet: Hvordan skal vurderinger rundt ytterligere SoMe-bruk gjøres?

Hva: Her er det bestemt at vi primært skal bruke Twitter. Altinn og Skatteetaten har egne FB-sider. Vi har ikke det.

Hvem: Kommunikasjonsenheten (dvs meg, Siri og Ingvild), brukerservice og – ved behov – fagmiljøene internt.

Hvordan: Brukerservice håndterer og bestemmer etter beste evne, basert på det de skal gjøre – altså brukerdialogen. Der tema er av en karakter at man bør varsle, gjør de det til meg eller min enhet. Dette er integrert i rutiner for brukerservice, og det er ikke annerledes for sosiale medier, men i praksis kan det være vanskelig å vurdere. Vi har lav terskel for å si ifra, og god kommunikasjon oss imellom. De tidspunktene vi vet det kan komme ting vil vi samlokalisere oss.

Nå vil jeg be deg vurdere muligheter og utfordringer med sosial mediebruk i forhold til noen ulike sider ved krisehåndtering:

9. Befolkningens infobehov, dele vesentlig info...

Sosiale medier har gode muligheter her, og er en naturlig kanal for å få ut informasjon – delvis fordi du kan være veldig faktaorientert og lenke til andre steder, og fordi du kan effektivisere: ved å svare enkelte kan du nå flere – mange lytter, og i tillegg har sosiale medier potensiale for en unik spredningseffekt.

10. Behovet for å lytte til befolkningens bekymringer, forstå målgruppen og vær relevant i din kommunikasjon.

Jeg tror dette peker på en viktig fordel med sosiale medier – i håndteringen av en krise, har du større anledning til å adressere de bekymringer befolkningen har om du har klart å finne ut hva de trenger informasjon om – så ja, sosiale medier spiller en viktig rolle som lyttekanal.

11. Behovet for ærlig, åpen, oppriktig og tilgjengelig info – bli en foretrukket kilde...

Igjen, sosiale medier er viktige også her. Journalistene er der i større og større grad. Jeg har en rekke eksempler hvor jeg har sendt direkte meldinger til journalister via sosiale medier som i bunn og grunn bare er en variant av sms, e-post eller tlf. Jeg oppfatter bruk av sosiale medier som en supplerende kanal som et ledd i å kommunisere ærlig, åpent, og være raskt tilgjengelig. Det inngår naturlig i en profesjonell service, som en integrert del av de verktøyene man har. Forventningene fra befolkningen er der også.

12. Behovet for effektivt samarbeid. Betydningen av koordinering og av å bygge gode relasjoner med samarbeidsaktører.

Vi kunne brukt sosiale medie verktøy som ledd i intern håndtering. Eksempelvis en lukket FB-gruppe, eller LinkedIn-gruppe. Men det kan være problemer her med tanke på informasjonssikkerhet. Vi har ikke brukt slike verktøy til internt krisesamarbeid ennå, men den type verktøy er godt egnet til effektivt samarbeid.

Vi bruker Yammer internt, men har ikke brukt det skarpt, integrert i krisehåndtering. Har diskutert det litt sammen med Skatteetaten og Brønnøysund, men har ikke gjort det nå. Det kan komme. Men da gjelder det som for alle de andre verktøyene; det går ikke å ha sovende verktøy for krise. Det du skal bruke i krise må du ha i fingrene til hverdags. I tillegg må det være en del av planverk og øving.

Når det er sagt; her tror jeg også det største potensiale for sosiale medier ligger – å få til den slags samhandling på tvers av etater. Det er mye silo-

arbeid. Disse verktøyene handler jo om å ta ned silo – så her ser jeg et potensiale for mer effektivt samarbeid mellom offentlige virksomheter.

13. Hvordan imøtekomme mediernes behov? (Tilgjengelighet. Pressen benytter alt SoMe for å finne info og kilder i kriser).

Tilgjengelighet og responstid er helt sentralt i krise. Til evig tid har responstid vært viktig. En journalist ønsker raskt svar. Da øker sjansen for tillit og god dialog – og da øker også sjansen for å få saker på, for å påvirke. En måte å være tilgjengelig, med rask responstid, er å være tilstede i sosiale medier. Dette kan også sikre likebehandling – du når flere. Alle får rapporter, pressemeldinger osv likt, som vår rapport om POD.

14. Behovet for å vise følelser, bekymring og empati – som i en blogg, uten å miste kontrollen eller bli omdannet til harde nyheter gjennom pressen...

Jeg tror sosiale medier er egnet. Det handler om å finne den rette tonen i de forskjellige sosiale mediene. Den tonen varierer per kanal. Og kan også variere med tid på døgnet, eller dag i uken. Så lenge vi er obs på tonen, kan følelser og bekymringer komme til uttrykk her – «dette er vi lei oss for». Det kan vi si til en avis også, og det burde kanskje sies oftere.

15. Behovet for hyppige korrigeringer, hyppige oppdateringer og hyppig tilstedeværelse – bla for å sikre rollen som foretrukket kilde... (I en krise er situasjonen usikker, mye er uavklart;)

Jeg har erfart sosiale medier som nyttige her. Både formelt, hvor man kan korrigere ting som har vært feil, og vise til en lenke med mer informasjon, men også som direkte meldinger – oftest med bruk av twitter – for å få til korrigeringer mer uformelt, som bare er et forhold mellom deg og

journalisten. Men da må du være veldig på, for da går det raskt. Da snakker vi gjerne håndtering på under ti minutter. Du jobber i praksis med journalisten om saken der og da.

Sosiale medier er en god lyttekanal, god responskanal, men også en god kanal for å vende virale dialoger over til offline-dialoger. En FB- eller twitter-dialog kan gjøres til offlinekommunikasjon: « du, jeg ringer deg», eller «du, nå har vi twitret mye om dette. Skal vi ta et møte?». Det skal mye til at du løser asymmetriske dialoger der noen er uenige via sosiale medier. Disse bør dras over i rikere kanaler; offline. Det har jeg gjort i en del sammenhenger med journalister, med hell.

16. Det regnes som en av primæroppgavene i krisekommunikasjon å tilby informasjon om hvordan befolkningen selv kan redusere risiko eller skadeomfanget i en krisesituasjon. I hvilken grad er SoMe-kanaler vurdert som egnede verktøy dette?

Jeg tror det kan egne seg, men for twitter sin del er det lite man kan si, så der er det mest å lenke til andre relevante steder. For vår del blir det å lenke til brukerservice. Der har vi tips for hvordan unngå phishing-angrep osv. Sosiale medier kan fungere bra her, men da må det være bestemt på forhånd hvor ulik type informasjon skal være, slik at man ruter folk riktig.

17. Har dere fått en annen praksis på noe av dette etter 22/7?

Jeg har kommet til Difi i etterkant, men opplever at bevissthetsnivået er økt, og at sosiale medier nå har blitt en integrert del av kommunikasjon. 22. juli benyttes som en referanseramme. Ift selvangivelsene eksempelvis, er 22. juli blitt en referanse for å øve, ha gode planer for å håndtere situasjoner og sørge for at toppledelsen er med. Her ligger det mye læring i hvordan rigge ting – du bør ha øvd, må ha planer, må ha gått gjennom dem i forkant, vite hva du gjør når noe eskalerer osv.

18. Har du fått et annet syn på noe av dette etter 22/7?

Ja, personlig så har jeg det. Etter å ha fulgt krisekommunikasjonsområdet i mange år ble 22. juli svært aktuell fordi krisen var så spesiell. Denne krisen førte til økt bevissthet rundt at disse kanalene ble mye brukt, også til følelser. FB ble en viktig kanal for personlige ytringer, spredninger, sympatierklæringer osv. Sosiale medier er en del av det moderne demokratiet, og utviklingen vil bare fortsette. Den som tror man kan stoppe det tar feil. Jeg tror dette er et potensiale for staten til bedre brukermedvirkning, en gave til demokratiet og veien til en åpen forvaltning.

Ift spm 12 og behov for effektivt samarbeid: Forvaltningen sitter uten tvil på masse kunnskap som ikke kommer ut, ikke fordi man ikke kan, men fordi man ikke har effektive kanaler.

- Hvorfor ikke?

- Ikke kapasitet, ikke kompetanse osv.

Det må omtrent en krise til før man tar de stegene.

3. 22/7 og veien videre

19. Dersom dette ikke har kommet frem i svarene ovenfor: Hvilke primære læringspunkter har dere identifisert i krisekommunikasjonen etter 22/7, og hvilke endringer i krisekommunikasjonen, hvis noen, er gjennomført eller planlagt hos dere etter 22/7? Har SoMe vært et tema til vurdering her?

20. Hvilke endringer eller tillegg ser du behov for i forhold til bruk av sosiale medier i krisekommunikasjon, om noen?

Vi har snakket om fart – at dette går raskt – vi har snakket om tone – litt i lys av 22. juli, men også trender globalt. Topplederkommunikasjon går i retning av at innbyggere og medarbeidere har veldig høye forventninger til at sjefen byr på seg selv, er ekte, snakker til de direkte, ærlig, Helge Lund og statsminister Stoltenberg er gode eksempler.

Forventningen er en personlig, åpen, god dialog med sjefen – og at det er ekte. Der vil sosiale medier kunne være ganske brutale for de sjefer som ikke er ekte. Neste utviklingstrekk kan være blogg med lyd og bilde for toppledere som ønsker å fremstå, ekte og troverdig for en større målgruppe. Vi kan ikke ha allmøter hele tiden, heller ikke gå til alles pult. Da har vi e-poster og nyhetsbrev som mange leser, med de manglene de har ift å fremstå personlig, ekte osv. Her kan vi se en utvikling i å bruke sosiale medier til å bygge opp en toppler, med ektefølt, visuell kommunikasjon. Har du noe på hjertet som en leder – hvordan komme gjennom. Du kan skrive det, men forventningen er å ta og føle på det – da kan bilde og lyd og viral spredning, være mer effektiv.

21. Enkelte forskere på nyere kriser (jordkjelv, tsunami, skoleskyting) har ment at kanalen har større kraft enn budskapet – at det å være der er viktigere enn hva du sier eller hvilken kommunikasjonsstrategi du har valgt. Hva er din opplevelse rundt dette?

Tilbake igjen til topplederkommunikasjonen: Jeg tror det er bra å være der, og vise ekthet. Og ja, hva man skriver tror jeg ikke er så viktig. Det å være der, og vise respons, har en verdi i seg selv. Sosiale medier er flyktige, men du må være bevisst budskapet. De lever lenge på nett, men – knyttet til forventning igjen – det forventes at du skal være personlig.

Jeg har vært strategisk i min bruk av twitter, men ser at jeg mister en del muligheter fordi jeg er lite personlig. Har lurt på å teste en annen strategi en periode. Cecilie Staude endret tone en periode, og det ser det ut som hun har fortsatt med. Anita – Tinteguri – i HP får både skryt og delvis mye pepper, men hun kjenner bransjen godt, og jeg tror veldig mye av

motivasjonen for det hun gjør er intern – knyttet opp mot økonomiske mål, noen beintøffe krav for HP sentralt, hun må endre virksomheten i Norge, må utvikle og beholde medarbeidere og tiltrekke seg nye: Interne målsettinger. Dette er også interessant ift offentlig sektor. Alle etater har målsettinger i tildelingsbrevet sitt. Skal da Difi være en lukket ikke-kommuniserende etat, fordi målgruppen er ledere i statsforvaltningen? Nei. Vi bør ha en åpen forvaltning, tilsvarende det som omtales som open businesses-trenden i næringslivet hvor verdikjedene til bedrifter åpnes for samarbeidspartnere, forskere, kunder og til og med konkurrenter. . Jeg mener retorikken til Anita er overførbart til offentlig sektor om et par år.

22. Hvordan vurderer du utfordringene og mulighetene for SoMe som krisehåndteringsverktøy i nasjonale kriser?

(Etter din mening, er SoMe en større mulighet enn en utfordring for nasjonal krisehåndtering, eller en større utfordring enn en mulighet? Kan du forklare?)

SoMe er et must! Der er utfordringer, men mulighetene tilsier at vi tar de utfordringene. SoMe har vist seg nyttig både i forhold til overvåking, lytting og tilpassing av budskap, som integrert del av håndtering, og som en viktig måte å nå ut med budskapene på slik at vi kan la befolkningen selv bli i stand til å gjøre de rette tingene – det har folk vist gang på gang at de er i stand til å gjøre. Den beste hjelpen vil være å spre info om hvor de kan få hjelp eller hva de kan gjøre, og da er sosiale medier blitt et must.

23. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. sosiale medier i krisekommunikasjon som du savner i intervjuet? Hvis JA – Hvilke temaer vil det være?