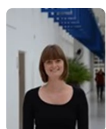


🕒 3 min. 👁️ 📌 10-04-2015

Undgå at blive hængt ud på forsiden

Esbjergsagen. Rebildsagen. Amysagen. Flere kommuner er i de senere år endt i kriser, hvor de ikke bare blev kritiseret for den sag, der udløste krisen, men også for deres krisekommunikation. Det er svært for kommuner at bedrive god krisekommunikation, men der er hjælp at hente. Få her fem anbefalinger til, hvordan I kommer helskindet gennem krisen.

Skribentinfo

[Laura Fischer-Larsen](#)

Cand. Public

[Vibeke Vikkelsø Østergaard](#)

Cand. public

Hvis en betændt sag ikke håndteres på en god måde, risikerer I ikke kun at blive hængt ud for de svigt, der forårsagede krisen, men også for jeres dårlige krisehåndtering.

Socialområdet er ofte i centrum, når kommuner ender i kriser. Som eksempel kan nævnes sagerne om årelangt misbrug af børn, som er kommet for dagens lys de seneste år. I forbindelse med disse kriser måtte flere ledere - lige fra institutionslederen til forvaltningschefen til de ansvarlige politikere - udtale sig til pressen.

Forstå krisen og håndter den

Det er sværere for kommuner at kommunikere effektivt under en krise end det er for private virksomheder. Det offentlige er underlagt snævrere rammer at kommunikere ud fra. Her får du fem råd om, hvordan du håndterer krisekommunikation.

1. Fortæl om sagen

Udfordring: Man har tavshedspligt og kan derfor ikke altid kommunikere med den åbenhed, som efterspørges i forbindelse med en krise. Det betyder, at kritik af kommunen ofte kommer til at stå uimodsagt

– og man må passivt tage imod de slag, der kommer.

Løsning: Hvis du som leder ved, at I står med en potentielt sprængfarlig sag, kan I med fordel selv bryde sagen. Ved en proaktiv udmelding får I mulighed for selv at sætte dagsordenen, og I slipper for beskyldninger om, at I forsøger at fejle fejl ind under gulvtæppet. Det er dog en risikabel strategi, hvis sagen er tavshedsbelagt, og udmeldingen risikerer at åbne for flere spørgsmål, end den besvarer. Husk at stille jer selv alle de spørgsmål, medierne med sikkerhed vil stille, hvis I overvejer denne strategi.

2. Stå sammen

Udfordring: Det kan nogle gange være fristende for politikerne at skyde skylden på hinanden, på forvaltningen eller på den enkelte institution – enten for at beskytte sig selv eller for at få modstandere til at stå i et dårligt lys. Internt splid er godt stof for medierne og kan derfor forlænge – og forværre – krisen.

Løsning: Det sender det helt forkerte signal, hvis byrådspolitikerne strider med hinanden i stedet for at koncentrere sig om ofrene for krisen. De bør udgøre en samlet front og kommunikere de samme budskaber, så krisen ikke forlænges mere end højst nødvendigt. Dette kan du som forvaltnings- eller sekretariatsleder forsøge at opfordre til og desuden sørge for at holde alle byrådspolitikere informerede om sagens indhold og udvikling for på den måde at sikre konsistens i budskaberne.

3. Talsmænd

Udfordring: Borgerne forlanger som oftest, at en politisk leder tager ansvar, hvorfor embedsmænd anses for at være utilstrækkelige som talspersoner. Men ofte ved politikerne ikke nok om selve sagen, hvilket offentligheden vil kritisere, hvis det bliver tydeligt.

Løsning: For at opfylde interessenternes krav til en talsperson, der ved noget om sagen, og en, der kan påtage sig ansvar, kan talspersonerne med fordel være to forskellige slags ledere: en embedsmand og en politiker. Det er en god ide at starte blødt ud med en chef i stedet for direktøren og en udvalgsformand i stedet for borgmesteren, så I har mulighed for at opgradere, hvis sagen udvikler sig negativt, og interessenterne efterspørger et højere niveau. Her må I ikke glemme, at konsistens i jeres budskaber er essentielt – så husk at koordinere.

4. Sympati og faglighed

Udfordring: Som kommunal leder er man oppe imod nogle stærke kritikere, fordi flere af dem både er fagligt kompetente og fremstår sympatiske – et eksempel er interesseorganisationer som Børns Vilkår. Det gør det svært for en offentlig leder, som ofte opfattes som "skurken", at argumentere imod dem. Samtidig kan ministeriet blande sig som en stærk kritiker, og som en del af den offentlige sektor er kommunale ledere underlagt ministeriets formelle magt og kontrol. Kort sagt: Kommer der en ordre fra ministeren, er den offentlige leder nødt til at følge den – også selv om det betyder, at han eller hun må undsige sit tidligere standpunkt.

Løsning: Offentlige ledere, der udtaler sig under en krise, har tendens til at være meget saglige, og det er godt – men talspersonerne kan sagtens udvise medfølelse for ofrene for krisen samtidig. De faglige forklaringer skal ikke erstattes, men suppleres med udvisning af sympati og vilje til at hjælpe ofrene.

5. The blame game

Udfordring: Når en sag bliver udbasuneret i medierne, er det ofte frontpersonalet, der står for skud, da

borgerne i lokalsamfundet typisk ved, hvem der er involveret i krisesagen. Som leder føler du et stort ansvar for ikke at hænge disse medarbejdere ud offentligt og vil gå langt for ikke at gøre dem til syndebukke.

Løsning: Det nytter ikke, at politikerne skyder skylden nedad i forvaltningen og fraskriver sig selv ansvar. Byrådet er formelt ansvarlig for forvaltningens opgaveudførelse, og offentligheden vil højst sandsynligt kræve et politisk ansvar placeret. Det kan opfattes som en dårlig undskyldning, hvis aben sendes videre til frontpersonalet. Gør byrådet opmærksom på, hvordan en sådan ansvarsfraskrivelse kan opfattes.

Læs mere:

[Undgå at komme i mediernes klør](#)