

Hvordan håndteres en akut situation?

Hvordan håndtere en akut situation? Artiklen er målrettet de personer som står med ansvaret i situationen- i organisationen eller på et arrangement.

Hvad gør du, når telefonen ringer med besked om, at et medlem i en lokalforening er blevet sigtet for noget kriminelt i forbindelse med en foreningsaktivitet? Eller du står med ansvaret på en sommerlejr, hvor det kommer frem, at der er sket et overgreb? Denne artikel gennemgår nogle refleksioner i forhold til det at håndtere akutte situationer.

Tre udfordringer ved håndtering af akutte situationer

I bør lave en beredskabsplan for organisationen og for store arrangementer, hvor I beskriver, hvordan I vil løse disse tre centrale udfordringer ved krisehåndtering:

- Lederskab
- Kommunikation – intern og ekstern
- Koordination

Lederskab i en akut situation

At tage lederskab og *hvordan* du tager lederskab i en akut situation kan være nøglen til en god håndtering af sagen. Det vigtigste er, at du som ansvarlig ikke skubber ansvaret videre, men går i handle-modus, når krisen indtræffer.

Du bør dog ikke være alene om at håndtere det hele. Det er en god idé at have et kriseteam klart, til når en akut situation opstår. I sager, hvor der er tale om overtrædelse af loven eller andre grovere hændelser, som kan påkalde sig stor intern og ekstern opmærksomhed, er det en fordel at lade et centralt placeret kriseteam håndtere sagen fx i landssekretariatet eller landsledelsen.

Kriseteamet bør bestå af mennesker, der på forhånd kender til de opgaver der naturligt ligger i et kriseteam, og som kan tåle en intensiv periode med stort arbejdspress. Afhængigt af hvilken organisation I er, kan det være en gode idé at placere ansvaret hos ansatte frem for frivillige.

Kriseteamet skal stå for kommunikation og koordination af organisationens respons på hændelsen. De næste afsnit tager dig igennem kriseteamets centrale opgaver med den interne kommunikation, den eksterne kommunikation og koordinering af indsatsen.

Kriseteamet skal være dem, der har mest information om hændelsen og dermed agere knudepunkt for organisationens respons på hændelsen.

Intern kommunikation i en akut situation

At kommunikere den rigtige information til de rigtige mennesker på det rigtige tidspunkt er centralt i håndteringen af en akut situation. Hvis vi tager udgangspunkt i, at de personer der er direkte involveret i hændelsen, får den hjælp og støtte de har brug for, vil der stadig være mange i organisationen, der sidder med et behov for information. Et råd er, ikke at forsøge at lægge låg på hændelsen, men at være åben og ærlig uden dermed at formidle detaljer. Det er ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt at alle ved alt, men så er det bedre at sige ”vi kan ikke fortælle mere lige nu”. Frem for at fortælle om selve hændelse, så fokuser i stedet på at formidle, hvordan I håndterer situationen og understøtter de berørte parter på en god måde samt hvordan I vil håndtere den videre proces. Modtagerne skal sidde tilbage med en følelse af, at der bliver taget ansvar og ledelse og at der er styr på situationen samtidig med, at de kan mærke jeres empati og omsorg for de involverede og dem, der er påvirket af situationen.

Det kan være en gode idé at betragte jeres medlemmer som forskellige grupper, afhængig af deres behov for information i og umiddelbart efter en krisesituation. Dette kan se forskelligt ud i hver organisation eller til hvert arrangement, men her er et eksempel på en opdeling af grupper internt:

- Dem med ansvar

Der kan være en gruppe der er berørt i kraft af deres rolle eller position i organisationen eller på arrangementet. Det kan fx være bestyrelsen i en lokalforening hvor hændelsen er fundet sted, eller en frivilliggruppe ansvarlig for et arrangement. Denne gruppe vil føle en form for ansvar og vil derfor have brug for mere information om den organisatoriske respons, hvordan de skal forholde sig, hvad der sker videre mm.

- Nære relationer

En anden gruppe er dem, der er berørt i kraft af deres relation til de involverede i hændelsen. Det kan være de nærmeste ledere, venner og andre relationer til dem, der er involverede i hændelsen. Denne gruppe vil have en følelsesmæssig reaktion på det, der er sket, og har brug for information og omsorg.

- Andre relationer

En tredje gruppe kan være resten af lokalforeningen eller alle de andre deltagere på et arrangement. Denne gruppe er lidt mere distanceret fra hændelsen og de

involverede, men har brug for noget mere information om hændelsen, konsekvenserne og vejen videre. Særligt hvis det påvirker deres foreningsdrift eller arrangement, er information til denne gruppe vigtigt.

- Øvrige medlemmer

Den sidste interne gruppe, kan være resten af organisationen. De medlemmer der ikke er i samme lokalforening eller ikke deltager til arrangementet, men som identificerer sig med organisationen. Denne gruppe kan have brug for information, særligt hvis hændelsen når ud til medierne. Hvis I ved, at der kommer en sag i medierne, kan det være en gode idé at kommunikere til jeres medlemmer inden, så de hører om sagen fra organisationen først, hellere end at læse om sin organisation i nyhederne. Kommunikationen behøver ikke være meget detaljeret, men oplyse om, at sagen kommer, og at I som organisation er på sagen. Det er også en god idé at gøre det eksplicit at I er berørte af situationen og understrege at dem, der er direkte berørte, får den hjælp de skal have. Det er som regel helt reelt, og kan have en afvæbnende effekt. Oplys kontaktinformationer, hvis nogen har brug for at snakke eller stille spørgsmål.

Ekstern kommunikation i en akut situation

Hvis en sag havner i medierne, vil det lægge et ekstra præs på dig, kriseteamet og organisationen. Det skal ikke være et mål at lægge låg på en sag, men den bedste krisehåndtering sker som regel, når I ikke også skal forholde jer til spørgsmål fra medierne. Hvis en journalist ringer, er det vigtigt at afklare, hvem fra organisationen, der taler med medierne. Udvælg én enkelt talsperson, som alle bør henvise til. Det kan fx være sekretariatsleder, generalsekretær eller forperson i organisationen – ofte kan det være en god idé at skærme den politiske ledelse, men det afhænger af jeres organisationskontekst.

Køb tid til forberedelse

Når medierne kontakter jer, har I mulighed for at købe jer nogle timer, ved at sige, I vil ringe tilbage. Det er en fordel, at det ikke er den, der udtaler sig, men en ”gatekeeper” der snakker med medierne først og spørger ind til, hvad de allerede ved om sagen. Derefter har talspersonen tid til at forberede et organisatorisk svar. I denne periode skal kriseteamet afgøre, om I skal udtale jer eller ej (det er ofte den bedste idé at udtale sig for at kunne påvirke historien mest muligt, forudsat at I er godt forberedt), samle relevant information og afgøre, hvilken information der skal kommunikeres. I kan også forsøge at sætte nogle rammer for samarbejdet med journalisten – altså betinge jer, at når I fortæller jeres historie, så er det på betingelse af at f.eks. lokalforeningens navn ikke skal nævnes, at der

ikke skal fremgå andre navne på personer, end den, som udtaler sig fra organisationen, eller at I gerne vil tjekke citater inden publicering.

Svar på spørgsmål – men ikke nødvendigvis til alle

Selvom I har valgt at udtale jer til pressen om hændelsen, betyder det ikke, at I skal snakke med alle, eller besvare alle spørgsmål I får. I større sager hvor der er flere medier der ringer, kan I fx vælge at udtale jer til ét udvalgt medium, og så bagefter henvise til dem. På den måde skal I ikke bruge al tid på at snakke med pressen, og I kan spare jer for at komplicere hændelsesforløbet yderligere ved fx at formulere jer forskelligt i to forskellige medier. Det er altid en god idé at udtale sig til Ritzau, som formidler nyheder videre til andre medier, men derudover kan det altså være klogt at udvælge et enkelt medie. Undgå tabloidpressen hvis muligt. Hvis en sag havner i medierne, kan det opleves utrolig intenst, men husk; det er som regel hurtigt overstået. Nyhedsstrømmen går hurtigt videre, og så vil der, i de fleste tilfælde, komme ro på.

Hvad siger man så?

Hvad siger man så? Det er selvfølgelig meget afhængigt af sagens natur, men generelt kan det være et godt råd at tale om, hvordan I arbejder med forebyggende arbejde i organisationen. Hvis sagen har karakter af en ulykke, kan I henvise til jeres sikkerhedsrutiner. Hvis sagens karakter er en krænkelsessag, kan I henvise til jeres samværspolitik og hvordan I arbejder, med at styrke kulturen i organisationen. Vær åben om, at det ikke må ske, hverken hos jer eller i andre sammenhænge. Hvis I har gode rutiner og organisatoriske rammer at henvise til, er I med til at sandsynliggøre, at det alligevel *kan* ske alle mulige steder, og at det ikke handler om uagtsomhed fra organisationens side.

Hvad med sociale medier?

En anden del af den offentlige debat, er det, der foregår på de sociale medier. Det kan være sværere at kontrollere og koordinere, og det kan være en blanding af interne og eksterne i organisationen der udtaler sig. I egne kanaler skal I ikke være bange for at monitorere debatten og slette kommentarer, der går over strengen fx med personangreb og lignende. Hvis der er interne medlemmer der går over strengen, kan det være en god idé at ringe til vedkommende. At monitorere debatten kan også betyde at tage del i debatten ved at stå fast på nogle centrale argumenter og holde debatten på et sagligt niveau. Dette kan også være en rolle, som I tildeler centrale frivillige, som I har tillid til.

Koordination i en akut situation

Den sidste centrale opgave i håndteringen af en akut situation er koordinering af indsatsen. Kriseteamet skal også sikre, at der er tydelige rammer for, hvem der gør hvad. Hvad er landsorganisationens ansvar, hvad er kriseteamets ansvar, hvad er lokalforeningens ansvar og eventuelt: hvad er politiets og anklagemyndighedens ansvar. Overordnet kan man sige, at kriseteamet skal stå for alt det praktiske hvad angår håndteringen af sagen, mens lokalforeningens fokus bør være omsorg og varetagelse af medlemmerne.

Forholdet mellem lokalforeningen og landsorganisationen er en central del af koordineringen i sager, der er opstået lokalt. Der hvor det er muligt, anbefaler vi at kriseteamet etableres på landsorganisationsniveau. Det er ikke for at tage magten fra lokalforeningerne, men af hensyn til at sikre den mest professionelle håndtering af sagen og skærme de lokale frivillige. At håndtere en akut situation er krævende, og mens en lokalforening måske oplever en enkelt akut situation i dens levetid, er der større chance for, at landsorganisationen oparbejder en professionalitet på området. Når kriseteamet etableres på nationalt niveau, slipper man også for det koordineringsniveau der kan opstå, hvis sagen udvikler sig, og der pludselig bliver behov for at inddrage den nationale ledelse alligevel. At tage ansvaret er en måde at beskytte dem, der er tættest på samt at skabe troværdighed omkring håndteringen af sagen. På samme måde skaber det troværdighed at have en åben linje til kriseteam og landsorganisation, så lokalforeningen ikke føler sig tilsidesat. Husk kommunikation i flere lag og at minde lokalforeninger på, at henvise pressen til den udvalgte talsperson. Det er lige så meget for at skærme lokalforeningen fra at skulle stå i det pres det er at håndtere medierne, som det er at sikre hvilken information, der kommer ud.

Dersom sagen involverer politiet eller andre myndigheder, skal ansvaret mellem politiet og organisationen også koordineres. Til dette, vil I som organisation, få god hjælp fra politiet, som vil hjælpe jer med at forstå jeres rolle, hvad I må sige og ikke sige, hvordan I skal forholde jer mm. Se på samarbejdet med politiet som netop det – et samarbejde. De vil jer det godt. Selvom håndteringen af sagen overdrages til politiet, er det vigtigt at I som organisation bliver ved med at have fokus på kommunikation til jeres medlemmer, støtte og omsorg til de berørte og at gribe de følelser der opstår som følge af sagen.

Hvornår har vi brug for ekstern hjælp?

Hvornår giver det mening at hyre en ekstern til at hjælpe med håndteringen af en sag i organisationen? En vigtig del af ledelsesansvaret i en akut situation er at kende sine

begrænsninger og vide hvornår der er brug for andre eller flere personer til at håndtere sagen.

Eksempler på ekstern hjælp der kan bruges, er psykologtjenester til at støtte de berørte, nogen til at monitorere og håndtere den offentlige debat på de sociale medier eller en advokat hvis der er tale om juridiske spørgsmål ift. organisationen. Vær dog opmærksom på, at organisationen ikke falder for fristelsen med at gemme sig bag juraen. Hvis organisationens respons i en akut situation blot er ”vi har ikke gjort noget forkert”, kan man risikere at fremstå som kynisk. At vise empati og sårbarhed er oftest en styrke i en situation, hvor man faktisk *har* følelser og *er* sårbar.