

WESTANDER

GÖR DIN RÖST HÖRD

Kris *hand* boken

7 skäl att ta initiativet

När ni vet att något kan bli en negativ nyhet är det ofta klokt att själva berätta om saken. Att sitta still i båten och hoppas på det bästa är därför sällan ett gott råd. Även om det kan ta emot är det nästan alltid bättre att ta initiativet.

1. BYGGER FÖRTROENDE

Att självant berätta om problem signalerar öppenhet och ansvarstagande. Även negativa besked kan stärka förtroendet om de kommer tidigt och är tydliga, i stället för att avslöjas av andra.

2. ÖKAR KONTROLLEN

Den som är först med informationen har mer inflytande över tidpunkten och kan sätta ramarna för berättelsen. Det ger bättre kontroll och minskar risken att andra tolkar, vinklar och fyller i luckorna åt er.

3. UNDERLÄTTAR KOMMUNIKATION

När ni tar initiativet kan ni samtidigt förklara sammanhang och ge era kommentarer. Det gör det lättare för omvärlden att förstå vad som har hänt och ökar chansen att era budskap når fram.

4. MINSKAR DRAMATIKEN

När ni själva berättar blir den negativa uppmärksamheten ofta mindre än om medier eller kritiker avslöjar saken. Genom att vara öppna tidigt minskar ni risken för onödig dramatik och spekulationer.

5. VISAR HANDLINGSKRAFT

Att självant gå ut med information gör det möjligt att samtidigt berätta vad ni gör åt situationen. I stället för att enbart pressas på skuldfrågan kan ni nå ut med hur ni konkret tar ansvar.

6. SKAPAR STOLTHET

Öppenhet skapar trygghet bland medarbetare, medlemmar och ägare. Att ta ansvar offentligt stärker kulturen och förtroendet för att ni står upp för era värderingar och tar ansvar som samhällsaktör.

7. DÄMPAR KRISEN

Många kriser trappas upp på grund av tystnad, undanflykter och senfärdig kommunikation. Det är oundvikligt att förtroendet får sig en törn, men genom att ta initiativet begränsar ni skadan.

Varför en handbok?

Hur kan ni bygga förtroende när ni utsätts för offentlig kritik, öppna konflikter eller negativ publicitet?

En kris kännetecknas av att centrala värden hotas, osäkerheten är stor och tiden är knapp. Med den här handboken vill vi visa hur ni kan agera när er trovärdighet står på spel och beslut måste fattas snabbt, trots begränsat kunskapsunderlag och ofullständig analys.

Ni bedöms inte bara utifrån den kris som har inträffat, utan minst lika mycket utifrån hur ni hanterar krisen. Att sitta still i båten och hoppas att en mediekris ska blåsa över är därför sällan ett gott råd.

God kriskommunikation handlar i grunden om ansvar. Målet är att bygga förtroende när ni har brustit i agerande eller när andra påstår det. När ni utsätts för negativ uppmärksamhet i media är det extra viktigt med öppenhet, empati och ansvarstagande.

Offentlig kritik kan kännas skrämmande och väcka starka försvarsmekanismer. När rädslan tar över ökar risken för misstag som förvärrar situationen. Ofta sluter vi oss, trots att öppenhet är avgörande för att bygga förtroende.

Samtidigt kan många kriser undvikas. Tydliga värderingar, ett ansvarstagande i vardagen och en öppen intern och extern dialog gör det lättare att fånga upp varningssignaler och åtgärda problem i tid.

När ni vet att något kan bli en negativ nyhet är det ofta klokt att själva berätta om saken. Även om det kan ta emot är det nästan alltid bättre att ta initiativet än att vänta och hoppas på det bästa.

Krishandboken innehåller 145 av Westanders bästa praktiska tips om hur ni kan förebygga och hantera kriser. Den ger styrelsen, ledningsgruppen och kommunikationsavdelningen stöd i att bygga förtroende i den akuta krisen.

Här hoppar vi över de långa resonemangen och går rakt på de handfasta tipsen. Vi vill att Krishandboken ska vara ett konkret stöd, både i det förebyggande arbetet och när pressen är som störst.

Birger Lycken

Ansvarig för Westanders tjänster inom kriskommunikation

070-234 64 84



Psst!



Du hittar hela vår
öppna kunskapsbank
på westander.se

Innehåll

10 tips om öppenhet.....	4
10 tips om empati.....	5
10 tips om rädsla	6
10 tips om att förebygga.....	8
10 tips om krisplanen.....	9
10 frågor för krisanalys.....	10
10 tips om krisbudskapet	12
10 tips om den kritiska intervjun	14
5 användbara svarstekniker.....	15
10 tips om att hålla ut.....	16
10 tips om offentliga ursäkter	18
10 tips om personliga ursäkter.....	19
10 tips om offentliga konflikter.....	20
10 tips om kritik i sociala medier	22
10 tips om cyberattacker	23
10 stora pr-byråer	24

10 tips om öppenhet

Öppenhet bygger förtroende, särskilt när ni i ett krisläge självmant berättar om egna misstag och brister. Slutenhet och en ovilja att svara på kritik förstärker i stället omvärldens misstro och riskerar att uppfattas som att ni har något att dölja.

1. TA INITIATIVET

Vänta inte på att medier börjar fråga, utan dela med er av negativ information så tidigt som möjligt. Det bygger förtroende för er fortsatta kommunikation och visar att ni tar ansvar.

2. LÄGG ALLA KORT PÅ BORDET

Berätta självmant om alla relevanta fakta och detaljer, i stället för att vänta på nästa avslöjande: "Nu visar det sig också att ...". Det ökar er kontroll över berättelsen och kan förkorta krisen.

3. VAR TILLGÄNGLIGA

Se till att snabbt svara journalister, kunder och andra berörda som hör av sig till er. Förstärk vid behov bemanningen när det gäller pressfrågor, kundtjänst och sociala medier.

4. BE OM URSÄKT

Erkänn tidigt när ni gjort fel, utan förbehåll eller bortförklaringar. En tydlig ursäkt visar att ni tar ansvar för era misstag och har förståelse för hur andra påverkas.

5. BERÄTTA UTFÖRLIGT

Ge sammanhang, bakgrund och fakta som bidrar till förståelse av händelsen. Knapp-

händig information uppfattas lätt som att ni döljer något och öppnar för spekulationer.

6. RÅKNA MED MER

Planera kommunikationen som om all negativ information redan är offentlig eller kommer att bli det i närtid. Det hjälper er att resonera mer ansvarsfullt och ta fram trovärdiga budskap.

7. PUBLICERA FRÅGOR OCH SVAR

Samla era svar på omvärldens frågor och kritik i en frågor och svar-text på hemsidan. Skicka en länk till era viktigaste intressenter samt till era granskare och kritiker.

8. GÖR INFORMATIONEN LÄTT ATT HITTA

Publicera uppdaterad information om krisen på er hemsida, gärna direkt på startsidan eller via en tydlig länk. Den som söker svar på sina frågor hos er ska kunna hitta dem lätt och snabbt.

9. BERÄTTA VAD NI GÖR

Kommunicera löpande om de åtgärder ni vidtar och andra händelser, som ny publicitet och myndighetsgranskningar. Regelbundna uppdateringar visar att ni fortsätter att ta ansvar.

10. SPRID ÖPPENHETEN

Uppmuntra både chefer och medarbetare att agera med så stor öppenhet som möjligt. Erbjud vägledning och stöd när det är svårt att bedöma var gränsen går för nödvändig integritet och sekretess.

10 tips om empati

Empati är avgörande för att lyckas med kommunikationen i en kris. När ni visar att ni förstår omvärldens reaktioner blir det både lättare att känna förtroende för er och enklare för er själva att fatta kloka och ansvarstagande beslut.

1. BÖRJA MED EMPATI

Inled era budskap med att visa förståelse för hur människor påverkas av det som hänt, gärna med orden "Jag förstår att ...". Låt empatin komma före information, förklaringar och åtgärder.

2. SPEGLA ANDRAS KÄNSLOR

Sätt ord på den oro, ilska eller besvikelse som människor upplever. Att höra en ansvarig person beskriva hur det kan kännas ökar förtroendet och möjligheten till försoning.

3. SLÖSA MED EMPATIN

Var generösa i era empatiska uttryck genom att ge bilder, exempel och berättelser som visar att ni verkligen förstår. Det är mycket ovanligt att empati uppfattas som överdriven.

4. VILLKORA INTE FÖRSTÅELEN

Begränsa inte empatin till att gälla möjliga eller hypotetiska känslor, som i frasen "Vi beklagar om någon tagit illa upp". Visa i stället att ni förstår varför människor faktiskt reagerar.

5. TA ANSVAR GENOM HANDLING

Koppla era åtgärder till er empati genom att förklara hur de ska lindra konsekvenserna

för de som drabbats och förhindra upprepning. När ord och handling hänger ihop blir ni trovärdiga.

6. VAR ÖPPNA AV OMTANKE

Berätta att ni vill vara så öppna som möjligt som ett sätt att visa respekt för dem som drabbats. Människor som är arga, ledsna eller besvikna på er ska kunna få svar på sina frågor.

7. VISA EMPATI INTERNT

Visa samma förståelse för medarbetare, medlemmar och ägare som för externa målgrupper. Relationen till dem som står er närmast påverkas ofta mest i en kris.

8. RESPEKTERA MEDIERNA

Visa på ett empatiskt sätt att ni respekterar mediernas roll i samhället, även när ni tycker att den kritiska granskningen känns obefogad. Beklaga när ni inte kan gå journalister till mötes: "Jag förstår att du vill ha svar på den frågan, men ..."

9. HÅLL I EMPATIN ÖVER TID

Fortsätt visa empati även när de mest högljudda kritikerna har tystnat. Ta självmant upp det faktum att många kanske fortfarande har ett stukat förtroende för er.

10. LÅT EMPATIN STYRA

Använd empati som kompass för vad som är rimligt att säga och göra. Om ni tror att ett agerande riskerar att uppfattas som okänsligt är det ofta klokt att ompröva.

10 tips om rädsla

Det är mänskligt att känna rädsla i ett krisläge, men den kan leda till försvarsreaktioner och överdriven försiktighet. Genom att känna igen och hantera rädslan kan ni fatta klokare beslut, kommunicera tydligare och behålla handlingskraft.

1. AGERA NÅR BESLUT DRÖJER

Identifiera tidiga tecken på att beslut dröjer i onödan och bryt passiviteten. Påminn om att rädsla ofta leder till förseningar och att ett snabbare agerande minskar osäkerheten.

2. SKILJ FAKTA FRÅN ORO

Gör en tydlig uppdelning mellan bekräftad information, antaganden och farhågor. Låt fakta och välgrundade analyser styra, så att skräckbilder grundade på rädsla inte driver era beslut.

3. SÄTT MOTTAGAREN FÖRST

Utgå från mottagarens perspektiv och vad de drabbade behöver få veta. När rädslan tillåts styra prioriteras ofta interna risker framför empati, tydlighet och relevans.

4. TYDLIGGÖR ANSVAR TIDIGT

Bestäm tidigt vem som ansvarar för den externa kommunikationen och tydliggör rollerna internt. När rädslan ökar leder oklara mandat till tystnad, otydliga budskap och förseningar.

5. STRUKTURERA FÖRSTA BESKEDET

Använd en enkel struktur för det första uttalandet: Vad som har hänt, vad ni gör nu

och när ni återkommer. En tydlig struktur skapar trygghet och motverkar att rädsla försvagar beskedet.

6. VISA OMTANKE

Visa ert deltagande och bekräfta konsekvenserna för de drabbade innan ni presenterar sakuppgifter och åtgärder. Under påverkan av rädsla blir kommunikationen lätt defensiv eller kylig.

7. BERÄTTA TIDIGT OCH OFTA

Ge tidig och återkommande information om vad som är känt, vad som är oklart och när ni återkommer. När rädsla leder till tystnad skapas snabbt spekulation och minskat förtroende.

8. HÅLL SAMMA BUDSKAP

Ta fram ett fåtal budskap och använd dem konsekvent i alla uttalanden och kanaler. När rädsla präglar arbetet leder nervositet lätt till spretiga och otydliga budskap.

9. ANVÄND ETT ENKELT SPRÅK

Stryk överflödiga ord, undvik facktermer och välj enkla ord framför komplicerade. Rädsla bidrar ofta till ett onödigt byråkratiskt språk som skapar distans snarare än förtroende.

10. FÖLJ UPP OCH JUSTERA

Utvärdera löpande er kommunikation och justera vid behov. Rädsla driver ofta ett kortsiktigt fokus som behöver balanseras mot långsiktigt förtroende och relationer.



Använd empati
som *kompass* för
vad som är rimligt att
säga och göra.

10 tips om att förebygga

Många kriser kan undvikas genom tydliga värderingar och ansvarstagande i vardagen. En öppen intern och extern dialog gör det lättare att fånga upp varningssignaler och missförhållanden i tid.

1. BYGG EN ÖPPENHETSKULTUR

Främja en kultur där kritiska röster kan göra sig hörda och där alla vågar berätta om fel och misstag. Med en sluten och auktoritär kultur riskerar ni att anställda blir bittra och slår larm via medierna.

2. BERÄTTA OM SAMHÄLLSNYTTAN

Bygg ett starkt varumärke genom att löpan- de berätta om hur er verksamhet skapar nytta i samhället. Med tydliga och höga ambitioner surrar ni er vid masten och skickar viktiga interna signaler.

3. RESPEKTERA MEDIERNAS ROLL

Främja ett öppet förhållningssätt till journalister, med respekt för mediernas granskande uppdrag. Då kommer ni i högre grad att driva en verksamhet som tål att granskas.

4. UPPMUNTRA KRITIK

Bejaka att medarbetare framför kritik och ifrågasätter verksamheten. Ta ofta upp utmaningarna kring grupptänkande och lyft fram riskerna med ett okritiskt ja-sägande.

5. UNDVIK KONFLIKTER

Bejaka meningsskiljaktigheter, men undvik genom tydliga roller och ansvar att de

leder till konflikter. Acceptera aldrig kritik riktad mot enskilda kollegor bakom ryggen på dem.

6. INVENTERA RISKER

Ta fram en bruttolista över sådant som kan gå snett eller uppfattas som oseriöst, oetiskt eller i strid med era värderingar. Överväg åtgärder utifrån en bedömning av sannolikhet och möjlig skada.

7. SVARA I SOCIALA MEDIER

Låt inte frågor och kritiska kommentarer stå obesvarade i kommentarsfält på sociala medier. Visa att ni lyssnar på kritiken och bemöt den respektfullt och sakligt.

8. GÖR LÖPSEDELSTESTET

Ställ den här frågan till er själva: "Om vårt beslut hamnar på löpsedeln, kan vi stå för det och förklara oss i medierna?" Om svaret är nej bör ni inte fatta beslutet.

9. TA FRAM EN KRISPLAN

Skriv ner de värderingar och checklistor ni vill utgå från i en förtroendekris. Processen bidrar till ökad medvetenhet om krishantering och vanliga psykologiska försvarsmekanismer.

10. ÖVA PÅ SCENARIER

Träna regelbundet ledningsgruppen, kommunikationsavdelningen och andra nyckelpersoner på att hantera kriser. Ta fram realistiska scenarier som sätter frågor om ärlighet och öppenhet på spel.

10 tips om krisplanen

En praktiskt användbar krisplan är ett viktigt stöd när ni ska kommunicera i svåra situationer. Arbetet med planen bidrar dessutom till att förebygga kriser och utveckla verksamheten.

1. DEFINIERA KRISEN

Sätt ord på vad som är en kris för er, så att ni vet när planen ska tas i bruk. En vanlig definition är att centrala värden är hotade, samtidigt som det råder stor osäkerhet och tidsbrist.

2. SLÅ FAST VÄRDERINGAR

Bestäm vilka förhållningssätt och principer som är viktiga att värna om i en kris. Låt gärna öppenhet och ansvarstagande vara ledord tillsammans med företagets värdegrund.

3. INVENTERA RISKER

Gå igenom era risker och analysera dels sannolikheten för att de ska inträffa, dels vilken skada de kan orsaka. Då vet ni var det är viktigast att arbeta förebyggande.

4. TYDLIGGÖR ANSVAR

Klargör vem som leder kriskommunikationen, även när ansvariga chefer inte kan nås. Med en lista över funktioner som kan behövas är det lättare att ersätta personer som inte är på plats.

5. KARTLÄGG INTRESSETER

Tänk igenom vilka som kan behöva informeras och kontaktas vid en kris. Media,

medarbetare, viktiga kunder och andra närstående behöver ofta särskild uppmärksamhet.

6. LISTA KANALER

Samla alla kanaler i en lista, allt från hemsida och sociala medier till kundtjänst och fysiska möten. Vid en kris bör samma budskap nå ut i så många kanaler som möjligt.

7. SAMLA FRÅGOR OCH SVAR

Skriv ner sannolika frågor från media och andra samt formuleringar som skulle kunna användas som svar. På det sättet kan ni korta startsträckan för era talespersoner.

8. TESTA PLANEN

Sätt krisplanen på prov genom att låta ledning och kommunikationsansvariga öva på sannolika scenarier. Då hittar ni svagheter och håller kunskapen om kriskommunikation levande i företaget.

9. UPPDATERA ÄRLIGEN

Utse en ansvarig som ser till att krisplanen uppdateras årligen. Uppmuntra personen att involvera alla berörda, så att även revideringen av planen bidrar till att skapa medvetenhet och beredskap.

10. BESLUTA I LEDNINGSGRUPPEN

Se till att det är ledningsgruppen som beslutar om krisplanen. Då ökar sannolikheten att ni dels åtgärdar befintliga problem, dels tar ansvar fullt ut om krisen ändå blir ett faktum.

10 frågor för krisanalys

Även i ett läge med stor tidsbrist är det klokt att så snart som möjligt skapa en översiktlig bild av situationen. En tidig krisanalys ger fokus, underlättar prioriteringar och stärker förmågan att handla strategiskt.

1. VILKEN ÄR GRANSKARENS TES?

Formulera sakligt vad era granskare eller kritiker vill påstå. Det hjälper er att hantera de viktigaste frågorna, formulera träffsäkra budskap och identifiera intressenter att kommunicera med.

2. VAD STÅR PÅ SPEL?

Tänk igenom vilka värden som hotas, exempelvis hälsa, miljö eller varumärke. Bedöm vad ni behöver göra här och nu för att skydda det som är viktigt för er.

3. VILKET FÖRTROENDE HOTAS?

Var specifika när ni analyserar hur förtroendet hotas och undvik svepande formuleringar om urholkad tillit eller varumärkesskada. Gäller det exempelvis säkerhet, arbetsmiljö eller kvalitet?

4. VILKA ÄR INTRESSENTERNA?

Lista alla aktörer som påverkas, prioritera de viktigaste och ta ställning till vad de behöver. Se till att nå fram till exempelvis drabbade, medarbetare, kunder, medlemmar, ägare och myndigheter.

5. VILKA ÄR OSÄKERHETERNA?

Klargör vilka fakta som saknas och vad som är svårt att bedöma i nuläget. Berätta

för omvärlden vad ni inte har svar på, hur ni arbetar för att ta reda på mer och när ni återkommer.

6. VILKA ÅTGÄRDER BEHÖVS NU?

Bedöm hur mycket tid ni har innan ni behöver agera eller kommunicera. Identifiera de mest tidskritiska åtgärderna och genomför dem så snart som möjligt.

7. VAD BEHÖVER GÖRAS PÅ SIKT?

Identifiera långsiktiga förbättringar som krävs för att ta ansvar och minska risken för att liknande situationer inträffar igen. Gör en första plan för när åtgärderna kan genomföras.

8. VILKA FÖRSVARSMEKANISMER HAR VI?

Motverka risken att lamslås eller gå i för-svar genom att diskutera hur ni påverkas som individer och grupp. Kritik och negativ publicitet väcker rädsla och triggar försvarsmekanismer.

9. HUR SER FRAMTIDEN UT?

Sammanfatta det värsta, det bästa och det mest troliga utfallet och bedöm hur ni kan bygga förtroende i varje scenario. Fokusera på empati, öppenhet och ansvarstagande.

10. VILKA ÄR MÖJLIGHETERNA?

Diskutera hur ni kan ta vara på det som krisen för med sig i form av lärande, utveckling och ökad kännedom. En kris rymmer alltid möjligheter att utvecklas och visa ansvarstagande.

”

Det är oundvikligt att förtroendet får sig en törn, men genom att *ta initiativet* begränsar ni skadan.

10 tips om krisbudskapet

När ni granskas eller kritiseras behöver ni ett genomtänkt budskap som svarar på de viktigaste frågorna och är begripligt för alla. Ett välfungerande krisbudskap är kort, tydligt, lätt att säga och enkelt att komma ihåg för både talespersoner och målgrupper.

1. VISA EMPATI

Inled budskapet med att visa empati med drabbade, kunder och andra som är besvikna på er. Förklara konkret att ni förstår hur situationen kan uppfattas av kritiker och andra utomstående.

2. LÄGG ALLA KORT PÅ BORDET

Lämna en så fullständig redovisning som möjligt så snart ni kan och berätta även vad ni inte vet i dagsläget. Då undviker ni såväl onödiga spekulationer som fler avslöjanden dag efter dag.

3. TA ANSVAR

Be tydligt om ursäkt för ert agerande om ni har gjort fel. Om ni inte håller med om anklagelsen behöver ni i stället förklara varför på ett trovärdigt och sakligt sätt.

4. REDOVISA ÅTGÄRDER

Berätta vad ni gör konkret för att hantera frågan i dagsläget och förhindra att problemet uppstår igen. Ska ni exempelvis avskeda, polisanmäla eller tillsätta en extern granskning?

5. KOPPLA TILL VÄRDERINGAR

Motivera om möjligt era resonemang med de värderingar och principer ni står för och agerar efter. Exempel: "Det som hänt strider helt mot vårt engagemang för miljön."

6. HÅLL ER TILL FAKTA

Se till att allt i budskapet är hundra procent sant, kontrollerat och kan styrkas. Att skarva eller chansa kring det ni inte vet är ofta frestande, men riskerar att förvärra en redan svår situation.

Ett *välfungerande krisbudskap* är kort, tydligt, lätt att säga och enkelt att komma ihåg.

7. BESVARA FRÅGOR

Komplettera huvudbudskapet med delbudskap som svarar på de viktigaste frågorna. Publicera på hemsidan och skicka länkar till texten till kritiker, journalister och andra intressenter.

8. SKRIV EN DEBATTARTIKEL

Utveckla gärna budskapet i en debattartikel. I det längre formatet ryms fler nyanser och mer bakgrund jämfört med de korta citaten i intervjuer och pressmeddelanden.

9. FÖRANKRA INTERNT

Sprid budskapet brett inom er egen organisation och be om förbättringsförslag. När alla känner delaktighet kan fler svara på frågor och agera som ambassadörer.

10. ANVÄND ALLA KANALER

För fram samma budskap i så många kanaler som möjligt och glöm inte vanliga mejl, telefonsamtal och möten med nyckelaktörer. Ju bredare ni når ut, desto mer kan ni påverka berättelsen.

10 tips om den kritiska intervjun

Den kritiska intervjun är en viktig del av mediernas granskande uppdrag och att tacka nej uppfattas ofta som bristande ansvarstagande. Med förberedelser kan du besvara svåra frågor och bygga förtroende.

1. FÖRBERED DIG NOGA

Skriv ner dina viktigaste budskap och svar på svåra frågor och se till att dina formuleringar hänger ihop med er övriga kommunikation. Träna med en kollega eller någon med ett utifrånperspektiv.

2. DOKUMENTERA INTERVJUN

Liksom journalisten kan ni själva spela in samtalet, men var då öppna med att ni gör det. Utvärdera intervjun för lärande och överväg att publicera den i sin helhet på hemsidan.

3. BÖRJA MED BUDSKAPET

Säg ditt huvudbudskap tidigt och tydligt, i stället för att vänta på en passande fråga. Upprepa gärna budskapet i olika varianter när du kan göra det på ett naturligt sätt.

4. VISA EMPATI

Ta kritik på allvar och visa förståelse för både de som drabbats och mediernas intresse. Att förminska eller relativisera problemet uppfattas som nonchalans och leder ofta till tuffa följdfrågor.

5. PRATA LÅNGSAMT

Sänk tempot och våga ta pauser när du svarar. Det inger större förtroende, ger dig mer

tid att tänka och hjälper dig att hitta både rätt ton och kloka formuleringar.

6. SPEKULERA INTE

Får du en fråga du inte kan svara på, säg att du inte vet men att du gärna undersöker saken och återkommer. Att råka säga något som inte stämmer kan förvärpa en redan svår situation.

7. KRÄV BETÄNKETID

Be att få återkomma om du presenteras för nya uppgifter under intervjun, exempelvis graverande citat eller dokument. Stå fast vid att du behöver gå igenom materialet enskilt för att kunna ge tydliga svar.

8. AVBRYT INTE

Motstå frestelsen att stoppa en pågående intervju även om den drar ut på tiden. Om du eller en medarbetare avbryter är risken att det framstår som att ni har något att dölja.

9. BE ATT FÅ LÄSA CITAT

Använd möjligheten att läsa dina citat före publicering för att säkerställa att du uttryckt dig tydligt. Respektera journalistens roll och föreslå bara rättelser om något blivit fel eller otydligt.

10. SAMARBETA OM INTERVJUN

Tänk på att kontakterna med journalisten både före och efter intervjun påverkar relationen och publiceringen. Ett trevligt och professionellt bemötande signalerar trygghet och öppenhet.

ÖPPNINGSFRAS

"Låt mig först säga att..."

För fram ett kort budskap direkt och svara sedan på frågan.

BRYGGA

"...men det viktiga är att..."

Svara kort på frågan innan du övergår till det du vill säga.

5 användbara svarstekniker

Försök svara tydligt på journalistens frågor, men komplettera också med din kommentar. Se frågorna som inbjudningar att framföra det du tycker är viktigt i sammanhanget. Det är din intervju lika mycket som journalistens.

FLAGGA

"Det viktigaste för mig är att..."

Signalera att nu kommer det viktigaste – huvudbudskapet.

BLOCKA

"Jag vill inte lämna ut våra interna diskussioner..."

Använd när du måste försvara integritet eller sekretess.

GENERALISERA

"...men generellt är det alltid viktigt att..."

För fram ditt budskap även om du inte kan svara på frågan.

10 tips om att hålla ut

Krishantering är en oviss, påfrestande och tidskrävande process. När pressen är hög är det extra viktigt att ta hand om både sig själv och andra för att behålla fokus och uthållighet.

1. TYDLIGGÖR ANSVARET

Fatta löpande beslut om vem som ansvarar för vad, även när det är bråttom. Tydliga ansvarsförhållanden minskar stress och sparar värdefull energi när tempot ökar.

2. SYNLIKGÖR INSATSER

Uppmärksamma ansträngningar och visa omtanke om alla som deltar i arbetet. Bekräftelse och uppskattning stärker sammanhållningen och gör det lättare att orka vidare tillsammans.

3. TA IN ETT UTFRÅNPERSPEKTIV

Använd externt stöd som kan hjälpa er att lyfta blicken och få saker gjorda. I ett skarpt läge är det lätt att sluta sig, men resurser utifrån kan ge både avlastning och hjälp att tänka klart.

4. SKAPA ERSÄTTLIGHET

Samla en tillräckligt stor arbetsgrupp för att ni ska kunna avlasta varandra. Möjligheten att kliva åt sidan en stund gör er mindre sårbara och mer uthålliga i en process med oklart slutdatum.

5. SPARA PÅ KRAFTERNA

Undvik att ge allt på en gång, även när impulsen säger ”plattan i mattan”. Adrenalin

är en kortsiktig energikälla och utan återhämtning riskerar ni att må sämre och bli ineffektiva.

6. PRIORITERA BASBEHOV

Ät, sov och planera in pauser med fysisk aktivitet. Beslutsförmåga, omdöme och energi är viktiga tillgångar som snabbt börjar sina utan mat, vila och rörelse i någon form.

7. LÄMNA INGEN ENSAM

Se till att alla som påverkas av krisen får stöd och avlastning, även i funktioner som kundtjänst, reception och sociala medier. Det minskar belastningen och gör det lättare att orka över tid.

8. ÖPPNA UPP FÖR FRÅGOR

Ta hand om medarbetares oro genom att bjuda in dem till ett tillfälle för att ställa frågor. Synliggör samtliga frågor, exempelvis på en whiteboard, och beta av dem tills alla är besvarade.

9. ERBJUD PSYKOLOGISKT STÖD

Ge tillgång till psykologiskt stöd från företagshälsan för att bearbeta svåra upplevelser och känslor. Genom att tidigt erbjuda professionell hjälp kan ni förebygga långsiktiga besvär.

10. FÖLJ UPP EFTERÅT

Släpp inte taget när krisen har klingat av, utan följ upp hur alla mår. Genom att ge utrymme för känslor och reflektion underlättar ni både återhämtning och lärande.



Gå själva ut med *all relevant information* i stället för att vänta på nästa avslöjande.

10 tips om offentliga ursäkter

När ni verkligen tycker att ni har gjort fel kan en genomtänkt offentlig ursäkt hjälpa er att minska skadan och återvinna förtroende. En tydlig, empatisk och ansvarstagande ursäkt kan dämpa en kris och lägga grunden för att återställa tillit.

1. BE OM URSÄKT DIREKT

Inled med själva ursäkten, gärna med meningen ”Vi ber om ursäkt”, inte med bakgrund eller förklaringar. Det minskar risken för att ni uppfattas som defensiva.

2. ERKÄNN FELET TYDLIGT

Berätta exakt vad ni gjorde fel och när det hände. Allmänna och otydliga formuleringar som ”tekniska problem” uppfattas lätt som förminskande.

3. TA ANSVAR FÖR HANDLINGEN

Formulera ursäkten utan ordet ”men” och undvik den klassiska fallgropen ”om någon tagit illa vid sig”. Förbehåll gör ursäkten villkorad och får den att framstå som halvhjärtad.

4. VISA EMPATI

Sätt ord på hur felet har drabbat dem som berörs, till exempel genom formuleringen ”Vi förstår att ...”. Empati visar att ni tar konsekvenserna på allvar och kan minska skadan.

5. HÅLL PROPORTIONERNA

Undvik att förminska eller bagatellisera felet, men vältra er inte heller i överdrifter.

Ursäktens ton och innehåll ska motsvara felets allvar och konsekvenser.

6. REDOVISA ÅTGÄRDER

Beskriv kort och konkret vad ni gör nu för att rätta till felet, till exempel ”Vi återbetalar alla drabbade ...”. Era åtgärder visar handlingskraft och att ni tar ansvar här och nu.

7. FÖRHINDRA UPPREPNING

Beskriv vilka förändringar ni gör för att liknande fel inte ska hända igen, till exempel nya rutiner eller kontroller. Förebyggande åtgärder visar att ni lär av misstag och stärker förtroendet över tid.

8. LÅT HÖGSTA ANSVARIG TALA

Se till att ursäkten framförs av den som har mandat och bär det yttersta ansvaret, inte av ombud utan beslutsrätt. Rätt avsändare signalerar tyngd, ansvarstagande och att frågan prioriteras.

9. VAR KONSEKVENTA

Framför samma tydliga budskap i alla kanaler, till exempel pressmeddelanden, sociala medier och intervjuer. Motsärande versioner skapar osäkerhet och riskerar att försvaga ursäkten.

10. STÅLL UPP EFTERÅT

Var beredda att svara på följdfrågor och upprepa ursäkten vid behov – offentliga ursäkter är sällan engångshändelser. Att ställa upp i intervjuer visar ansvar och bygger förtroende.

10 tips om personliga ursäkter

När du har gjort fel mot en kollega, kund eller samarbetspartner kan en personlig ursäkt vara avgörande för att återställa tillit och förebygga konflikt. Ursäkten kan stoppa en eskalering eller sänka konfliktnivån i en ansträngd situation.

1. BE OM URSÄKT TIDIGT

Vänta inte på rätt tillfälle eller på att situationen ska lugna ner sig av sig själv. En tidig ursäkt visar ansvar och minskar risken för frustration och misstankar om bristande ansvarstagande.

2. GÖR URSÄKTEN PERSONLIG

Be om ursäkt muntligt och direkt till den som berörs, inte via mejl eller ombud. Personlig närvaro signalerar respekt och ger ursäkten både trovärdighet och tyngd.

3. SÄG VAD DU GJORDE

Beskriv konkret vad som blev fel och när det hände. Tydlighet gör det lättare för motparten att förstå vad du tar ansvar för och minskar risken för att ursäkten missförstås.

4. TA FULLT ANSVAR

Formulera din ursäkt helt utan bortförklaringar, förbehåll eller villkor. Undvik särskilt ord som ”men” och ”om”, som gör ursäkten villkorad och svårare att ta emot.

5. VISA EMPATI

Sätt ord på hur ditt agerande kan ha påverkat den andra personen, till exempel med formuleringen ”Jag förstår att ...”. Att be-

kräfta upplevelsen väger ofta tyngre än att förklara din egen avsikt.

6. HÅLL URSÄKTEN ENKEL

Säg det som behöver sägas och stanna där, utan att bygga ut ursäkten i onödan med detaljer. Långa utläggningar riskerar att flytta fokus från den drabbade till dig själv.

7. BEKRÄFTA I HANDLING

Visa genom ditt fortsatta beteende att du menar allvar med ursäkten, till exempel genom att ändra ett arbetssätt. Små förändringar väger tyngre än fler ord och bygger förtroende över tid.

8. LÄR AV MISSTAGET

Reflektera över varför det blev fel och vad du behöver göra annorlunda framåt för att undvika samma misstag. Att visa att du drar lärdom av felet är avgörande för att återuppbygga förtroendet.

9. VAR KONSEKVENT

Håll fast vid samma beskrivning och ansvarstagande om din ursäkt tas upp igen. Att ändra din version eller bli otydlig skapar osäkerhet, medan konsekvens bygger trygghet och trovärdighet.

10. RESPEKTERA REAKTIONEN

Acceptera den andra personens reaktion, även om den är negativ eller avvaktande. Undvik att pressa fram besked eller avslut och var beredd att låta relationen ta tid att återhämta sig.

10 tips om offentliga konflikter

En offentlig konflikt mellan två företag skadar ofta båda parter varumärken. Ni kan sänka konfliktnivån och begränsa skadan genom att agera snabbt och visa omvärlden att ni är den resonabla parten.

1. TÄNK EFTER FÖRE

Om motparten kritiserar er offentligt, vänta gärna ett dygn innan ni svarar. Det minskar risken att ni agerar i affekt, hamnar i försvarsställning eller använder ett olyckligt ordval.

2. PRATA MED MOTPARTEN

Ta tidigt muntlig kontakt med motparten för att visa lyhördhet och förstå bakgrunden till kritiken. Ställ frågor för att få veta mer och undvik i det här läget att förklara eller försvara er.

3. TA HJÄLP UTIFRÅN

Anlita extern hjälp som kan ge er goda råd med ett utifrånperspektiv. När man befinner sig mitt i en konflikt är det lätt att drabbas av tunnelseende.

4. SKRIV EN DEBATTARTIKEL

Formulera ett debattinlägg som en strategisk plattform för er kommunikation. Skrivandet hjälper er att tänka igenom sakfrågan strukturerat och det är ofta klokt att publicera texten.

5. TA FRAM FRÅGOR OCH SVAR

Förbered ett frågor och svar-dokument som ni kan använda både som internkommuni-

kation och inför journalistkontakter. Överväg att publicera texten på er hemsida.

6. LÄGG FRAM ER BILD

Besvara alltid kritiken respektfullt och sakligt, om möjligt i samma forum där motparten framförde den. Fall inte för frestelsen att vare sig ducka för kritiken eller gå till onödiga motangrepp.

7. BERÖM MOTPARTEN

Visa gärna uppskattning för att motparten har delat med sig av sitt perspektiv i en viktig fråga. Fokusera på sakfrågan och undvik att recensera motpartens agerande i negativa termer.

8. BETONA SAMSYN

Sök gemensamma nämnare och lyft fram de intressen ni tydligt delar med motparten. Undvik att ifrågasätta motpartens motiv och spekulera aldrig i bakomliggande drivkrafter.

9. FOKUSERA PÅ SAKFRÅGAN

Var tydliga med er ståndpunkt, redovisa era överväganden och lyft fram samhällsnyttan. Visa respekt för motpartens ställningstagande och välkomna en saklig debatt.

10. INVOLVERA MEDARBETARNA

Skapa intern stolthet genom att informera och involvera de anställda kring konflikten och ert ställningstagande. Uppmuntra medarbetarna att bidra med tankar, synpunkter och frågor.



En kris rymmer
alltid möjligheter
att utvecklas och
visa ansvarstagande.

10 tips om kritik i sociala medier

Många är oroliga för negativ uppmärksamhet i sociala medier. Men kritik behöver inte leda till en förtroendekris om ni bemöter den på rätt sätt och svarar snabbt och respektfullt.

1. TA KRITIK PÅ ALLVAR

Visa att ni lyssnar på kritiken och bemöt den respektfullt och sakligt. Att underskatta eller förminska kritiken riskerar att förvärra situationen och skapa en snöbollseffekt.

2. BEVAKA AKTIVT

Utse ansvariga som kontinuerligt bevakar och snabbt agerar på kommentarer i era kanaler. Använd omvärldsbevakningsverktyg för att upptäcka kritik även i nyhetsmedier och i andras sociala medier.

3. SVARA SNABBT

Besvara kritiska kommentarer och utspel så snabbt ni kan, särskilt om det framförs allvarlig kritik. I sociala medier förväntar sig människor snabba svar och reagerar negativt på tystnad.

4. SAMLA FRÅGOR OCH SVAR

Skapa en samling av svar på vanliga kritiska frågor för att kunna bemöta konsekvent. Det underlättar snabba svar, stärker er trovärdighet och minskar risken för motstridiga budskap.

5. KVALITETSSÄKRA SVAREN

Låt alltid minst en annan kollega läsa igenom ert utkast innan ni publicerar ett svar.

En extra granskning minskar risken att ni låter defensiva, missar nyanser eller uttrycker er okänsligt.

6. HÄNVISA TILL HEMSIDAN

Presentera faktaunderlag på er hemsida, som ni kan länka till från sociala medier. Om kritiken rör en komplex fråga kan ni på så vis erbjuda läsarna möjlighet till mer fakta och fördjupning.

7. BE OM URSÄKT

Om ni har gjort fel, rätta till misstaget och be om ursäkt så snabbt och tydligt som möjligt. En tidig ursäkt minskar risken för att missnöjet växer, får spridning och skadar förtroendet.

8. BLI INTE EN PAPEGOJA

Bemöt varje person med ett så individuellt svar som möjligt. Upprepade standardsvar på olika frågor och inlägg kan uppfattas som oengagerade och förvärra kritiken.

9. TA FRAM EN POLICY

Skapa en tydlig policy för hur ni hanterar kritik och modererar diskussioner i sociala medier. Publicera policyn på er hemsida och hänvisa till den när ni behöver radera inlägg eller blockera personer.

10. MATA INTE TROLLEN

Undvik att elda på diskussioner med användare som främst verkar vilja provocera och skapa konflikt. Ett eller högst två trevliga svar räcker ofta för att visa att ni lyssnar.

10 tips om cyberattacker

Ransomware, överbelastningsattacker och andra typer av cyberangrepp blir allt vanligare och kan lamslå stora delar av er verksamhet. Men en cyberattack behöver inte leda till en förtroendekris om den hanteras på rätt sätt.

1. AGERA SNABBT

Se till att vara först med att gå ut med information när ni drabbas av en cyberattack. Genom att ta initiativet visar ni handlingskraft och förhindrar onödig ryktesspridning.

2. SAMORDNA INTERNT

Involvera it-avdelningen, säkerhetsexperten och juridiska rådgivare i kommunikationen. En effektiv förankring säkerställer att informationen är korrekt och följer lagar och regler.

3. UTSE EN TALESPERSON

Välj en talesperson som kan företräda er i medierna. Talespersonen ska vara tillgänglig för journalister och kunna förmedla företagets budskap på ett lugnt, tydligt och empatiskt sätt.

4. VAR TRANSPARENTA

Visa stor öppenhet om vad som har hänt, vilka konsekvenser det fått och vad ni gör för att åtgärda problemet. Undvik spekulationer och var tydliga med vad ni ännu inte vet.

5. TA ANSVAR

Erkänn eventuella brister i er säkerhet, berätta vad ni hade kunnat göra annorlunda

och be om ursäkt när det är befogat. Företag som tar ansvar uppfattas som mer sympatiska och genuina.

6. FORMULERA BUDSKAPET

Ta fram ett tydligt budskap om vad som hänt, vad ni gör för att åtgärda problemet och hur det påverkar berörda. Budskapet ska vara enkelt att säga och lätt att komma ihåg.

7. UNDVIK TEKNISK JARGONG

Använd enkla ord som är begripliga även för någon som inte är it-expert. Enkel och tydlig kommunikation ökar förståelsen, vilket är särskilt viktigt i krissituationer.

8. MÅLGRUPPSANPASSA

Anpassa kommunikationen till era olika målgrupper. Informera leverantörer om hur de kan skydda sin data och ge ägare och investerare en prognos över ekonomiska konsekvenser.

9. VISA EMPATI

Visa att ni förstår de praktiska och känslomässiga konsekvenserna av cyberattacken. Empati är viktigt för att era målgrupper ska känna att ni bryr er om dem och inte bara mår om ert eget rykte.

10. UPPDATERA REGELBUNDET

Informera löpande om vad som händer, era åtgärder och hur ni kan bli mer motståndskraftiga mot framtida attacker. Varje uppdatering är en möjlighet att stärka varumärket.

10 stora pr-byråer

Valet av pr-byrå är viktigt. Innan ni eventuellt anlitar Westander, föreslår vi att ni också kontaktar andra pr-byråer. Be gärna om både möten och offerter.

BELLBIRD

Artillerigatan 49
114 45 Stockholm
070-571 04 17
www.bellbird.se

GULLERS GRUPP

Stadsgården 6
116 45 Stockholm
08-679 09 40
www.gullers.se

HALLVARSSON & HALVARSSON

Sveavägen 20
111 57 Stockholm
08-407 20 00
www.halvarsson.se

INTELLECTA

Sveavägen 20, 9 tr
111 57 Stockholm
010-212 20 00
www.intellecta.se

KEKST CNC

Sveavägen 24-26
111 84 Stockholm
08-696 12 00
www.kekstcnc.com

Nedan finner ni tio av Sveriges största pr-byråer. En mer komplett lista med länkar till fler än 130 av våra branschkollegor finns på westander.se.

NARVA COMMUNICATIONS

Humlegårdsgatan 6
114 46 Stockholm
08-599 211 00
www.narva.se

PRIME WEBER SHANDWICK

Slussplan 9
111 30 Stockholm
08-503 146 00
www.primewebershandwick.com

REFORM SOCIETY

Lilla Nygatan 23
111 28 Stockholm
08-410 670 50
www.reformsociety.se

RUD PEDERSEN

Klarabergsgatan 60
111 21 Stockholm
08-22 50 60
www.rudpetersen.com

WESTANDER

Hammarbybacken 27
120 30 Stockholm
08-464 96 50
www.westander.se



Vi på Westander

Westander hjälper företag att kommunicera på andra sätt än genom köpt reklamutrymme, ofta med målet att stärka varumärket, bilda opinion och påverka politiska beslut.

Vi är cirka 30 anställda med olika bakgrund, främst från områden som politik, journalistik, ledarskap, företagande och marknadsföring. Som konsulter har vi specialiserat oss utifrån kompetens och engagemang.

På Westander tar vi bara uppdrag som vi själva sympatiserar med. Vårt personliga samhällsengagemang ökar nyttan för uppdragsgivaren.

Westander konkurrerar inte med lågt pris, utan med hög kvalitet och nöjda uppdragsgivare. Vi vill vara pr-branschens bästa arbetsplats, inte minst för högpresterande småbarnsföräldrar.