

A

FORSVARSMINISTERIET



## Samarbejde med medierne Kort vejledning

Gælder for alle myndigheder under Forsvarsministeriet

## Kære medarbejder

Når en journalist ringer, kan det være rart at have et par gode råd ved hånden. De to første opslag i denne vejledning giver generelle råd til, hvad du skal gøre, hvis medierne kontakter dig, og hvis du vælger at deltage i et interview eller give en udtalelse.

De efterfølgende opslag giver mere specifikke råd til situationer, hvor du skal deltage i en radioudsendelse eller et tv-indslag.

Hvis du vil vide mere om mediernes rolle i samfundet, om pressemeddelelser og andre redskaber i samarbejdet med medierne – så ligger der en mere uddybet koncernfælles vejledning på intranettet.

## INDHOLD

■	MEDIERNE KONTAKTER MIG, HVAD GØR JEG? .....	2
■	JEG VÆLGER AT DELTAGE I ET INTERVIEW, HVAD GØR JEG? .....	6
■	RADIOUDSENDELSER .....	12
■	OPTRÆDEN PÅ TV .....	14

## MEDIERNE KONTAKTER MIG, HVAD GØR JEG?

Når en journalist ringer, er der en række ting, det er godt at huske på, for du vælger, om du vil deltage i et interview eller give en udtalelse.

### Husk

- Alt, hvad du siger, kan blive refereret, med mindre andet er aftalt.
- Vær venlig og imodekommende.
- Der kan sagtens være andre kilder til historien – og du er aldrig journalistens eneste mulighed.
- Journalisten har for en stor dels vedkommende måske allerede skrevet eller optaget historien.

### Stil selv spørgsmål, for du vælger, om du vil deltage

- Bed om navn og telefonnummer på journalisten og mediet (fx dagblad eller tv-kanal).
- Noter de spørgsmål og emner, journalisten ønsker at interviewe dig om.

- Spørg til journalistens vinkel på historien.
- Spørg om journalisten forventer baggrundsinformation og/eller citat.
- Spørg til program, koncept, interviewtype og om det er direkte.
- Spørg til varighed.
- Spørg hvilke andre kilder, journalisten har eller opsøger.
- Vær sikker på, hvad du eventuelt skal kommentere på.
- Kommenter ikke på anonyme kilder.
- Vurder om du er den rette til at udtale dig om emnet.
- Hvis du mener, at en anden er ansvarlig for eller mere kompetent på området, så fortæl det til journalisten.
- Oplys journalisten om navn og kontaktinformation på den ansvarlige person.
- Giv ikke journalisten mobilnumre.
- Sender du journalisten videre – informer da modtageren i forvejen, og giv journalistens telefonnummer og de oplysninger, du har indhentet.



#### **Vind tid – ring tilbage**

- Du er ikke forpligtet til at svare umiddelbart! Bed om en kort frist for at overveje forslaget.
- Afal et tidspunkt for, hvornår du ringer tilbage – og overhold den afalte tid.
- Husk at journalister ofte er presset af en deadline.
- Kontakt eventuelt din presseofficer eller presserådgiver.
- Hvis du ikke kender journalisten, så forhör dig hos nogen, der kender til journalisten/mediet.
- Informer de relevante interne myndigheder, dine overordnede og de ansvarlige for kommunikation om anmodningen.
- Droft svar og mulige spørgsmål med en kollega, din chef eller med din presseofficer eller -rådgiver.

#### **Hvis du vælger ikke at deltage**

- Overvej konsekvensen af et nej. Journalisten vil ofte finde andre kilder.

- Begrundelsen er vigtig. 'Ingen kommentarer' og 'jeg kan ikke udiale mig om dette emne' har en negativ effekt og giver anledning til spekulationer. Hvis du er uvidende, uvillig, eller det ikke er tilladt at sige noget, så sig det og forklar hvorfor.
- Hjælp så vidt muligt journalisten videre.

## JEG VÆLGER AT DELTAGE I ET INTERVIEW, HVAD GØR JEG?

Nogle gange ønsker journalisten et helt interview. Til tider skal journalisten kun bruge en udtalelse fra dig.

Et interview er en samtale med spørgsmål og svar. Nogle interviews er faktuelle – andre har mere fokus på person og meninger.

### Før du ringer tilbage

- Forbered på baggrund af din første samtale med journalisten dit hovedbudskab i en eneste sætning, som du kan indlede og afslutte med.
- Overvej, hvad du kan blive spurgt om, og forbered svar på en række potentielle 'ubehagelige' spørgsmål.
- Hvis du forbereder dine sætninger skriftligt, skal du læse dem højt for dig selv og høre, om de flyder mundret.
- Forbered dig til interviewet, eksempelvis med hjælp fra en sparringspartner.
- Vælg omgivelser for interviewet, som du føler dig hjemme i.

### Når du ringer tilbage

Lav som det første en aftale med journalisten om betingelserne for interviewet. Der er en række spørgsmål, som det er godt at have afklaret, inden interviewet går i gang:

- Hvad er historiens indhold og vinkel?
- Hvem henvender jeg mig til (fx udsendelsens publikum)?
- Hvilke andre delagere vil ellers blive interviewet?
- Hvor lang tid vil det tage?
- Hvor vil interviewet finde sted?
- Hvor længe må jeg tale?
- Hvilket sprog foregår interviewet på?
- Vil udtalelsen blive bragt i sin helhed eller bare delvist?
- Er det live?
- Vil jeg få mulighed for at se artiklen eller programmet igen, nem, for det offentliggøres?
- Hvad er det første spørgsmål?

#### Når interviewet er i gang

- Bestem selv farten.
- Hav et klart budskab.
- Hold emnet og budskabet fast i løbet af interviewet.
- Udttryk dig kort, klart og præcist.
- Kommenter ikke på anonyme kilder.
- Forudsæt intet bekendt på forhånd.
- Svar direkte på spørgsmål.
- Vær ikke undvigende. Forklar hvorfor, hvis du ikke ønsker, eller ikke er i stand til, at besvare et spørgsmål.
- Indrom dine fejltagelser: Det kan tage luften ud af modpartens ballon.
- Vær helt sikker, hvis du skal udtale dig om tal – også i morgen.
- Kald ikke journalister ved deres navn.
- Hvis du ikke har forstået et spørgsmål, så bed om yderligere opklaring.
- Pas på med: 'Uden for citat'.

8

#### Efter interviewet

- Hjælp med billeder, hvis det er muligt.
- Hvis du får mulighed for at se en artikel eller et program igennem – korriger da kun dine egne citater.
- Hvis der er vigtige grunde til det, kan du tilbagekalde din tilfældelse til at udsende interviewet (som en sidste udvej!).
- Orienter altid efterfølgende internt om, hvad der er sagt.

#### Hvis du skal give en udtalelse

En udtalelse varer typisk 15-45 sekunder. Journalistens spørgsmål bliver udeladt i den endelige version. Mange udtalelser klippes ud af interview, fordi de ofte fremstår mere levende.

- Vær opmærksom på, at du kun har kort tid til rådighed – overhold den.
- Begræns dig til ét hovedbudskab og hav modet til at udelade andre pointer.

9

- Kom til sagen med det samme, ellers vil du miste værdifulde sekunder.
- Start med dit budskab.
- Underbyg dit budskab med eksempler, billeder og argumenter.
- Afslut med at sammenfatte dit standpunkt i en konklusion, der er så rammende som muligt.
- Bemærk: Den første sætning er afgørende. Den sidste sætning bliver siddende i hovedet!
- Hold fast i budskabet - også når der spørges fra mange vinkler.
- Tal uden manuskript.
- Tal ikke til en forsamling. Forestil dig, at dit publikum er hr. og fru Jensen, som kigger på dig fra deres dagligstue.
- Prøv på at holde blikket fast, men ikke stift.
- Bliv ved med at se ind i kameraet eller på din modpart et par sekunder efter endt udtalelse.
- Hvis du får et hukommelsessvigt eller begår en grov fejltagelse, skal du gentage det hele.



## RADIOUDSELSER

Din succes i radioudsendelser afhænger mindre af hvad, du siger, end af hvordan, du siger det. Det er derfor umagen værd at være særligt opmærksom på hvordan, du lyder. Husk, at radio er et hurtigt medie – du skal levere et par gode 'soundbites'.

### Din stemme

- Tag en dyb indånding.
- Din stemme bør udtrykke ro og urokkelighed. Hvis du er nervøs og anspændt, ligger din stemme som regel i et højere leje, og du taler med albrydelse.
- Pas på lydstyrken. Tal klart og ikke for højt.

### Din måde at tale på

- Prov at finde en passende talehastighed, hverken for hurtigt eller kedelig.
- Lav afsnit, ophold og pauser: De vil organisere din talestrøm.
- Udtal dine ord klart: Lad være med at sluge ord eller stavelser.

12

### Dit sprog

- Brug dagligdags ord: Undgå tekniske udtryk og fremmedord.
- Tal i korte, enkle og præcise sætninger. Undgå sætninger med flere led.

### Dit ordvalg

- Styrk det du har sagt med eksempler, som gør indtryk – billeder sidder bedre fast i folks hoveder.
- Brug hellere aktiv end passiv form. 'Beredskabet sørger for...' og ikke: 'Der sørges for...'
- Undgå meningsløse udtryk: 'Tak fordi jeg måtte tage ordet'.
- Opsummer dit vigtigste budskab endnu en gang til slut.

13



## OPTRÆDEN PÅ TV

Din succes på tv afhænger først og fremmest af den måde, du taler og fremtræder på. En god optræden kan være afgørende for, hvordan en historie huskes bagefter.

### Din fremtræden

- Brug nogen grad af make-up eller tillad i det mindste, at dit ansigt bliver pudret (gælder også for mænd): Det er dig, der skal stråle, ikke dit ansigt, der skal skinne!
- Dit tøj bør passe til din personlighed og til programmet.
- Hvis du ikke skal optræde i uniform og er i tvivl, så tag smagfuldt, klassisk tøj på med farver, som passer sammen.
- Undgå kontrastfarver (som sort/hvid), som kameraer har svært ved at klare.
- Undgå skinnende materialer, stribeede eller fint monstrede designs.
- Lyse slips, tørklæder, brocher og anden pynt kan virke distraherende.

14

### Dit kropssprog

- Kropssproget afslører en masse om, hvordan du har det.
- Lad være med at folde armene over brystet, og lad være med at sno benene rundt om hinanden.
- Hav øjenkontakt med personen over for dig.
- Brug gerne ansigtsudtryk (moderat) og håndbevægelser (spar somt) for at understrege eller kommentere dine egne eller andres udtalelser.

### Omgivelserne

- Hvis du har mulighed for selv at vælge omgivelserne, bør de passe til det du siger – understøtte det eller være neutrale.
- Det er dig, der er midtpunkt for opmærksomheden, ikke dine omgivelser.
- Familiebilleder på skrivebordet eller bevægelser i baggrunden kan fjerne opmærksomheden fra det du siger.
- Pas på med baggrundsstøj – fx telefoner – som kan forstyrre.

15

**Forsvarsministeriet**

Holmens Kanal 42  
1060 København K

Tlf.: 33 92 33 20  
Fax: 33 32 06 55

Mail: [fmn@fmn.dk](mailto:fmn@fmn.dk)  
Web: [www.fmn.dk](http://www.fmn.dk)

## 10 GODE RÅD OM SAMARBEJDE MED MEDIERNE

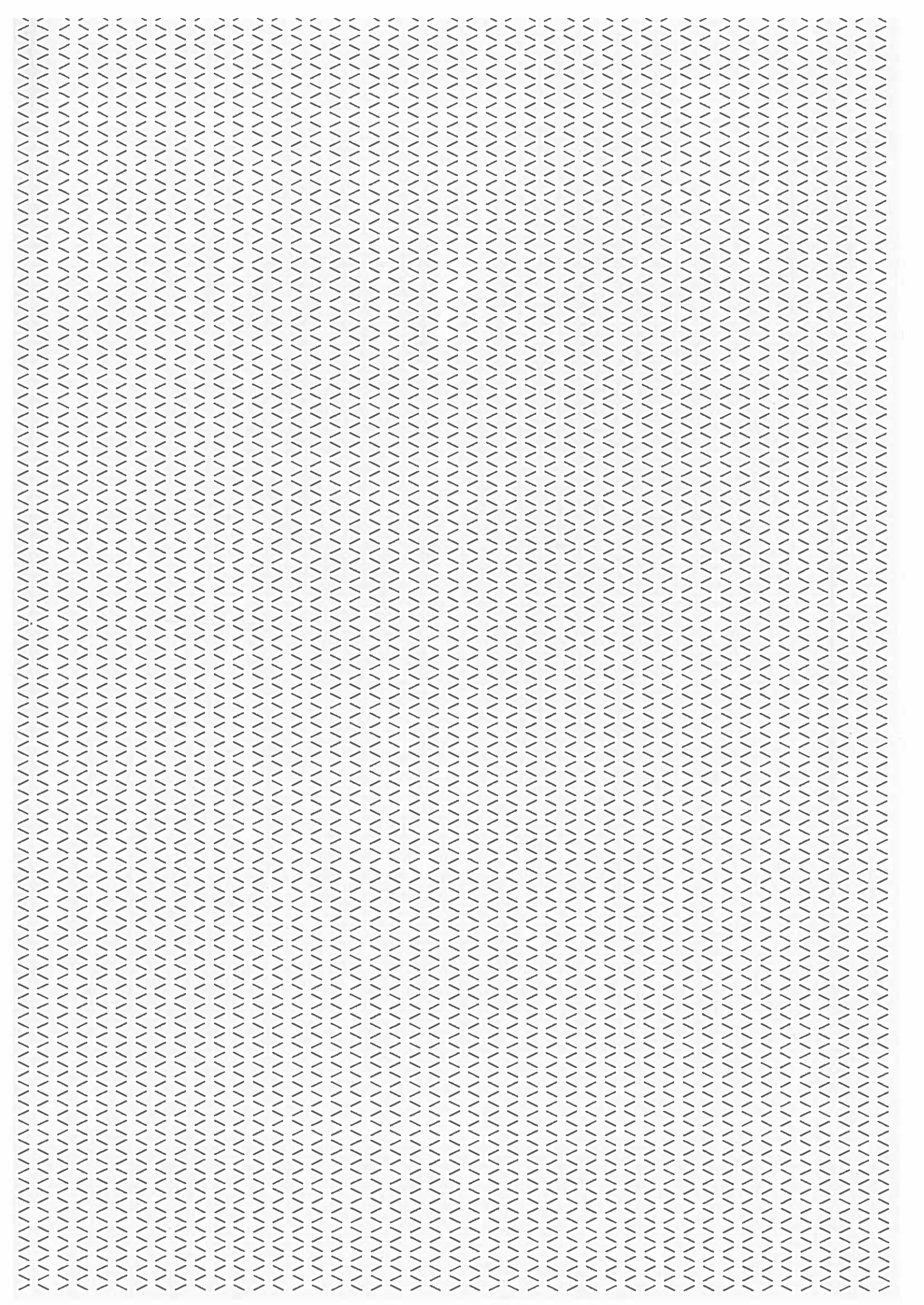
1. Noter hvem der ringer, fra hvilket medie, hvad det skal bruges til, og hvad vinklen er.
2. Spørg om det er til citat eller baggrund – og om du får mulighed for at tjekke produktet inden offentliggørelse.
3. Spørg hvilke andre kilder, journalisten har eller op-og-er. Tjek evt. om fx ministeren eller andre er ude i samme ærinde.
4. Mange journalister bruger båndoptager – og de har ikke pligt til at oplyse det.
5. Vind tid til forberedelse: Aftal at du ringer op senere.
6. Forudsæt, at intet er bekendt på forhånd.
7. Hav et klart budskab.
8. Hold emnet og budskabet fast i løbet af interviewet.
9. Udtryk dig kort, klart og præcist. Ingen forkortelser og lagudtryk.
10. Vær venlig og mødekommende.



## Generel information om og vejledning i samarbejdet med eksterne medier

Gælder for alle myndigheder under Forsvarsministeriet





# Indholdsfortegnelse

---

1. Mediernes rolle i samfundet	Side 2
2. Den gode og dårlige historie	Side 5
3. Budskabet	Side 8
4. Interview	Side 9
5. Pressemeddelelse og pressemøde	Side 14

# 1 Mediernes rolle i samfundet

Traditionelt opfatter mediernes deres rolle som at være borgernes vagthund i forhold til myndighederne. Derfor er det et grundlæggende arbejdsvilkår for medierne at finde emner og historier, der kan bruges til kritik af myndigheders og enkeltpersoners optræden og ageren. Men der er mange andre historier i medierne end kritiske artikler og indslag.

Når et eller flere medier afdækker et emne eller forhold, der kan opfattes som værende kritisabelt, bliver der hurtigt sat en dagsorden, der får indflydelse på, hvordan sagen vil blive opfattet i den brede danske befolkning.

## Mediernes arbejdsvilkår

Journalisten er afhængig af at finde kilder til sine historier. Når du taler med en journalist, er du

en kilde til information. Som kilde kan man opleve journalistens travlhed forskelligt. Nogle tager den som udtryk for overfladiskhed og manglende lyst til at høre en sagsfremstilling til ende.

Andre har derimod forståelse for, at der er behov for en relativ kort og kontant fremstilling, så deadline ikke overskrides. Travlheden betyder, at journalister, der arbejder med dagsaktuelle nyheder, sjældent har tid til at vente flere dage på at få svar på en henvendelse. Svaret skal komme inden dagens deadline.

Ellers risikerer din side af sagen ikke at komme med. Omvendt kan journalister, der arbejder med mere krævende baggrunds- og temaartikler, godt vente lidt længere på en opringning eller på netop de papirer og informationer, der vil gøre artiklen komplet.

## Nyhedscyklus

**Medierne arbejder 24 timer i døgnet 7 dage om ugen. Henvendelser fra og til medierne kan i princippet ske døgnet rundt. Der er dog nogle tidspunkter på døgnet, som i højere grad end andre sætter dagsordenen for medie billedet den pågældende dag.**

Den skrevne presse har for manges vedkommende deadline ca. kl. 22 hver dag. Journalisterne forsøger så vidt muligt at få en normal arbejdsdag, så de vil gerne aflevere deres historier i god tid inden deadline.

Radioavisens flagskibe er udsendelserne kl. 7, 12 og 17, men historierne bliver hele tiden opdateret.

De landsdækkende tv-nyhedsudsendelser løber over hele døgnet. Udsendelserne om morgenen og formiddagen er normalt kun et "opkog" af morgenavisernes historier, mens aftenudsendelserne typisk tager udgangspunkt i avishistorierne, som tv-journalisterne undersøger og laver deres egne indslag ud fra.

Nyhedscyklussen i medierne følger som regel et vist mønster. Nogle af de nyheder, der dukker op i de trykte medier, stammer fra fagtidsskrifter. En journalist fra et større dagblad bliver opmærksom på historien og løfter den op til en landsdækkende nyhed. Hvis nyheden er opsigtsvækkende nok, bringer radioavisen den videre, inden historien "lægges i seng" af de sene tv-nyhedsudsendelser om aftenen. Hvert led i kæden forsøger at gøre historien mere tilpasset sine målgrupper og forskellige medier.

Historiens oprindelsessted kan variere, men som tommelfingerregel fungerer nyhedscyklussen på den måde. De pludseligt opståede nyheder som dræbte soldater, brande eller andre ulykker og katastrofer følger naturligvis ikke nyhedscyklussen. Det går særligt stærkt, hvis der er tv-journalister på stedet.

Da tre danske soldater i Irak i oktober 2004 blev såret af to vejsidebomber, var en irakisk tv-journalist på stedet. Han sendte live-billeder ud til alverdens tv-stationer, allerede mens soldaterne var i gang med at reorganisere. Når noget sådant sker, er det tv-stationerne, der har 'lead' på sagen, mens de trykte medier må sidde afventende og først kan bringe deres version dagen efter.



## Forskellige medier - forskellige vilkår

Ligesom der er forskel på hærens og flyvevåbnets virkemidler, er der forskel på den måde, en avis og en tv-station fortæller en historie.

De forskelle er det godt at have i baghovedet, når man er i kontakt med en journalist.

### Trykte medier

Aviser, blade og magasiner har en forholdsvis lang produktionstid og nogle faste distributjonskanaler, der betyder, at avisen kun har "et skud i geværet" hvert døgn. Derfor er det ofte aviserne, der opsøger sager og undersøger sammenhænge. En af avisens forcer er, at en avis kan bruge relativt meget plads på at bringe baggrundsplysninger og ofte tale med flere forskellige kilder, der kan nuancere billedet af en konkret sag.

Når du taler med en journalist fra et skriftligt medie, vil der normalt være plads til en mere løs og omfattende snak om emnet. Efter interviewet sammenskriver journalisten hovedkonklusionen af samtalen til et par sætninger, der dækker det, som samtalen omfattede.

Derfor kan det godt ske, at det, der står i artiklen, ikke er det, du har sagt ord for ord, men er resultatet af en længere samtale.

De trykte medier bruger faktabokse, tegninger og grafiske funktioner, der gør det nemmere for læseren at få indtryk af og overblik over sagen. Hjælp endelig journalisten med dette materiale, hvis du alligevel har det liggende.

Vær opmærksom på, at aviser ofte gerne vil have billeder af personer eller andet relevant. I mange tilfælde har aviserne selv billeder, de kan bruge. Men er der tale om helt specielle situationer, så overvej muligheden for at hjælpe journalisten med egnet fotomateriale.

### Radio

Det er simpelt at lave radio, og det er et hurtigt medie, og som dermed er i stand til at følge en historie fra time til time. Tendensen er, at indslagene bliver kortere og kortere. Det skal du som kilde være opmærksom på. Ofte vil du blive bedt om en kommentar til en fastsat problemstilling. Du skal levere et par gode "soundbites."

Det er en eller to sætninger, der indeholder dit hovedbudskab. Radiojournalister er ofte villige til at "tage klippet om", så en god sætning kan klippes direkte ind i et indslag.

Da radioen er et meget hurtigt medie, får man sjældent ret lang forberedelsestid.

### TV

Billeder siger mere end tusind ord. Og billeder er absolut tv's styrke. Live-billeder af en såret dansk soldat i Irak fortæller i sig selv hele historien. En mindre god historie kan godt blive prioriteret højere end en faktisk set bedre historie – særligt hvis tv-stationen har (eksklusive) billeder.

Interviews gennemføres enten live eller til bånd, der skal redigeres. Forberedelserne er de samme, men live-interviewet stiller større krav til evnen om hurtigt at kunne samle tråden op og være klar til at gå nye veje. Ligsom radioen er tv afhængige af gode "soundbites", men med tv har journalisten bedre tekniske muligheder for at klippe sig ud af tingene og stadig fremvise et sammenhængende indslag.

De store nyhedsudsendelser om aftenen er stadig Danmarks største talerstol. En god optræden her kan ofte være afgørende for, hvordan en historie, der har kørt dagen igennem, rundes af og huskes i offentligheden.

### Internettet

Internettet stiller særlige krav til både tekst og billeder. Klar og tydelig kommunikation er et krav, når du skriver til internettet. Brug af faktabokse, billeder og grafiske fremstillinger, gør det nemmere for læseren at få overblik over indhold på nettet.

Forsvarets Mediecenter udvikler i 2007 en skabelon til tekster på internettet.

## 2 Den gode og dårlige historie

En historie er noget, der overrasker, noget der flytter verdensbilledet lidt, og som giver læseren eller seeren nye vinkler på tilværelsen.

At danske soldater arbejder hårdt i Irak under vanskelige forhold, er ikke umiddelbart en god historie. Den har været fortalt utallige gange før. Men når en soldat stiller sig op og simulerer en henrettelse af en kollega, så er der tale om en nyhed. Specielt hvis der følger billeder med.

En histories kerne er en faktuel nyhed eller et budskab, der er interessant for andre end afsenderen. Nyheden behøver ikke at medføre, at verden laves om til i morgen.

Men nyheden skal have et indhold, der kan ændre på nogle vante forhold eller vores mening eller adfærd som borgere.

### Den gode historie

Når du skal vurdere, om du sidder med en sag, der kan blive en historie i medierne, skal du overveje svarene på en række basale hv-spørgsmål.

Når du har svaret på disse spørgsmål, går arbejdet over i en ny fase. Kan du forudse reaktioner på nyheden?

Hvilke reaktioner kan forventes fra omverdenen? Positive og negative, kritik mv. Har du et svar parat?

Her kan du kontakte kommunikationsafdelingen på din arbejdsplads og spørge om råd.

#### Hv-spørgsmål:

- Hvad er kernen i din historie?
- Hvad er nyhedens baggrund?
- Hvilken konsekvens har nyheden?
- Hvad er nyhedens forløb, dvs. hvordan føres ideen ud i livet?

#### Eksempel:

- Beredskabsstyrelsen sender mobilhospitalet til Indonesien.
- Danmark råder over ressourcer, der kan hjælpe ofrene for tsunamien med lægehjælp.
- Et dansk hospital kan hjælpe og operere tusindvis af tilskadedkomne. Men en anden konsekvens kan være at prisen er høj.
- Hvordan transporterer man hospitalet til Indonesien? Hvem bemander hospitalet?

## Den dårlige historie

Det er ikke altid, vi selv kan styre omtalen i medierne. Den dårlige historie, der sender negative signaler om organisationen kan for eksempel være: "Torturleg – danske soldater leger henrettelser i Irak."

Her må udgangspunktet tages i det faktum, at historien står i avisen. Dagsordnen er sat, og historien kører. Derfor må man overveje:

### Overvej

- De nye journalistiske vinkler på samme historie.
- Andre historier om samme emne, men med andre vinkler.

### Eksempel

- Hvem er ansvarlig?
- Hvad betyder det for forsvarets omdømme?
- Hvad betyder det for andre soldater?
- Hvad vil det få af betydning for de involverede, etc.?
- Hvad er organisationens svar?
- Er uddannelsen god nok?
- Er det normal adfærd blandt udsendte soldater? etc.

Den "dårlige" historie for den eller de berørte myndigheder er typisk den gode historie for journalisten. Kritik, fejl og lignende, der kan få en konsekvens, er interessant læsning. Det samme er det, der overrasker – som for eksempel, når manden bider hunden.

Husk, at en nyhed kun er en nyhed, når der ikke er skrevet om den før.

For os kan det velkendte stof være nyt for offentligheden. Nyheden behøver ikke engang at være ny. Den sammenhæng, den indgår i, kan blot give den nye perspektiver og nyt liv.

## Hvad er din strategi?

"Den kommer aldrig i TV-Avisen eller Nyhederne".

Sådan tænker du måske tit om en interessant sag. Men det er heller ikke sikkert, at den skal i tv.

Det er meget forskelligt, hvilke medier en historie egner sig til. Handler det om et nyt fyr på en strand i Vestjylland, er det fint at komme i Jyske-Vestkysten og andre lokale blade.

Handler det om emner med generel interesse fx om værnepligt, varslingsystem, nye samtækningsprojekter i Irak og Afghanistan mv., så skal historien bredere ud.

Det kan også være, det er en artikel af mere faglig karakter fx om det nye trusselsbillede eller moderne krigsførelse, som måske mere hører til i et fagblad.



## Hvad er pressestrategien?

Du skal overveje, hvor aktiv en pressestrategi du vil anvende:

### Aktiv pressestrategi

En strategi, hvor der forsøges at vække mediernes interesse for emnet. Det sker typisk ved direkte kontakt til medierne.

### Semiaktiv pressestrategi

En strategi, hvor oplysninger offentliggøres på fx hjemmesider og intranet, men der tages ikke aktivt kontakt til medierne om emnet.

### Reaktiv pressestrategi

En strategi, hvor der ikke gøres noget forsøg på at vække pressens interesse. Men vær forberedt på at besvare mulige henvendelser fra pressen om emnet.

Du skal altså overveje, hvem der er målgruppen for din historie, og hvad formålet er med at fortælle den.

# 3 Budskabet

Som regel læser de fleste få detaljer i en tekst, og de færreste læser mange detaljer. Præsenter derfor hovedbudskabet hurtigst muligt for læseren.

Ved at præsentere hovedbudskab og konklusion allerede i første afsnit giver du læseren et hurtigt og umiddelbart overblik - og det er altså tilstrækkeligt for de fleste.

Fokuser kun på nogle ganske få budskaber eller temaer. Et til tre budskaber er rigeligt. Er der flere, bliver det hurtigt svært at holde dem adskilt fra hinanden. Det gør det uklart, hvad der er vigtigt og hvorfor.

Du sætter fokus på dit budskab ved at trække resultaterne af din analyse frem.

Data og fakta gør det ikke alene. Skeln derfor mellem det emne, sagen drejer sig om, og det modtageren skal vide, overbevises om eller handle ud fra.

Lad fx aldrig et søjlediagram stå alene. Du skal forklare, hvad der er budskabet med de tal, der ligger i diagrammet.

Pressemeddelelsen handler som regel om store og komplekse problemer. Dit svar skal alligevel være en enkel løsning, der er til at forstå.

Korte og klare bud på, hvad der gøres, gør det lettere at forstå løsningens relevans og holdbarhed. Forståelse er det bedste springbræt til handling.

## Argumentation

Argumentationen bør fokusere på de centrale fakta, som løsningen på problemet eller udfordringen bygger på. At argumentere for en sag er ikke bare at

fremlægge alt det, der ligger til grund for analysen. For at andre kan følge tankegangen, må du sortere og prioritere fakta.

Man kan inddele argumenter i syv mest almindelige argumenttyper:

1. **Symptom/(kende-)tegn** (Det sner udenfor, så det må altså være koldt)
2. **Årsag** (fra årsag til virkning eller vice versa) (Hvis du ikke kan huske din adgangskode, kan du ikke slippe ind)
3. **Klassifikation** (Jeg arbejder i en offentlig myndighed, altså har jeg tavshedspligt)
4. **Generalisering** (Kartoflerne er færdige, for den jeg stak i, var mør og så må alle de andre også være det)
5. **Sammenligning** (Vi skal arbejde på at opnå optimal kommunikation, for det gør de andre store departementer og virksomheder)
6. **Autoritet** (ESDH skal være indført i Forsvarsministeriets koncern inden for en overskuelig tid - det er et krav til centraladministrationen)
7. **Motivation** (Vi vil være fremme med de bedste til at kommunikere)

# 4 Interview

## Skal jeg medvirke i et interview?

Telefonen ringer. En journalist vil have en kommentar om en mere eller mindre kontroversiel sag. Du kender måske ikke den pågældende sag godt nok – eller også ved du, at den kan være kontroversiel.

Husk at journalisten som udgangspunkt er kritisk. Det er simpelthen hans eller hendes job. Desuden har journalisten som regel en større viden om sagen, end du får at vide. Og regn altid med, at uanset om du ønsker at medvirke eller ej, så vil historien blive skrevet.

Det er derfor langt bedre at medvirke, end at journalisten indhenter andre oplysninger, der i sidste ende giver et forkert billede af sagen.

Ofte vil en afvisning af at deltage betyde, at en anden person, muligvis med mindre kendskab til sagen, vil stille op med en kommentar, der ikke nødvendigvis afspejler din myndigheds ønsker. Desuden vil en afvisning af at medvirke kunne bringe ny næring til historierne om, at forsvaret er (for) lukket etc.

## Hvad må jeg udtale mig om?

Som medarbejdere har vi alle et medansvar for, at såvel den eksterne som den interne kommunikation virker inden for vores ansvarsområde. Derfor forventes det at du som medarbejder bidrager til at give relevante faktuelle oplysninger inden for dit eget sagsområde.

Det er vigtigt, at de faktuelle oplysninger du afgiver, er korrekte. Der er tale om en ret til at udtale sig og ikke en pligt. Til gengæld har du pligt til at henvise til en person, der vil og kan udtale sig, hvis du ikke selv vil eller kan.

Den nærmeste person kan være din chef. I forbindelse med en henvendelse fra pressen skal du altid underrette din nærmeste chef og den presseansvarlige i egen organisation.

Henvender en journalist sig derimod med mere principielle spørgsmål, der indebærer holdninger eller stillingtagen til forhold omkring myndighedens opgaver, er det vigtigt at skelne mellem, om du udtaler dig på myndighedens eller på egne vegne.

Udtaler du dig i arbejdstiden, vil modtageren have en forventning om at få en udtalelse på myndighedens vegne. Udgangspunktet vil derfor være, at du udtaler dig på myndighedens vegne. Ønsker du at udtale dig på egne vegne, skal dette præciseres over for journalisten.

### Udtalelser på myndighedens vegne

Udtaler du dig på myndighedens vegne er du underlagt din myndigheds retningslinier for, hvem der på myndighedens vegne svarer på principielle spørgsmål fra journalister.

### Du er eksperten

De færreste journalister forventer, at du som fagperson fremsætter en politisk udtalelse. De kan uden besvær finde politikere og borgere til den slags.

De forventer derimod, at du som soldat, ansat i redningsberedskabet, civilt ansat e.l. vil give dem den faktuelle baggrund for en sag. Ofte er vi de eneste, der har ekspertisen på de bestemte fagområder.

### Udtalelser på egne vegne

Som offentligt ansat er du som alle andre borgere beskyttet af grundlovens bestemmelse om ytringsfrihed og kan på egne vegne frit deltage i den offentlige debat og fremsætte personlige meninger og synspunkter.

Det gælder dog kun, når du som offentligt ansat ytrer dig på egne vegne, og du skal derfor præcisere, at ytringen sker på egne vegne. Vær opmærksom på, at du ikke må ytre dig om tavshedsbelagte oplysninger (Se også den kommende koncernfælles vejledning "Ytringsfrihed og tavshedspligt").



## Når journalisten ringer

Når du har en journalist i røret, så starter interviewet i princippet allerede, når du tager telefonen. Det er ikke usædvanligt, at journalisten begynder at optage samtalen lige fra starten.

Start med at få overblik. Først og fremmest skal du sikre dig, hvem det er, du taler med, og fra hvilket medie journalisten ringer.

Husk at notere navn og telefonnummer på journalisten og mediet.

Før du svarer på noget som helst, så få klarhed over, hvad journalisten vil bruge dine udtalelser til. Du kan eksempelvis starte med at stille følgende spørgsmål:

- Hvad skal oplysningerne bruges til?
- I hvilken sammenhæng skal de indgå?
- Hvor og hvornår bliver de bragt?
- Skal du kommentere en tredje parts (hvem, hvad, hvor) udtalelser, eller skal du selv være kilden?
- Kommenter aldrig på anonyme kilder

Med disse enkle spørgsmål, kan du hurtigt få en fornemmelse af sagens omfang og karakter. Vær desuden ekstra opmærksom, hvis du skal kommentere en dagsaktuel historie eller en tredjeparts udtalelser. Her skal du kende den nøjagtige ordlyd og sammenhæng.

Det er vigtigt, at du aftaler med journalisten, hvilke rammer, der gælder for udtalelsen. Er det baggrundsfakta, journalisten er interesseret i, eller er det et interview, hvor du vil blive citeret direkte? Pas på med udtalelser om "uden for citat".

### Vent med at svare -- ring tilbage

Bliv ikke presset til at udtale dig om noget, du ikke er helt sikker på, og hvor du ikke er sikker på, at du er den mest oplagte repræsentant. Du har altid ret til at sætte dine betingelser for at medvirke.

Hvis du ikke umiddelbart kender den pågældende sag godt nok, kan du altid sige, at du vil ringe tilbage senere på et aftalt tidspunkt. Og selv om sagen er ukontroversiel, kan du stadig have brug for at forberede dig.

I mellemtiden kan du samle tankerne, sætte dig ind i sagens akter og få styr på, hvad du vil sige. Eller måske er det slet ikke dig, der skal udtale dig. I så fald skal du få fat på rette vedkommende og sætte ham eller hende ind i journalistens spørgsmål. Ring derefter tilbage som aftalt, og henvis journalisten til den person, som er blevet pålagt at udtale sig.

I særligt kontroversielle sager kan det også være en god idé at tjekke journalistens fagområde og undersøge, om han/hun tidligere har skrevet noget om samme sag og i givet fald hvad.

### Indgå en "kontrakt" med journalisten

Selvom I måske allerede forinden har talt om vilkårene for interviewet, den sammenhæng det vil blive bragt i etc., så er det en god idé at indlede selve interviewet med at indgå en "kontrakt", hvor du sikrer dig, at I har indgået en helt klar aftale om ovenstående forhold, herunder om du udtaler dig til baggrund eller citat, hvilken sammenhæng interviewet indgår i etc.



## Selve interviewet

Når du føler, at du har styr på sagen, kan du gå i gang med interviewet. Virk åben og ærlig. Journalisten vil hurtigt kunne spore, hvis noget ikke er, som det burde være. Svar kort og konkret på de stillede spørgsmål.

Vær opmærksom på, at jo længere dine udtalelser er, des større er risikoen for, at du bliver misforstået. Tal desuden klart og undlad fagudtryk og indforstået sprog.

Lad dig endelig ikke stresse af journalisten. Selvom han eller hun har en deadline, kan du altid bede om at få gentaget eller uddybet et spørgsmål.

### **Hjælp journalisten – så hjælper han dig**

Jo mere, du kan hjælpe journalisten med at få fremskaffet fx supplerende kilder, som understøtter din myndigheds vinkel på historien, jo større er sandsynligheden for, at det er den vinkel, historien vil få i sidste ende.

Journalister arbejder ofte under stort tidspres. Hvis journalisten lige står og skal bruge fx en officer eller en forsker/ekspert til at belyse sagen yderligere, og du har kendskab til en, som er godt inde i myndighedens vinkel på sagen, så skal du endelig anbefale ham eller hende.

Kender du selv vedkommende godt, men ikke selv har talt med den pågældende om sagen så forsøg at nå det, så du kan forklare sammenhængen, inden journalisten får fat i den pågældende.

Tilsvarende, hvis journalisten skal bruge offentligt tilgængelige oplysninger, fx om forsvarrets budget eller andet, så er det bedre selv at sende dem til journalisten frem for, at han/hun selv skal til at lede. Det øger velviljen over for myndigheden, og det mindsker risikoen for misforståelser.

### **Gennemlæs citaterne**

Find ud af om journalisten vil citere dig. Hvis det er tilfældet, skal du være meget præcis, når du udtaler dig til citat. Stil desuden det krav at få citatet til gennemlæsning, før det bliver anvendt. Krav om at gennemlæse citater er et stort stridsspørgsmål blandt journalister.

Nogle vil gerne lade kilderne læse artiklen på forhånd, mens andre under ingen omstændigheder vil acceptere det. Hvis du bliver udsat for en af de sidstnævnte, så forsøg som minimum at få lov til at se det, som du selv er citeret for og den tekstdel, som du direkte optræder i.

Uanset om journalisten vil bruge dig som kilde eller blot have din kommentar, kan du altid kræve, at du får læst artiklen op, før den går i trykken. Det vil give dig en bedre sikkerhed mod eventuelle misforståelser.

## Radiointerview

Hvis en radiostation ringer for at få en kort udtalelse, skal du bede om tid til at forberede dig. Det gælder, selv om du umiddelbart kender sagen godt, eller journalisten vil have dig på nu og her.

### Før interviewet

- Spørg først journalisten, hvad sagen handler om og hvilke spørgsmål, han vil stille dig
- Find ud af hvor lang tid interviewet vil vare
- Prioriter dine pointer. Vælg de hovedbudskaber ud, som du vil holde fast i under interviewet. Det er bedre at slå to eller maximalt tre væsentlige pointer fast frem for, at ingen kan huske, hvad du egentlige sagde
- Skriv eventuelt stikord før du går i gang med interviewet
- Svar kort og konkret på de spørgsmål du får stillet
- Du skal ikke tale for hurtigt og undgå helst fagudtryk

### I selve interviewsituationen

Hvis du ikke er på direkte, kan du altid anmode om at få lavet en optagelse om. Var du for nervøs, fik ikke sagt det du ville, eller sagde du noget forkert - så forlang en ny optagelse.

## Tv-interview

Her skal du i endnu højere grad være sikker på, at du er den rette repræsentant. Hvis du eksempelvis lider af sceneskræk, er et live-interview på tv nok ikke lige dig.

Men er du til snurrende kameraer, kan følgende punkter hjælpe dig i et tv-interview:

- Tænk over sted og baggrund, hvis interviewet ikke foregår i studiet. Undgå at sidde ved dit skrivebord, undgå at stå med ryggen mod muren, vær sikker på, at der ikke foregår noget i baggrunden, som forstyrrer dit budskab etc.
- Tjek dit hår, tøj og udseende i øvrigt, inden du går på
- Vær opmærksom på, at tiden går hurtigere, end du tror. Hvis du er for langsom til at få dit budskab ud, bliver du afbrudt
- Tal roligt, men ikke for langsomt og ensformigt
- Svar kort og præcist på spørgsmålene og undgå fagudtryk og indforstået sprog
- Hold kroppen og blikket i ro. Se på interviewerens og ikke ind i kameraet. Vær opmærksom på dit kropssprog: det skal være åbent og imødekommende. Læn dig frem, undgå korslagte arme osv. Hvis du vil understrege dine ord, skal du være rolig i dine håndbevægelser.
- Det er bedre, at du tænker dig om et kort øjeblik, frem for at give et hovedkulds svar
- Hvis du er i tvivl om spørgsmålet, så bed venligt om at få det uddybet
- Sig endelig fra, hvis du ikke kan svare på spørgsmålet. Husk en eventuel tavshedspligt, herunder tavshedspligten omkring personsager. Du kan ikke udtale dig om personer, der ikke har mulighed for at forsvare sig



# 5 Pressemeddelelse og pressemøde

## Hvordan skriver du en pressemeddelelse?

Redaktionerne på de landsdækkende medier får tonsvis af pressemeddelelser hver dag, og mange pressemeddelelser ender direkte i papirkurven. Så brug pressemeddelelsen med omtanke. Der skal være en helt særlig grund til at udsende en pressemeddelelse.

### Når nyheden skal nå din læser

Inden du begynder at skrive, skal du overveje, hvem historien er relevant for. Er det en lokal eller landsdækkende historie? Eller er det en historie, der hen-

vender sig til særligt fagligt interesserede? Det har betydning for, hvem du skal sende din pressemeddelelse til.

Du skal kun sende din pressemeddelelse til de medier, den er relevant for. Det svækker din troværdighed, hvis aviserne oplever at modtage den ene ligegyldige pressemeddelelse efter den anden.

## Sådan gør du

Som udgangspunkt fylder en pressemeddelelse én side. Har du en rigtig god historie, gør det ikke noget, at den fylder halvanden side.

Hvis du har svært ved at begrænse dig, kan du overveje at lave et faktaark, som følger med pressemeddelelsen. Faktaarket holdes i en nøgtern faktaorienteret stil og fylder højst én side.

Det er ikke så svært, som mange tror, at skrive en pressemeddelelse. I det følgende gennemgås nogle enkle værktøjer til brug for udformningen af en pressemeddelelse.

## Tommelfingerregler

Skriv altid det vigtigste først. Din pressemeddelelse skal kunne tåle at blive skåret ned bagfra – uden at nyheden går tabt.

Skriv kort, klart og forståeligt. Fremmedord, fagjargon og indviklede sætninger vil kun irritere. Husk at du skal informere – ikke imponere.

Jo mere konkret dit sprog er, jo mere får du din modtager til at danne dagligdags billeder, som hjælper forståelsen på vej. Du må også gerne bruge billedsprog – men lad det blive ved et par enkelte, slående billeder.

Når du har skrevet din tekst, skal du læse den kritisk igennem og strege de ord, som kan undværes. Tomme fyldord, udenomssnak og omsvøb hører ikke hjemme i en pressemeddelelse. Du kan også prøve at læse din tekst op for dig selv. Så vil det hurtigt afsløres, hvor der er passager, som ikke fungerer sprogligt.

Forestil dig, at du i stedet for at skrive en pressemeddelelse kort skal forklare en bekendt, hvad sagen drejer sig om. Så har du måske en god indgang til, hvordan du skal skrive, så det kan forstås.

## Med form som en fisk

Du skal opbygge din pressemeddelelse, så den følger fiskens form: Først et hoved. Det skal ikke fylde ret meget, men være med til at fange journalistens opmærksomhed.

Kunsten er at gøre journalisten interesseret i din nyhed, for du er altid i konkurrence med en stak af andre pressemeddelelser.

### Fiskens hoved:

Fiskens hoved består af en overskrift på 3 – 7 ord og af en kort præsentation af nyheden, som giver svar på hvem, hvad og hvor. Du kan se det demonstreret i eksemplet på næste side. Derefter kan du også give svar på hvorfor. Du kan til inspiration altid kaste et blik på de nyeste pressemeddelelser på koncernens hjemmesider.

### Fiskens krop:

Nu kommer du til fiskens krop, hvor du skal uddybe med detaljer, holdninger og kommentarer. Her er det godt at overveje, hvem der kan udtale sig, så din nyhed kan formidles gennem en person. Det gør dit budskab levende.

### Fiskens hale:

Til slut skal du huske at få fiskens hale med: Det kan være et interessant perspektiv på din nyhed – fx kan du kigge lidt ud i omverdenen eller i fremtiden. Og så skal du huske at fortælle, hvor journalisten kan få yderligere oplysninger. På den måde får du også sat navn på afsenderen.



## Eksempel på en pressemeddelelse

FORSVARSMINISTERIET



### PRESSEMEDDELELSE

Den XX. marts 200X

**Overskrift:**

Levering af Flyvevåbnets nye helikopter Merlin, EH101

**Nyheden - hvem, hvad, hvor:**

Alle medier og fotografer inviteres til at deltage ved modtagelsen af Forsvarets nye helikopter Merlin, EH-101, Joint Supporter.

Helikopteren vil ankomme til Flyvestation Karup tirsdag ca. kl. 15.00.

**Hvorfor:**

Nu ankommer den første af flyvevåbnets nye helikoptere direkte fra fabrikken i England, og journalisterne vil få mulighed for at tale med piloten og filme helikopteren.

**Uddybning - detaljer, holdninger og kommentarer:**

Helikopteren skal virke som rednings- og troppetransport-helikopter og betyder en væsentlig forbedring inden for en lang række områder, ligesom den betyder, at forsvaret for første gang får en decideret troppetransporthelikopter, der kan flytte og indsætte soldater fra hæren operativt.

Man kan måske også forestille sig helikopteren indsat i forbindelse med transport af redningsmandskab i forbindelse med større ulykker og katastrofer på vanskeligt tilgængelige områder, og man kan måske forvente at se helikopteren fungere i rollen som transportmiddel for kongefamilien...

[Jo flere forskellige muligheder der listes op, jo større er chancerne for at en journalist kan finde et område, der er interessant for netop ham eller hende og dermed vinkle historien på netop det.]

**Perspektiv:**

Snart vil Danmark modtage flere af samme type og Merlin vil snart blive et kendt indslag i luften over Danmark.

**Afsender:**

Evt. spørgsmål kan rettes til major C. Vindpose på tlf. 12 34 56 78.



## Hvordan arrangerer du et pressemøde?

Pressemødet kan være en god form for pressekontakt, men skal overvejes meget nøje.

Pressemødet giver mulighed for at give en stor mængde information til en stor gruppe journalister på en gang. Pressemødet giver lejlighed til at uddybe historien med personlige kommentarer, og for journalisterne vil der være lejlighed til at stille uddybende spørgsmål – både som led i en formel spørgerunde og mere uformelt.

Som udgangspunkt skal du først og fremmest overveje, om din nyhed kan bære igennem, men der er også et par andre betingelser, der skal være opfyldt:

Der skal være et emne af en sådan karakter (godt som dårligt), som gør, at journalisterne vil bruge 1-2

timer af deres fortravlede hverdag for at deltage.

Der skal være chefer og ledere til stede, som er parate til at uddybe og diskutere historien.

De praktiske forhold skal være i orden. Journalisterne skal kunne høre, hvad der bliver sagt, og de skal kunne sidde ned og tage noter. Fotografer og kamerahold skal bruge meget fri plads foran journalisterne.

Husk i øvrigt, at budskabet og stedet skal matche hinanden. Skal man fx ud med et budskab om dårlig økonomi, så er byens dyreste hotel nok ikke det bedste valg.

## Sådan gør du

Sørg for at de personer, der skal lede pressemødet, er godt forberedte – og er klar over, hvad hver enkelt vil sige. Og så kræver det forberedelse, at deltagerne indlæg fremstår korte, klare og præcise.

Forbered et pressemateriale, som typisk indeholder en pressemeddelelse samt 1-2 faktaark. Forskelligt illustrerende materiale kan være en god idé. Til de journalister, der ikke møder frem, kan presse materialet faxes.

Invitationerne skal i reglen sendes ud en uge i forvejen. Hvis historien er en brændende nyhed, vil du dog ikke få problemer med at indkalde til pressemøde to timer inden.

Husk at du ikke skal forsøge at lokke journalisterne med en alt for eksotisk beskrivelse. Journalisterne skal kunne foretage en klar prioritering: bliver de bondefanget, vil det gå ud over din fremtidige troværdighed.

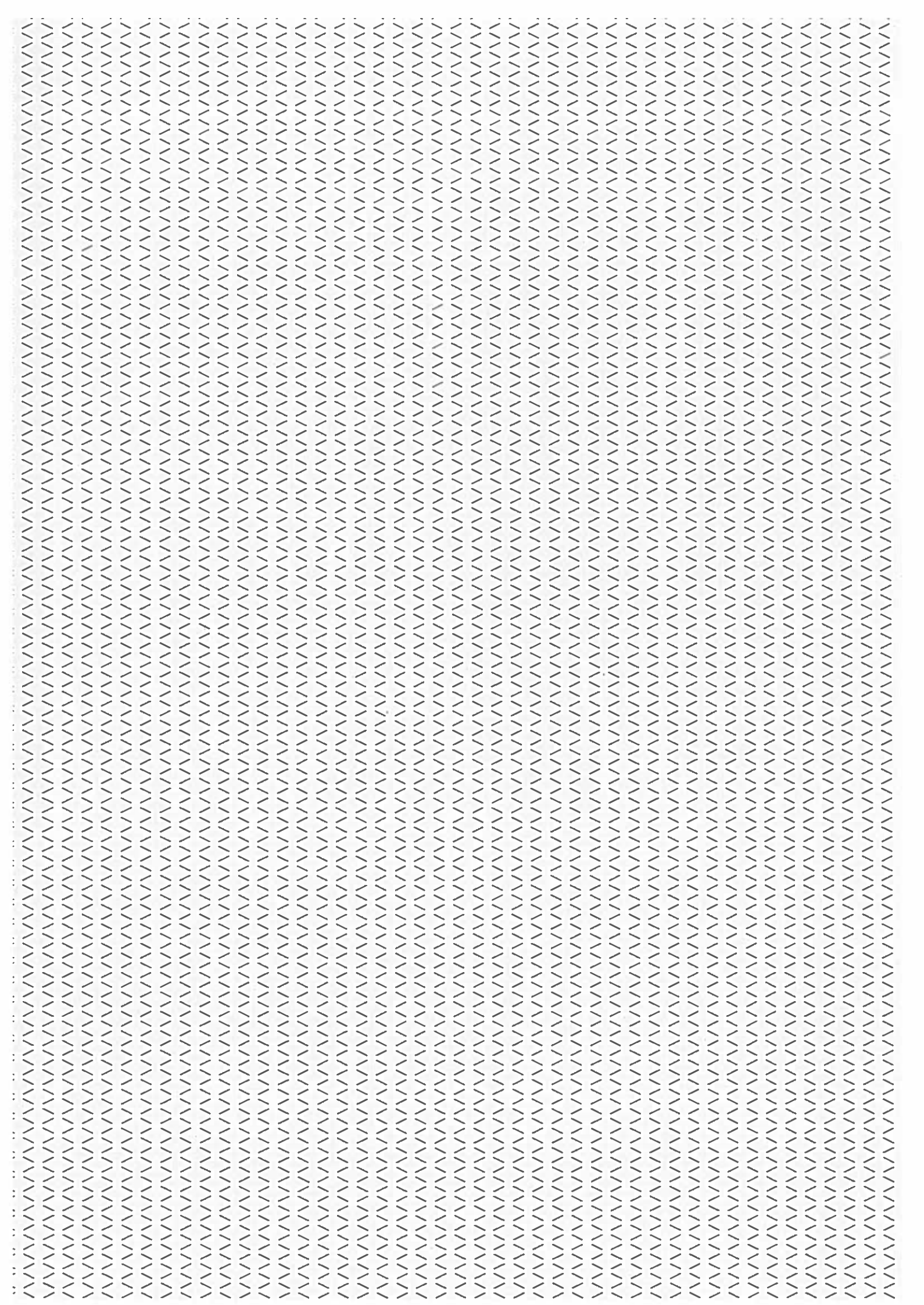
### Husk:

Vurder om journalisterne skal henvende sig for akkreditering på forhånd.

Hold en generalprøve så pressemødet øves igennem.

Det kan være en god idé at følge invitationen op pr. telefon.





## Dine uddannelses- og kursusmuligheder

Hver enkelt myndighed har ansvaret for at afsætte ressourcer til målrettede kurser, der gør relevante medarbejdere i stand til at forstå og arbejde med medierne.

Forsvarets Mediecenter er ved at etablere interne kommunikationsuddannelser herunder fx et kommunikationskørekort. Du kan læse mere på [www.forsvaret.dk/fmc](http://www.forsvaret.dk/fmc)

FKO afholder også særlige kurser for presseofficerer i forsvaret. Pressemedarbejdere fra andre myndigheder kan deltage, hvis der er ledige pladser. Kontakt Forsvarets Mediecenter.

Pressevejledningen gælder for alle myndigheder i Forsvarsministeriets koncern.

Den er udarbejdet af det koncernfælles kommunikationsnetværk med repræsentanter fra Forsvarsministeriets departement og underliggende myndigheder.

### Forsvarsministeriet

Holmens Kanal 42  
1060 København K

Tlf: 33 92 33 20  
Fax: 33 32 06 55

Mail: [fmn@fmn.dk](mailto:fmn@fmn.dk)  
Web: [www.fmn.dk](http://www.fmn.dk)



FORSVARSMINISTERIET



## Kommunikation i kriser

- en vejledning for alle myndigheder  
inden for Forsvarsministeriets område





1. Indledning .....	Side 2
2. Ansvarsfordeling .....	Side 6
2.1. Udpegning af pressetalsmænd .....	Side 8
3. Hensyn i forbindelse med åbenhed .....	Side 10
4. Udførelse og aktivering .....	Side 12
4.1. Krisesider på inter- og intranet .....	Side 13
5. Huskeliste for myndigheder .....	Side 16

Det er vigtigt, at vi kommunikerer koordineret, hurtigt, åbent og troværdigt – også i krisesituationer.

Krisesituationer stiller særlige krav til blandt andet koordinatión og hastighed i vores kommunikation. Derfor har det koncentreredes kommunikationsnetværk, K-netværket, udarbejdet denne vejledning i krisekommunikation.

Kommunikation er et chefsansvar – også i krisesituationer. Chefen for den enkelte myndighed eller enhed har ansvaret for at sikre, at myndigheden, chefen selv og medarbejderne er forberedt bedst muligt på at kommunikere i krisesituationer. Det gælder om at have den rigtige organisation, gode procedurer og den rigtige uddannelse. Det er også vigtigt at bruge de rigtige kanaler, det være sig medierne eller krisefo.dk, der samler al relevant kriseformation fra danske myndigheder til offentligheden om større kriser i Danmark.

Denne vejledning giver os et overblik over de centrale aktører i og uden for ministerområdet – og den forsyner os med praktiske råd i arbejdet med kommunikation i kriser.

God læselyst.

Lars Flindsen  
Departementchef

Bilag 1. Kriseredskabets opbygning i Danmark

# 1 Indledning

Myndighederne inden for Forsvarsministeriets område arbejder for fred og sikkerhed herhjemme og uden for landets grænser. Vi befinder os i situationer, som ofte er uforudsigelige, som nogle gange indebærer risiko, og hvor der kan opstå kriser af forskellig art. Et stadigt tættere samarbejde mellem vores myndigheder herhjemme og ude medfører desuden, at flere myndigheder kan være involveret i samme krisesituation. Samtidig er vi en af Danmarks største virksomheder og derfor genstand for betydelig opmærksomhed i offentligheden og medierne.

Formålet med denne vejledning er at understøtte os i krisesituationer i arbejdet med at kommunikere koordineret, hurtigt, åbent og troværdigt, indadtil såvel som udadtil. Vejledningen retter sig primært mod de kommunikationsansvarlige medarbejdere i myndighederne samt de chefer og medarbejdere, der har med krisestrykningsoperationer at gøre.

Vejledningen er gældende for alle myndigheder inden for Forsvarsministeriets område. Den supplerer den koncernfælles kommunikationspolitik. Det betyder, at den sammen med kommunikationspolitikens fokusområde "krisekommunikation" er gældende i krisesituationer, hvor den øvrige del af kommunikationspolitikken kan suspenderes.

## Normale forhold

## Krisesituationer



Figur 1  
Anvendelsen af 'Koncernens kommunikationspolitik' og 'Kommunikation i kriser - en vejledning'

Vejledningen er rettet mod situationer, hvor der stilles særlige krav til koordinering af kommunikationen, for eksempel fordi flere af vores myndigheder er involveret, fordi tidspresset er stort, eller fordi kommunikationen ikke som normalt kan foregå i en decentral struktur - altså separat i de enkelte myndigheder. Vejledningen griber ikke ind i medarbejdernes ret til at ytre sig.

En vis del af krisesituationerne er de tilfælde, hvor en større hændelse i eller uden for Danmark rækker uden for Forsvarsministeriets ressort, og hvor den Nationale Operative Stab (NOST) og/eller den Internationale Operative Stab (IOS) aktiveres. I sådanne tilfælde vil der inden for rammerne af regeringens krisestrykningsorganisation foregå en koordinering af de politisk-strategiske budskaber. Såfremt NOST bliver aktiveret, kan det centrale operative kommunikationsberedskab (DCOK) i den nationale operative stab udarbejde oplæg og bidrag til de politisk/strategiske budskaber til regeringens krisestrykningsorganisation.

DCOK har, udover ovennævnte oplæg til regeringens krisestrykningsorganisation, til opgave at sikre hurtig videregivelse af relevante, præcise og koordinerede informationer til offentligheden, herunder medierne. DCOK har endvidere til opgave at besvare henvendelser fra medierne samt at koordinere arbejdet i eventuelle spørge-/svar-centraler.

Principperne i denne vejledning omfatter således både situationer med kriser i Forsvarsministeriets regi, og når rammen er regeringens krisestrykningsorganisation.

En aktivering af DCOK ændrer ikke på myndighedernes eget ansvar for at kommunikere med befolkningen og medierne.

## Hvad er en krise?

Vejledningen er et hjælpemiddel til at forberede myndighedernes kommunikation i en krisesituation. I National Sårbarhedsudredning 2004, side 20, står der følgende om begrebet krise:

"Benævnelsen krise vil ofte benyttes om en uønsket hændelse, som mere alvorligt truer befolkningens liv, samfundets værdier, miljø og samfundsvigtige funktioner. Kendetegn ved en krise kan bl.a. være overraskelsesmomentet, mangel på kontrol, mange aktører, komplicerede beslutningsprocesser, mangel på information og endvidere ofte stor ekstern interesse fra bl.a. offentligheden og medierne."

I forlængelse heraf kan det daglige beredskab vise sig ikke at være tilstrækkeligt, og de opståede problemer vil typisk kræve særlige løsninger.

Det er karakteristisk, at en krise har stor politisk og/eller mediemæssig interesse og medfører krav om hurtig information til forsvarsministre, medarbejdere, pårørende, medier og offentligheden i øvrigt. I en krisesituation har den mediemæssige interesse typisk et omfang, som gør, at kommunikationsopgaven ikke længere kan løses af den enkelte myndighed alene. En krise kan have et sådant omfang, at medier uden for Danmark har interesse for sagen, hvilket kan mangedoble kravene til kommunikationsindsatsen, herunder stille krav til kommunikation på fremmedsprog, typisk engelsk.



## Hvad er kommunikation i krisesituationer?

Kommunikation i krisesituationer kan, i forlængelse af ovenstående definition af en "krise", beskrives som håndtering af behovet for akut kommunikation i forbindelse med en krise, som opstår, når en hændelse er uønsket, uforudset og usædvanlig.

## Mediernes rolle

Medierne er vigtige aktører i forhold til at formidle den viden ud til offentligheden, som myndighederne råder over i en krisesituation. Medierne er en af myndighedernes primære kommunikationskanaler til offentligheden og spiller også en stor rolle i formidlingen af informationer til medarbejdere og pårørende, særligt i en stor organisation som Forsvarsministeriet.

Medierne fungerer imidlertid også som selvstændige aktører i en krisesituation. Som følge heraf har medierne i en krisesituation et massivt behov for løbende at blive forsynet med information – ikke kun om forhold vedrørende den aktuelle hændelse, men også med baggrundsinformation om eksempelvis materiel, geografi, uddannelse, retningslinjer og regler.

## Er vi klar?

Det er derfor i vores egen interesse at kommunikere proaktivt og så hurtigt som muligt med medierne. Vi skal være tilgængelige, og vi skal prioritere at informere forsvarsministeren, de pårørende og medarbejderne som de første i det omfang, det overhovedet kan lade sig gøre og er relevant.

Vi skal til enhver tid være bedst muligt forberedt på at kunne kommunikere i en krisesituation, der ofte opstår på et ubelejligt tidspunkt. Kriser har det med at indtræffe uden for daglig arbejdstid, i ferier og på helligdage. Det stiller krav til vores myndigheder: Vi bør derfor løbende gennemføre blandt andet risikoanalyser med henblik på at afdøre udviklingen i behovet for et kommunikationsberedskab i og uden for daglig arbejdstid. Kort sagt skal vi løbende inddrage spørgsmålet: "Er vi klar?"

Den enkelte myndighedschef er ansvarlig for, at medarbejderne modtager den nødvendige uddannelse, og tilpasser organisationen, så myndigheden kan håndtere krisekommunikation.



## 2 Ansvarsfordeling

### En koordinerende myndighed

For at være klar er det vigtigt, at ansvarsfordelingen er fastlagt. Som udgangspunkt gennemføres vores kommunikation i en decentral struktur. I kriser situationer gælder denne vejledning sammen med kommunikationspolitikens fokusområde "krisekommunikation", og den øvrige del af kommunikationspolitikken kan suspenderes.

Kommunikation i kriser situationer bør gennemføres tæt på hændelsen, hvor der er kendskab til enheden og dens opgaver. Hvor det ikke umiddelbart er muligt entydigt at identificere en koordinerende myndighed for kommunikationsopgaven, vil Forsvarsministeriet udpege én ansvarlig myndighed og orientere herom internt og eksternt. Den udpegede myndighed har herefter ansvaret for at koordinere kommunikationen med de relevante interne og eksterne myndigheder og aktører, herunder eventuelle internationale samarbejdspartnere og aktører.

I tilfælde af kriser, hvor henholdsvis den Nationale Operative Stab (NOST) og/eller den Internationale Operative Stab (IOS) aktiveres, skal kommunikationen koordineres med disse stabe, for så vidt angår kommunikationsindsatsen. Se i øvrigt bilag 1 "Krisberedskabets opbygning i Danmark".

Uanset på hvilket niveau krisen håndteres, afstemmes kommunikationsstrategi og -budskaber med Forsvarsministeriet for at sikre en samstemt kommunikationsindsats. Denne opgave skal varetages i samarbejde mellem Forsvarsministeriet og den pågældende myndighed.

### Myndighedens interne koordinering og forberedelse

Det er niveau 1-myndighedens ansvar at koordinere den operative indsats og den kommunikationsmæssige indsats. Dette kan for eksempel ske i form af stabsmøder eller situationsbriefinger, hvor myndighedens kommunikationsfunktion deltager.

Vi skal gennemføre de nødvendige tiltag for at være bedst muligt forberedt på at kunne kommunikere i en kriser situation. Tiltagene baseres på denne vejledning.

### Det indebærer (i prioriteret rækkefølge):

- 1 Myndighederne udarbejder, vedligeholder og afprøver egne beredskabsplaner for kommunikation i kriser situationer. De kan for eksempel afprøves i tilslutning til planlagt øvelsesvirksomhed.
- 2 Myndighederne tilpasser organisationen, så medarbejderne er bedst muligt rustet til at håndtere kommunikation i en kriser situation. En god mulig model herfor vil være en basisorganisation, som efter omstændighederne kan udvides i kortere eller længere tid.
- 3 Myndighederne forbereder de tekniske tiltag, der er nødvendige for håndteringen af kommunikation i en kriser situation.
- 4 Myndighederne gennemfører nødvendig medlemæssig uddannelse for relevant personale, som minimum i mediehåndtering, egentlig medie-træning for den enkelte og øvelser i samarbejde med eksterne medier for relevante medarbejdere.



## 2.1 Udpegning af pressetalsmænd

Både topledelse og ressourcpersoner spiller en vigtig rolle i krisekommunikationen. Udpegningen af talsmænd er derfor et vigtigt tiltag for at være klar til krisen. Der kan både være lokale myndighedstalsmænd og overordnede talsmænd.

### Myndighedens talsmand

I tilfælde af kriser stilles den berørte myndighed eventuelt en talsmand til rådighed for medierne. Der bør foretages nærmere overvejelser af talsmandsfunktionen, jf. nedenfor.

Myndigheden har ansvaret for at orientere sin egen organisation om, at procedurene for kommunikation i krisesituationer er trådt i kraft. Myndigheden har også ansvaret for, at der er udpeget én eller få navngivne personer fra myndigheden, der udtaler sig på myndighedens vegne i den pågældende sag.

### En overordnet talsmand

I tilfælde af større krisesituationer, som involverer flere myndigheder, kan Forsvarsministeriet anmode en niveau 1-myndighed om at udpege en talsmand, som skal holde offentligheden orienteret om alle overordnede forhold vedrørende krisen. De øvrige myndigheder varetager efter koordinaton med den udnævnte talsmand i dette tilfælde stadig kommunikation om krisen inden for deres eget område.

### En god formidler og ressourceperson

Myndigheden udpeger typisk talsmanden blandt topledelsen og/eller ressourcpersoner inden for det aktuelle emne. Det kan dog også overvejes at lade den samme person være talsmand ved alle krisesituationer. Der bør ved udvælgelsen af talsmanden tages hensyn til personens formidlingskompetencer og evne til at virke saglig, empatisk og troværdig foran kameraet. Talsmanden er omdrejningspunkt for al intern og ekstem kommunikation om emnet. Myndigheden skal løbende holde talsmanden opdateret om alt, der vedrører emnet. Talsmanden skal have referencen direkte til myndighedens ledelse og udtaler sig på myndighedens vegne. Ledelsen bør tillægge talsmanden beføjelser til selv at beslutte, hvornår og hvordan udtalelser finder sted inden for en på forhånd aftalt ramme og inden for eget myndighedsområde. Talsmanden og ledelsen koordinerer myndighedens budskaber og kommunikationsstrategi med myndighedens kommunikationsenhed.

## Andre ansatte

Andre ansatte ved myndigheden, der modtager henvendelser fra pressen, skal – før de eventuelt udtaler sig om emnet på myndighedens vegne – afgive melding om henvendelsen og koordinere budskaber med kommunikationsenheden eller talsmanden i myndigheden. Se i øvrigt vejledningerne i "samarbejde med medierne" på forsiden af det koncernfælles intranet, hvor det vigtige skal mellem udtalelser på myndighedens og egne vegne beskrives.

Der kan dog være medarbejdere, som ytrer sig i private medier som weblogs, videoklip og lignende, også kaldet civil journalistik. Det anbefales, at sådanne medier så vidt muligt følges af kommunikationsfolk eller andre, der udpeges til opgaven, sammen med øvrige medier, for at de kan reagere på eventuelle udtalelser og billedmateriale, som kan medføre henvendelser fra medierne.

# 3 Hensyn i forbindelse med åbenhed

Vi vil med vores kommunikation skabe størst mulig åbenhed, tillid og troværdighed omkring den måde, vi løser vores opgaver på.

I vores fælles kommunikationspolitik fremgår nedenstående under fokusområdet krisekommunikation:

- Vi frigiver oplysninger, positive såvel som negative, i takt med, at vi selv informeres om fakta omkring den konkrete hændelse.
- Vi fastlægger strategi, pressepolitik og budskaber før håndtering af den konkrete krise.
- I krisesituationer er det primært de udpegede talsmænd og evt. topledelsen, der udtaler sig. De udpegede talsmænd meddeles beføjelser.
- Vi etablerer et beredskab, så vi hurtigt kan behandle henvendelser fra medier, borgere og pårørende i kriseperioden.
- Ledelsen er en del af svarberedskabet.
- Eventuelle direkte berørte medarbejdere orienteres først og om muligt mundtligt.
- Medarbejderne får før eller senest samtidig med, at medierne orienteres, som minimum den samme information.

I forlængelse af de to sidste punkter i ovenstående arbejder vi under en krise med følgende hensyn, når vi kommunikerer:

- Hensynet til prioritering af information af medarbejdere og pårørende.
- Hensynet til opgaveløsningen.
- Hensynet til personellets sikkerhed.
- Hensynet til internationale samarbejds partnere.
- Hensynet til øksterne myndigheder uden for Forsvarsministeriets ressortområde.
- Hensynet til den politiske beslutningsproces.
- Hensynet til befolkningens sikkerhed.

# 4 Udførelse og aktivering

## Orientering og koordination

Den myndighed, som erkender en hændelse eller en mulig krise, orienterer hurtigst muligt Forsvarsministeriet og andre berørte myndigheder inden for Forsvarsministeriets område. Bestlutningen om at aktivere beredskabet for kommunikation i krisesituationer tages i samarbejde med Forsvarsministeriet af den myndighed, der først erkender krisen.

Forsvarsministeriet taler på et tidligt tidspunkt med berørte samarbejdspartnere, både nationalt og internationalt. Overvejelser om aktivering af MOST og IOS gennemføres, idet en aktivering vil få indflydelse på, hvor den overordnede presselinje koordineres.

Er der tale om en pludselig hændelse, og er de implicerede myndigheder under stort tidspres, bør for eksempel gruppe-sms'er anvendes til den indledende varsling. Telefoniske orienteringer er ofte for tidkrævende. Det skal sikres, at sms-beskeden er nået igennem til modtageren, eksempelvis via en afsluttet returbesked, da sms-beskeder ind imellem kan være forsinket i flere timer. Direkte involverede pårørende og medarbejdere orienteres så hurtigt som muligt og så vidt muligt personligt af nærmeste chef.

Forsvarsministeriet udpeger den myndighed, som skal være koordinerende myndighed på kommunikationsområdet, når det ikke umiddelbart er muligt entydigt at identificere en sådan, og orienterer alle berørte myndigheder om beslutningen. Den berørte myndighed udpeger straks en talsmand og orienterer de øvrige myndigheder om dette.

## Presselinje

Kommunikationsenheden og talsmanden udarbejder en indledende presselinje, der om nødvendigt kan begrænse sig til at bekræfte, at en hændelse har fundet sted, og som angiver et tidspunkt og sted for efterfølgende information. Et eksempel på en såkaldt "holding message" kan være følgende:

Forsvarskommandoen kan bekræfte, at trafikkontrollen i X-by i dag kl. xx har mistet kontakten til et fly af typen xx i området om xx. Forsvarsministeriet afholder pressebriefing i ministeriet kl. xx. Adgang via...

## Centre til opkald, presse og medieovervågning

Er der tale om en særlig stor sag eller hændelse, som må forventes at medføre massiv medieinteresse fra både nationale og udenlandske medier, etablerer myndigheden en telefonsluse eller et call center, som kan modtage et stort antal henvendelser fra medierne. Der etableres en medielog – eventuelt på vores fælles intranet – hvori henvendelser fra medierne registreres, og hvortil alle chefer, kommunikationsmedarbejdere og talsmænd har adgang.

Det kan desuden være hensigtsmæssigt at etablere et presse- og informationscenter, hvorfra mediernes medarbejdere kan arbejde. Et sådant center kan placeres tæt på et eventuelt situationsscenter, men klart adskilt herfra.

Er der i forvejen etableret medieovervågning ved myndigheden, målrettes medieovervågningen mod den aktuelle krise. Der kan være behov for at samle sproglige ressourcer og andre ressourcerpersoner på tværs af myndighederne i ét center tæt på den myndighed, som koordinerer kommunikationen.

Medieovervågningscenteret foretager i samarbejde med beslutningstagere og talsmænd en prioritering af, hvilke medier der har særlig interesse, samt hvad medieovervågningen skal målrettes mod.

## 4.1. Krisesider på inter- og intranet

Intranettet er en vigtig kanal for information i krisesituationer. Myndighederne er selv ansvarlige for at holde borgeme informerede inden for eget myndighedsområde. Ministerrådets intranetportal kan desuden samle information i forbindelse med kriser inden for ministerområdet. Derudover er al relevant kriseinformation fra danske myndigheder til offentligheden om større kriser i Danmark samlet på siden [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk). Hændelser i udlandet omtales på Udenrigsministeriets hjemmeside [um.dk](http://um.dk).

## Den enkelte myndighed

Den enkelte myndighed er (jf. sektorsvarsningsprincippet) ansvarlig for at informere befolkningen under kriser inden for deres egne områder. Det kan foregå dels via egne hjemmesider, dels via ministerområdets portal, forsvarsministeriet.dk, og [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk).

Myndigheden kan etablere en krisehjemmeside på intranettet, som løbende kan anvendes til formidling af information om hændelsen, til baggrundsinformation samt til information om kontaktmuligheder for medier, for medarbejdere og for deres pårørende uden adgang til intranet. Hjemmesiden skal, hvis det er relevant, indeholde "adfældsregulerende informationer", f.eks. forbud, påbud eller andre særlige forholdsregler, som giver befolkningen et grundlag for at agere hensigtsmæssigt.

Det kan være hensigtsmæssigt at lægge et kort interview eller en udtalelse på intranettet i form af lyd og/eller videoklip, som kan anvendes af medierne, indtil et eventuelt presse møde afholdes. Forsvarets Mediecenter kan anvendes af alle vores myndigheder til dette.



Følgende punkter bør indgå i krisehjemmesiden:

- information specifikt til pårørende
- situationsopdatering (log)
- hvad gør vi/hvad har vi gjort/hvad vil vi gøre?
- særlig information om det daglige arbejde med krisen
- forholdsregler for befolkningen
- engelsk version (og evt. andre sprogversioner, alt efter relevante målgrupper)

## Myndighedernes ansvar i forhold til kriseinfo.dk

Det er den enkelte myndighed, der skal sikre, at redaktionen for [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk) gøres opmærksom på, at en hændelse har en sådan karakter, at det er relevant at aktivere [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk), samt at forsyne redaktionen med de relevante informationer til [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk).

Det er ligeledes den eller de myndigheder, der har ansvaret for håndteringen af den pågældende hændelse, der skal sikre, at eventuelle direktiver til offentligheden om forbud, påbud eller andre særlige forholdsregler tilgår redaktionen for [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk).

Myndighederne skal desuden sikre, at redaktionen får besked, når myndighederne offentliggør relevant nyt vedrørende en igangværende hændelse på sine egne hjemmesider. Det er redaktionens ansvar efterfølgende at gøre informationerne tilgængelige på [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk).

Hvis en myndighed ikke anvender en hjemmeside til offentliggørelse af information om en aktuel hændelse, er det myndighedens eget ansvar at sikre, at informationen på anden vis tilgår redaktionen for [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk), således at denne information kan offentliggøres på [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk).

Der henvises i øvrigt til "Vejledning om ansvarsfordeling og procedurer for [www.kriseinfo.dk](http://www.kriseinfo.dk)"

## Kriseinformation på portalen forsvarsministeriet.dk

Ministerrådets internetportal, forsvarsministeriet.dk, bruges også til kommunikation i krisesituationer. Det betyder, at jo større en krise, ulykke eller katastrofe er, jo større en del af forsiden vil blive dedikeret til den aktuelle krise. Det er portalledaktøren eller den presseansvarlige i Forsvarsministeriet, der styrer kommunikationen på portalen i krisesituationer.

## Intranet

Myndighederne er ansvarlige for at opdatere det fælles intranet med henblik på information til medarbejderne. Myndigheden lægger så tidligt som muligt en kort nyhed/udtalelse på både internettet og på intranettet.



### ▪ MYNDIGHEDERNE / eksternt

- Orienter Forsvarsministeriet
- Orienter andre implicerede myndigheder
- Koordinerende myndighed udpeges eventuelt af Forsvarsministeriet, der informerer myndighederne herom
- Orienter eksterne myndigheder
- Orienter internationale samarbejdspartnere

### ▪ MYNDIGHEDERNE / internt

- Orienter direkte berørte medarbejdere mundtligt
- Orienter alle medarbejdere pr. intranet og/eller SMS
- Afhold eventuelt medarbejder-briefing

### ▪ PÅRØRENDE

- Orienter pårørende mundtligt

### ▪ ONLINE-aktiviteter

- Etabler eventuelt krisehjemmeside
- Orienter om forholdsregler for befolkningen
- Informer krisetinfo.dk
- Kort nyhed på hjemmesiden/pressemeddelelse med rådlig viden
- Forbered pressepunkter og spørgsmål/svar (Q/A)
- Læg fakta-ark på hjemmesiden
- Opdater løbende hjemmesiden
- Udarbejd evt. engelsk version

### ▪ OFFENTLIGHEDEN / MEDIERNE

- Udpeg talsmand
- Udarbejd svarberedskab (gennemgå med talsmand)
- Etabler eventuelt medieovervågningscenter
- Etabler eventuelt pressecenter
- Fastlæg og koordiner indledende presselinje (for eksempel holding message)
- Etabler eventuelt call center til håndtering af pressekontakt
- Opret og opdater medieblog
- Lav eventuelt kort båndet (billede/lyd) interview til internettet – brug Forsvarets Mediecenter
- Indkald til og afhold presse møde (koordinerende myndighed / Forsvarsministeriet)
- Arranger eventuelt individuelle interviews
- Lad eventuelt pressen besøge situationscenter/-rum
- Giv pressen alternative fotomuligheder

### ▪ BEFOLKNINGEN

- Orienter om forholdsregler for befolkningen



## Den nationale krisestyringsorganisation

Den nationale krisestyringsorganisation omfatter Regeringens Sikkerhedsudvalg med statsministeren, økonomi- og erhvervsministeren, udenrigsministeren, forsvarsministeren og justitsministeren. I Embedsmandsudvalget for Sikkerhedsspørgsmål deltager departementscheferne/direktøren fra samme ministerier. Chefen for Forsvarets Efterretningstjeneste og chefen for Politiets Efterretningstjeneste er ligeledes medlemmer af embedsmandsudvalget. Forsvarschefen og andre kan indgå i embedsmandsudvalget efter behov.

**Krisereberedskabsgruppen** består af repræsentanter på afdelings- og kontorchefniveau fra de samme myndigheder som i embedsmandsudvalget. Herudover deltager Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Forsvarskommandoen, Rigspolitiets Færdsels- og Beredskabsafdeling og Beredskabsstyrelsen i krisereberedskabsgruppen.

Selv i mere alvorlige sikkerhedspolitiske krisesituationer vil centraladministrationen i videst muligt omfang fortsætte sit arbejde uændret, men der må forudses afholdt flere møder i krisestyringsorganisationen for at koordinere håndteringen af krisesituationen. I en tilspidset situation kan dele af eller hele krisestyringsorganisationen samles med kort varsel eller være samlet uden afbrydelser under hele forløbet.

## Den Nationale Operative Stab

Den Nationale Operative Stab (NOST) er som udgangspunkt forankret ved Rigspolitiet og er oprettet med henblik på at styrke den operative koordinering mellem Rigspolitiet, Forsvarskommandoen, Forsvarets Efterretningstjeneste, Politiets Efterretningstjeneste, Beredskabsstyrelsen, Sundhedsstyrelsen og andre civile myndigheder. Stabens opgave er at skabe og opretholde et overblik over en given situation i Danmark med henblik på at kunne forelægge et samlet billede for de nationale beslutningstagere.

I tilfælde af en større hændelse i eller uden for Danmark vil der inden for rammerne af regeringens krisestyringsorganisation ske en koordinering af de politisk-strategiske budskaber. Umiddelbart efter en hændelse i Danmark vil det centrale operative kommunikationsberedskab (DCOK) i den nationale operative stab udarbejde oplæg og bidrage til regeringens krisestyringsorganisation. I DCOK deltager som udgangspunkt de samme myndigheder som i NOST.

Det centrale operative kommunikationsberedskab i den nationale operative stab har, udover ovennævnte oplæg til regeringens krisestyringsorganisation, til opgave at sikre hurtig videregivelse af relevante, præcise og koordinerede informationer til offentligheden, herunder medlemme. Det centrale operative kommunikationsberedskab har endvidere til opgave at besvare henvendelser fra medlemme samt koordinere arbejdet i eventuelle spørge-/svar-centraler.

## Den Internationale Operative Stab

Den Internationale Operative Stab (IOS) er nedsat af Regeringen og bliver ledet af Udenrigsministeriet. Staben består af en række faste medlemmer, som er de mest berørte offentlige myndigheder. Medlemmerne er Statsministeriet, Forsvarsministeriet, Forsvarskommandoen, Beredskabsstyrelsen, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Sundhedsstyrelsen, Justitsministeriet og Rigspolitiet. Staben bliver udvidet med yderligere offentlige og private medlemmer, når der er behov for det. Det kan være repræsentanter for rejsebranchen, forsikringsbranchen, lufthavnene, alarmcentralerne med flere. Udenrigsministeriet (Borgerservice) er formand for staben og varetager sekretariatfunktionen. Den Internationale Operative Stab medvirker til at etablere grundlaget for en hurtig og effektiv dansk indsats, der hjælper danske borgere i udlandet ved katastrofer og større ulykker. Staben er et forum for samarbejde og koordinering.

## Centrale principper for opbygningen af krisereberedskabet

Beredskabet i Danmark er opbygget efter **sektoransvarsprincippet**. Det indebærer, at den myndighed eller organisation, der har ansvaret for et område under normale forhold, også har ansvaret for de nødvendige forebyggende og afhjælpende foranstaltninger, når der opstår ekstraordinære hændelser, som for eksempel kriser og katastrofer.

Et andet vigtigt princip er **lighedsprincippet** (også kaldet princippet om enstrengethed). Det indebærer, at der skal være størst mulig lighed mellem den organisation, som man anvender under normale forhold, og den, man anvender i krisesituationer. Princippet er med til at reducere omfanget af organisatoriske tilpasninger til det strengt nødvendige, når en krisesituation opstår.

Derudover indebærer **nærhedsprincippet**, at opgaverne bør løses så tæt på borgerne som muligt og dermed på det relevante og laveste egnede organisatoriske niveau.

Endelig kan det såkaldte **forsigtighedsprincip** nævnes. Princippet refererer til det fornuftige i at handle frem for ikke at gøre noget, hvis man er i tvivl. Dette er en proaktiv tankegang, som mange inden for redningsberedskab, politi, hospitaletsvæsen m.fl. kender fra deres dagligdag, og som med fordel kan overføres til krisestyring på overordnet niveau.

Udover ovennævnte principper gælder det også, at der skal være en effektiv udnyttelse af de ressourcer, som myndighederne vurderer, de kan afsætte til beredskabet i forhold til andre prioriterede opgaver. I dette hensyn indgår der også vurderinger af, hvorledes der opnås det mest relevante beredskab for de afsatte ressourcer.



Fotografier

Forsvarsministeriet  
Forsvaret  
Beredskabsstyrelsen

Grafisk design

Goodmorning Technology  
[www.gmtm.dk](http://www.gmtm.dk)

**Denne vejledning gælder for alle myndigheder i Forsvarsministeriets koncern.**  
**Den er udarbejdet af K-netværket med repræsentanter fra Forsvarsministeriets departement og underliggende myndigheder:** Forsvarskommandoen, Beredskabsstyrelsen, Hjemmeværnskommandoen, Forsvarets Efterretningstjeneste, Forsvarets Auditørkorps, Farvandsvæsenet, Forsvarsministeriets Interne Revision og Militærnægteradministrationen. Publikationen findes på det koncernfælles intranet

## Forsvarsministeriet

Holmens Kanal 42  
1060 København K

Tlf.: 33 92 33 20  
Fax: 33 32 06 55

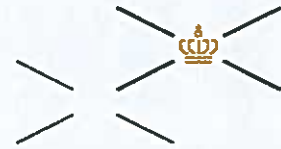
fmn@fmn.dk  
www.fmn.dk





# BASISVEJLEDNING FOR BRUG AF SOCIALE MEDIER

FORSVARSMINISTERIETS KONCERN



Denne vejledning viser, hvordan du kan udnytte de mange muligheder, de sociale medier giver, og være opmærksom på de faldgruber, der kan skade dig selv, dine pårørende og kolleger eller din myndighed.

Grænserne mellem det personlige og det professionelle er ikke altid klare på sociale medier. Derfor bør du altid overveje, om du optræder som privatperson, eller om du bruger sociale medier som en del af dit arbejde og dermed optræder som repræsentant for din arbejdsplads.

Selv når du optræder som privatperson, kan brugere på nettet forveksle dine personlige holdninger med din myndigheds holdninger, hvis de kan se, at du er ansat i en myndighed under Forsvarsministeriet. Du kan derfor – selv om du optræder som privatperson – blive opfattet som repræsentant for den myndighed, du er ansat i.

#### Hvad er sociale medier?

Sociale medier kaldes også web 2.0 eller nye medier. De kan defineres som medier, der bruges til samtale eller interaktion mellem mennesker - typisk via internettet. Facebook, Twitter og YouTube er typiske eksempler på sociale medier.

#### HVORDAN SKAL JEG BRUGE SOCIALE MEDIER? – GODE RÅD

Hvad enten du bruger sociale medier privat eller som en del af dit arbejde, bør du helt generelt tænke over, om du ville skrive den samme information i en avis, eller om du ville sige det samme i radioen.

Du kan betragte de sociale medier som et åbent offentligt rum, hvor dine opdateringer kan læses af mange og vil være tilgængelige i lang tid. Vær også opmærksom på, at andre kan misforstå dit materiale eller tillægge det en anden betydning, og at dit materiale kan sendes videre eller ændres. Så overvej nøje, hvad du skriver. Hvis du er ved at publicere materiale, som du er i tvivl om, så læs eventuelt denne vejledning, eller tal med en ven eller kollega.

#### Hvad siger love og regler?

I sociale medier gælder samme regler og love som andre steder. Ifølge Grundloven har alle ret til at offentliggøre sine tanker på skrift, dog under ansvar for de begrænsninger af ytringsfriheden, der følger af love og regler. Hvis du for eksempel udtaler dig racistisk eller injurierende, kan du risikere at blive straffet. Offentligt ansatte må ikke videregive eller udnytte fortrolige oplysninger og kan risikere straf, hvis de gør det.

#### Personlige informationer

I sociale medier færdes du side om side med kolleger og venner, men også med mennesker, du ikke kender. Derfor bør du tænke over, hvilke informationer du publicerer.

Du kan læse mere i Justitsministeriets *Vejledning om offentligt ansattes ytringsfrihed*

- Vær forsigtig med at publicere oplysninger om dig selv, dine pårørende og dine kolleger, der kan gøre dig/jer til mål for chikane.
- Det er naturligvis i orden at skrive privat indhold, men betragt dit indhold som offentligt tilgængeligt, og tag dine forholdsregler i forhold til dette.
- Tjek dine privatlivsindstillinger på sociale medier. Du kan ofte indstille dine profiler, så alle ikke kan se dine personlige oplysninger.

**Andreas** [redacted] Hej anders. Gad du bestille det der tøj til mig? mit kortnummer er 4051 [redacted] 3745 det udløber 06/10 og sikkerhedscifrene er [redacted] min pinkode 7[redacted]1, men den tror jeg ikke du skal bruge:)  
 I går kl. 11:58 · Tilføj kommentar · Synes godt om · Se væg til væg

**Rasmus** [redacted] nu kan vi alle bestille tøj på din regning.  
 I går kl. 12:10

**Anders** [redacted] Ja ja, skudsikker vest, hjelm, beskyttelses briller og army boots 3000+ ikk???

**Andreas** [redacted] SHIT!! hvordan sletter man!!!!  
 I går kl. 12:15

**Søren** [redacted] Too late!  
 I går kl. 13:25

**Andreas** [redacted] FUCK!!! Kan du ikke slette det anders? TAG DIN TELEFON JEG SKAL SNAK MED DIG  
 I går kl. 15:31

**Anders** [redacted] Never!!!  
 I går kl. 15:38

**Jacob** [redacted] ,Ha ha ha ha!  
 I går kl. 19:50 · Slet

*Eksempel på udlevering af private oplysninger på Facebook med uheldige konsekvenser.*

### Tjenstlige oplysninger

Der gælder samme regler for videregivelse af tjenstlige oplysninger i sociale medier som i alle andre medier. Hvis du er i tvivl, så tjek din myndigheds regler på området.

Hvis du som privatperson omtaler dit arbejde, kan du eventuelt benytte en ansvarsfraskrivelse som følgende: "Synspunkterne på dette websted er mine egne og repræsenterer ikke nødvendigvis [din myndigheds] holdninger og værdier."

- Vær forsigtig med at omtale operationer og lignende, hvis det kan bringe din egen eller andres sikkerhed i fare.
- Undlad at referere til interne samtaler eller dokumenter.
- Respekter beskyttelse af fortrolige og følsomme oplysninger.
- Tænk derfor over, om du overholder din myndigheds almindelige retningslinjer for tjenstlige oplysninger.

**Peter** [redacted] I morgen kl. 8 kører jeg på min første patrulje til Gereshk... det bliver fedt!  
 5 seconds ago · Comment · Like

*Konstrueret Facebook-opdatering med følsomme oplysninger, der kan misbruges.*





### Billeder, videoer og copyright

Billeder, videoer og andet materiale, du publicerer på nettet, er dit ansvar. Vær derfor opmærksom på andres rettigheder.

Vær opmærksom på film eller fotos, der viser andre personer. Hvis fremstillingen strider mod almene værdier, kan det have en negativ effekt for den pågældende person eller myndighed. Billeder må ikke indeholde klassificeret materiale eller vise militære installationer. De vil senere kunne bruges til at skade dig og dine kollegaer.

**YouTube**  [Søg](#) [Gennemse](#) [Upload](#)

**Danish army / Danske militær skive**  
 bfkbfkbfk 1 videoer [Abonner](#)

**Den Kongelig Danish Army**  
 33.221 visninger  
 PhpDK5800

**MG-3 / LMG**  
 11.020 visninger  
 Firedayke

**Danish Army**  
 26.871 visninger  
 PhpDK5800

**HVK Skive**  
 1.460 visninger  
 sorentarsen

**Danish Army**  
 3.454 visninger  
 victorh1414

**Soldiers of D**  
 12.434 visninger  
 RKJohansen

*Eksempel på video på YouTube, der sender uheldige signaler*

- Tænk over, om du skal have tilladelse til at bruge billeder og videoer hos de personer, som vises i materialet.
- Få tilladelse, før du anvender andres materiale. Og husk at kreditere den person, der har lavet indholdet.
- Tænk over, hvilke signaler du sender. Våben, uniform og materiel kan sende uheldige signaler.
- Vær opmærksom på den baggrund eller det miljø, som billedet eller videoen viser.

### Tilknytning

I de sociale medier kan du tilknytte dig andre brugere og grupper. På den måde kan du skabe vigtige kontakter og dele viden. Men tænk over, at når du melder dig ind i en gruppe eller bliver fan af noget eller nogen, så sender du et signal om, at du støtter den pågældende sag. Derfor bør du jævnligt overveje at give dine fansider og grupper i dit sociale netværk et eftersyn.

Der findes mange profiler og sider på sociale medier, som ikke er oprettet af personerne eller organisationerne selv. Ofte er det svært at gennemskue, om en profil indeholder officielt indhold fra en myndighed, eller om det er en uofficiel profil.

The screenshot shows a Facebook search interface. At the top, there is a search bar with the text 'Search' and a magnifying glass icon. Below this, the search results are displayed for the term 'forsvaret'. On the left side, there is a sidebar with navigation options: 'All Results', 'People', 'Pages' (highlighted), 'Groups', 'Applications', 'Events', 'Web Results', 'Posts by Friends', and 'Posts by Everyone'. The main content area shows two search results. The first result is for 'Forsvaret', which is a Government page with 1,680 fans. It features a profile picture of the Danish flag. The second result is for 'Forsvarets Pårørendeportal', which is a Website with 2,158 fans. It features a profile picture of a young girl reading a book. Below the search results, there is a caption in Danish: "Facebook-siden 'Forsvaret' er oprettet af en privatperson uden forsvarets tilladelse, og uden at forsvaret er ansvarligt for sidens indhold. Siden 'Forsvarets Pårørendeportal' er derimod en officiel side, der administreres af Forsvarets Personeltjeneste."

- Tænk over, hvem og hvad du knytter dig til i sociale medier. Tjek, hvem der står bag grupper, du knytter dig til. Og hold øje med eventuelle uheldige debattråde.
- En 'ven' på nettet er ikke nødvendigvis din ven. Det kan være en falsk profil, som i værste fald kan være oprettet for at lokke informationer ud af dig.
- Du kan ofte vælge at have en åben eller en lukket profil. Mange har valgt en løsning, hvor de fleste oplysninger er forbeholdt godkendte venner.

## **HVORDAN SKAL JEG BRUGE SOCIALE MEDIER I ARBEJDSMÆSSIGE SAMMENHÆNGE?**

Når du bruger sociale medier som en del af dit arbejde, og dermed optræder som direkte repræsentant for din arbejdsplads, skal du naturligvis være opmærksom på de generelle anbefalinger ovenfor. Men desuden bør du være opmærksom på følgende:

### **Vær klar omkring dit formål og hvem du er**

- Gør det klart for folk, hvem de taler med – angiv myndighed, navn og titel i profiler eller kommentarer. Det øger troværdigheden og minimerer risikoen for misforståelser.
- Vær åben om formålet med din tilstedeværelse – er det f.eks. at gøre opmærksom på særlige service-tilbud, at lytte til hvad brugerne taler om, eller at styrke myndighedens brand gennem synlighed og dialog?
- Benyt korrekt udgave af myndighedslogo samt andre visuelle elementer, hvor det er relevant.

### **Udvis god dømmekraft**

Sociale medier lægger op til en meget direkte kommunikationsform, som du godt kan bruge. Men husk altid, at du repræsenterer din myndighed, og at alt dit indhold skal kunne tåle at blive forbundet med din myndighed. Derfor skal du sikre dig, at dit indhold er i overensstemmelse med din myndigheds værdier og faglige standarder.

- Skriv i en saglig tone.
- Tænk over, om dit indhold kan så tvivl om din eller din myndigheds troværdighed.
- Hvis du er uenig med andres meninger, så svar altid høfligt og passende.
- Det er ikke nødvendigt at imødegå al kritik eller besvare alle indlæg.
- Ansvar for kommunikation følger ansvaret for opgaven. Derfor bør du kun udtale dig om emner, du har ansvar for.



E

FORSVARSMINISTERIET



# Koncernens kommunikationspolitik

Gælder for alle myndigheder under Forsvarsministeriet

# Indholdsfortegnelse

---

Forord v/ forsvarsminister Søren Gade .....	Side 3
1. En fælles politik for kommunikation .....	Side 4
2. Fokusområde Intern kommunikation .....	Side 10
3. Fokusområde Samarbejde med eksterne medier .....	Side 13
4. Fokusområde Krisekommunikation .....	Side 16
5. Fokusområde Internet .....	Side 19

# Forord

Som politisk ansvarlig chef for Forsvarsministeriets koncern er jeg glad for at kunne præsentere den første fælles kommunikationspolitik i vores koncern. Effektiv og rettidig kommunikation er afgørende i vores dagligdag både internt og eksternt.

Vi er en af landets største arbejdspladser med cirka 27.000 ansatte og cirka 60.000 frivillige fordelt over store dele af landet og i mange af verdens brændpunkter. Det stiller nogle særlige krav til den måde, vi kommunikerer med hinanden på. Effektiv intern kommunikation er især nødvendig i en tid med store organisationsforandringer for at undgå usikkerhed og utryghed.

Opgaverne inden for Forsvarsministeriets koncern spænder vidt og berører mange menneskers dagligdag. Derfor har mange interesse i vores arbejde. Det giver stor bevågenhed i offentligheden og pressen. Opmærksomheden er i de senere år blevet større,

blandt andet på grund af Forsvarsministeriets stadig stigende internationale engagement.

Vi har derfor selv et stort ansvar for og pligt til at fortælle danskerne, at vi løser en central opgave for samfundet - vi arbejder for fred og sikkerhed herhjemme og i udlandet. Skatteborgerne skal med andre ord vide, hvilken service vi leverer for de cirka 20 mia. kr., der er tildelt vores område på finansloven hvert år.

Kommunikation har været på dagsordenen i de senere år. Vi er blevet betydeligt bedre. En fælles kommunikationspolitik er et godt redskab til, at vi kan blive endnu bedre til at kommunikere internt og eksternt, både i de enkelte myndigheder og på tværs af koncernen. Jeg vil fremover uddele en kommunikationspris til enheder, der har gjort en markant forskel for kommunikationen internt eller eksternt.



Søren Gade  
Forsvarsminister



Forsvarsminister Søren Gade



# 1 En fælles politik for kommunikation

---

I Forsvarsministeriets koncern arbejder vi for fred og sikkerhed herhjemme og i udlandet. Vores opgaver spænder lige fra danske soldaters deltagelse i Internationale opgaver til at sikre dansk territorium på landjorden, i luften og på havet. Vi bidrager til at sikre samfundets robusthed over for ulykker og katastrofer - skabt af for eksempel terror, storm eller strømssvigt. Vi arbejder også med sejladsikkerhed, miljøovervågning, forureningsbekæmpelse og redningstjeneste.

Opgaverne påvirker sikkerheden og hverdagen for både medarbejdere og befolkningen i Danmark og

i de lande, hvor der udføres internationale opgaver. Det kræver en stærk opgaveløsning - herunder at sikre en effektiv kommunikation over for omverdenen samt inden for og mellem koncernens myndigheder.

Derfor har vi en fælles politik for, hvordan vi ønsker at kommunikere i hver enkelt myndighed, mellem myndighederne og med omverdenen. Politikken sikrer på en gang koordination og mangfoldighed på tværs af koncernen.

## Vision

Forsvarsministeriet skal som koncern udvikle sig til at være en effektivt kommunikerende enhed på alle niveauer. Vi sikrer, at vores medarbejdere og omverdenen har et godt kendskab til og forståelse for vores mål, opgaver og resultater.

Ekstern kommunikation: Omverdenen kan forvente en klar, hurtig og åben kommunikation inden for koncernens virkefelt.

Intern kommunikation: Både medarbejdere og myndigheder i koncernen skal deltage i en klar, hurtig og åben kommunikation.

## Mission

Kommunikationspolitikken har til formål at sikre en klar og fælles forståelse for målet med vores kommunikation. Kommunikation er et redskab til at skabe kendskab til og forståelse for vores arbejde. Vi skal løbende udvikle og styrke kommunikationen internt i organisationen og med omverdenen. Formidling og dialog skal være en naturlig del af alle chefers og medarbejders hverdag.

Vi vil være anerkendt for at have en aktiv dialog på tværs af ministerområdet og med omverdenen. Vi vil skabe dynamisk webkommunikation og effektiv krisekommunikation. Vi vil styrke en fælles identitet i vores koncern ved at skabe bedre sammenhæng og koordination i vores decentrale organisation.

Politikken bliver revideret i 2007.

---

## Principper for god kommunikation

De grundlæggende principper rummer concernens holdning til, hvordan vi ønsker at kommunikere.

### 1 Vi har en aktiv dialog

Vi skaber engagement, arbejdsglæde og ansvarlighed med en god intern og ekstern dialog. Vi ønsker at kommunikere med medarbejderne først - især om beslutninger, der vedrører dem. Vi deler vores viden og op søger den viden, andre stiller til rådighed, for at skabe bedre resultater.

### 2 Vi er åbne

Vi er tilgængelige - med respekt for de særlige hensyn, der gælder for offentlige myndigheder og i særdeleshed for forsvaret. Vi viser vilje og evne til at kommunikere - også i situationer, hvor omverdenen efterspørger informationer, der ikke umiddelbart er til vores fordel.

### 3 Vi er offensive

Vi tager initiativ og er selv med til at sætte dagsordenen både internt og eksternt. Vi er årvågne og forebygger rygte- og myterfannelser. Vi følger op på misforståelser og giver vores version af sagen.

### 4 Vi er troværdige

Vores troværdighed er afgørende for medarbejdernes og omverdenens tillid til os. Der er derfor sammenhæng mellem ord og handling. Og vi formidler korrekt og rettidigt.

### 5 Vi er til at forstå

Vi kommunikerer, så det er til at forstå for andre end os selv. Det er vores ansvar, at andre kan forstå vores budskaber. Derfor bruger vi et klart, præcist og korrekt sprog.

### 6 Kommunikation er en integreret del af opgaveløsningen

Vores kommunikation har altid et formål. Kommunikation skal tænkes tidligt ind i forbindelse med arbejdet med for eksempel nye lovforslag, projekter og opgaver. Vi overvejer hvorfor, hvad, med hvem, hvordan og hvornår, vi kommunikerer.

---

## Alle har et medansvar

Alle myndigheder har ansvar for, at kommunikationen inden for deres myndighedsområde lever op til kravene i kommunikationspolitikken. Ansvar for kommunikation følger ansvaret for opgaven.

Kommunikation er ikke kun et ansvar for ledere og kommunikationsspecialister. Alle medarbejdere har et medansvar for kommunikation. Ledende medarbejdere har et særligt ansvar for at skabe effektiv intern og ekstern kommunikation og for at vise vejen med det gode eksempel.

## Vores målgrupper

Forsvarsministeriets concern løser mange forskellige opgaver. Derfor er der også stor forskel på, hvem den enkelte myndighed kommunikerer med. Princippet er, at vi kommunikerer, så det er til at forstå for andre end os selv. Kommunikation skal derfor målrettes til målgruppen.

Prioritering af og relationen til de forskellige målgrupper er forskellig fra myndighed til myndighed og kan fastlægges yderligere af de enkelte myndigheder i de decentrale kommunikationsstrategier.

Her er nævnt nogle af de målgrupper, vi har fælles:

### Fælles målgrupper:

- Borgere
- Folkevalgte
- Pressen
- Medarbejdere
- Kommende medarbejdere
- Familier til medarbejdere
- Opinionsdannere
- Andre offentlige myndigheder
- Udenlandske samarbejdspartnere

## Uddannelse og udvikling

Både interne og eksterne samarbejdspartnere stiller krav til vores evne til dialog og kommunikation. Derfor skal vi løbende forbedre den interne og eksterne kommunikation. Det kræver træning,

efteruddannelse og i den forbindelse også mod til at afprøve nye måder at kommunikere på.



---

## Måling og opfølgning

Kommunikation kan og bør måles. Målinger giver os et indblik i, hvor effektiv vores kommunikation er. Vi skal dokumentere, hvor langt dels den enkelte myndighed og dels koncernen er kommet med implementeringen af kommunikationspolitikken. Måling og opfølgning er således afgørende for politikken reelle implementering, succes og videre udvikling.

Som hovedregel bør man lave måling eller evaluering af specifikke kommunikationsaktiviteter.

Målinger kan være ressourcekrævende, men selv med et stramt budget vil der ofte være mulighed for mindre målinger og evalueringer. Det er bedre at måle i det små, hvor det 'kun' koster arbejdstid frem for slet ikke at måle.

Måling og opfølgning af kommunikation kan indgå i styringsrelationerne mellem departementet og de underliggende myndigheder.

## Opbygning

Kommunikationspolitikken: er delt i to. Den første del udstikker de overordnede rammer og principper for effektiv kommunikation. I den anden del er visionen og principperne udmøntet i en række strategisk udvalgte fokusområder. Det er de områder, vi

vil sætte særligt fokus på i 2006 og 2007. For hvert fokusområde angiver vi først koncernens holdning til god kommunikation. Herefter er der opstillet mål for, hvordan vi kan omsætte holdningen i praksis.

Kommunikationspolitikken fokusområder er:

- Intern kommunikation
- Samarbejde med eksterne medier
- Krisekommunikation
- Internet

Handlingsplanen: beskriver de aktiviteter, Forsvarsministeriet og de underliggende myndigheder i fællesskab eller hver for sig sætter i gang i de kommende år for at realisere visionen for kommunikationspolitikken. Prioritering, ansvar og tidsplan for aktiviteterne fremgår af handlingspla-

nen for kommunikation 2006 -2007.

Der bliver løbende udarbejdet vejledninger med 'best practices' for kommunikation. Vejledningerne bliver offentliggjort på det koncernfælles intranet (KFI) og på myndighedernes egne intranet.

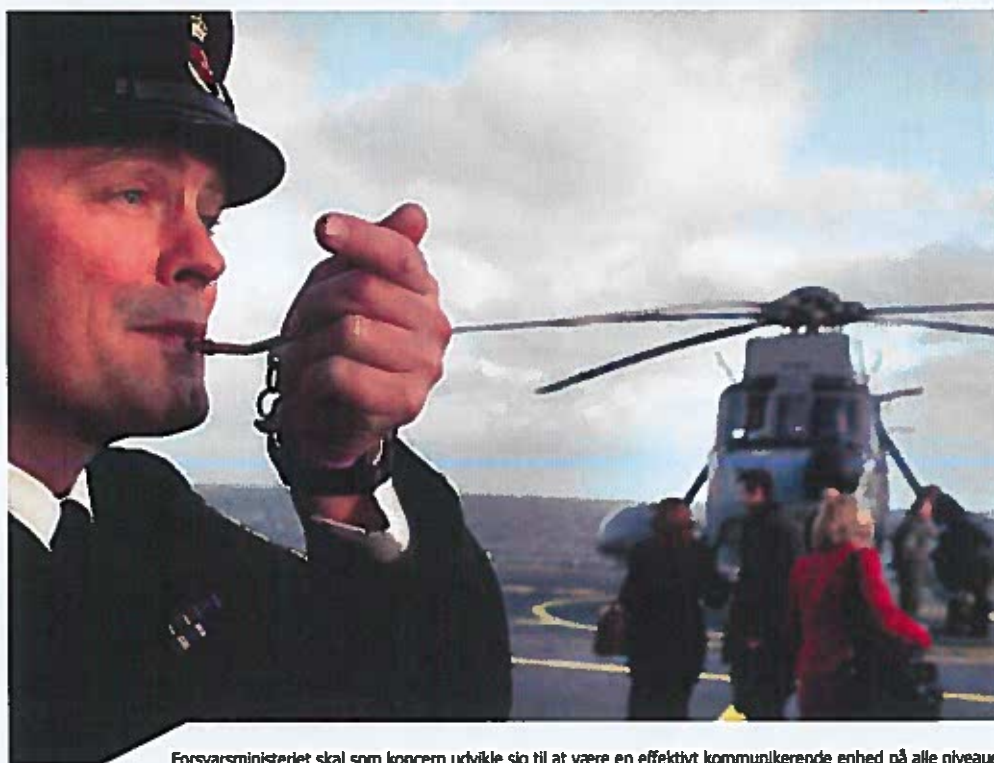
---

## Hvem er omfattet

Kommunikationspolitikken gælder for alle myndigheder under Forsvarsministeriet. Den udgør dermed et fælles grundlag for kommunikationen – også for de politikker og strategier, der fastlægges decentralt i de enkelte myndigheder.

I dele af Forsvarsministeriets concern - for eksempel Forsvarets Efterretningstjeneste, de Indsatte enhe-

der – herunder specialoperationsstyrkerne og Forsvarets Auditørkorps – er kommunikationen i visse tilfælde begrænset af de grundlæggende hensyn til funktionsvilkår, personalets sikkerhed og samarbejdspartnere i ind- og udland. Der er naturligvis også hensyn til personsager, kommercielt fortrolige forhold og igangværende operationer.



Forsvarsministeriet skal som concern udvikle sig til at være en effektivt kommunikerende enhed på alle niveauer

---

Kommunikationspolitikens strategiske fokusområder er:

- Intern kommunikation
- Samarbejde med eksterne medier
- Krisekommunikation
- Internet



## 2 Fokusområde Intern kommunikation

### Holdning

Forsvarsministeriets mange myndigheder, forskelligartede opgaver og forskellige medarbejdergrupper kræver fokus på koordination. Den interne kommunikation skal styrke samarbejde og videndeling om blandt andet fælles mål, så koncernen fremstår som en helhed. En velfungerende intern kommunikation øger engagement, arbejdsglæde, omstillingsparathed og ansvarlighed blandt medarbejderne i koncernen.

Den interne kommunikation sikrer, at myndigheder og medarbejdere har viden til internt og eksternt at agere og tage medansvar for opgaveløsningen. Den interne kommunikation er således forudsætningen for en effektiv opgaveløsning. Samtidig danner den

grundlag for den eksterne kommunikation. Medarbejderne er 'ambassadører' for koncernen og bidrager gennem kontakten til omverdenen til eksternt at skabe et godt kendskab til og forståelse for vores opgaver og resultater.

Intern kommunikation er også ledelsesmæssigt et styringsredskab og derfor et ledelsesansvar lige fra den individuelle samtale og faglige sparring til den generelle information fra topledelsen.

Intern kommunikation handler om kommunikationen internt i en myndighed og mellem myndigheder, der indgår i Forsvarsministeriets koncernområde.

### Det betyder

Vi arbejder med følgende mål for intern kommunikation:

- 1 Vi kommunikerer rettidigt, klart og forståeligt**  
Vi kommunikerer, så det er til at forstå for andre end os selv. Vi kommunikerer målet og differentierer indholdet af hensyn til modtageren.
- 2 Vi gør information tilgængelig**  
Information om, hvad der sker i koncernen, skal være let tilgængelig for medarbejdere og myndigheder. Alle medarbejdere skal have den nødvendige indsigt i eget sagsområde og være velinformeret inden for eget myndighedsområde.
- 3 Vi koordinerer vores aktiviteter**  
Når vi skal træffe en beslutning og sætte aktiviteter i værk, skal vi overveje, om andre myndigheder kan bidrage til opgaveløsningen, og om beslutningen har konsekvenser for andre myndigheder.

## Det gør vi

Sådan vil vi nå målene:

### **1 Vi kommunikerer rettidigt, klart og forståeligt. Det indebærer:**

Vi arbejder med sprog. Den enkelte myndighed kan udarbejde en sprogpolitik på baggrund af overordnede koncernfælles retningslinjer for sprogbrug, brug af forkortelser m.m.

Vi anvender illustrationer til at understøtte vores budskaber og skabe overblik over pointerne.

### **2 Vi gør information tilgængelig. Det indebærer:**

Vi har behov for på sigt at etablere et koncernfælles net - som supplement til myndighedernes egne net, hvor vi kan dele koncernfælles viden og informationer.

Myndighederne sikrer, at relevant information er tilgængelig der.

Vi sørger for, at medarbejdere, der ikke har adgang til det elektroniske netværk i dagligdagen, tilgødeses på anden måde. Myndighederne må vurdere, hvilke kanaler der i det konkrete tilfælde bør anvendes.

Vi anvender klassifikationer med omtanke, da de vanskeliggør informationsudveksling mellem myndigheder og medarbejdere.

Vi anfører en kontaktperson i mails, breve, annoncer, intranet mv., så det er let for modtageren at kontakte os.

### **3 Vi koordinerer vores aktiviteter. Det indebærer:**

Vi sikrer kendskab til myndighedernes mål og beslutninger på tværs af koncernen.

Vi sikrer, at koncernens og myndighedernes interne kommunikation indgår i forskellige målinger.

Vi udgiver en årlig pjece til internt brug. Den skal give et hurtigt overblik over de enkelte myndigheders opgaver. Pjecen er tilgængelig på myndighedernes intranet.

---

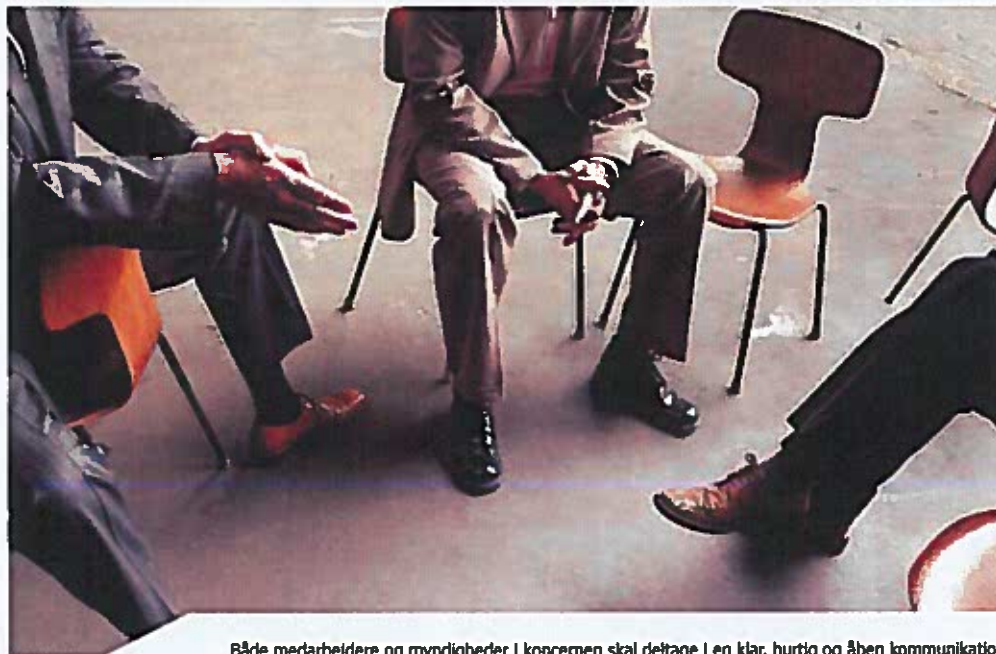
## Ansvar

Forsvarsministeriet sikrer, at de konkrete koncernfælles aktiviteter bliver sat i gang.

Ledelsen i den enkelte myndighed har ansvar for at sikre, at den interne kommunikation i myndigheden lever op til principperne i den koncernfælles kommunikationspolitik. Myndighederne kan sup-

plere den fælles kommunikationspolitik med uddybende retningslinjer.

Alle medarbejdere har ansvar for aktivt at dele relevant information med hinanden, også på tværs af myndighederne. Medarbejderne har også pligt til at opsøge relevant information i opgaveløsningen.



Både medarbejdere og myndigheder i koncernen skal deltage i en klar, hurtig og åben kommunikation



# 3 Fokusområde

## 3 Samarbejde med eksterne medier

### Holdning

Der er en naturlig interesse i samfundet for Forsvarsministeriets virkefelt. Vi er samtidig en af Danmarks største arbejdspladser med mange frivillige tilknyttet vores organisation. Det betyder, at vi har en særlig pligt til at informere om vores arbejde.

Medierne er en vigtig kilde til formidling af viden om vores aktiviteter til både politikere, borgere, medarbejdere, ledere og andre interesserede. Mediernes omtale har således stor betydning for borgernes kendskab til vores mål, opgaver og resultater og er også vigtig for vores omdømme i den brede offentlighed. Målet er derfor at få det bedst mulige samarbejde med medierne.

Vi ønsker at skabe og udvikle gode relationer til medierne, også i de situationer, hvor vi er udsat for kritik. Vi ønsker således at give journalister de bedst mulige betingelser for at formidle stoffet til offentligheden.

I dele af Forsvarsministeriets koncern er kommunikationen i visse tilfælde begrænset af de grundlæggende hensyn til funktionsvilkår, personalets sikkerhed og samarbejdspartnere i ind- og udland. Der er naturligvis også hensyn til personsager, kommercielt fortrolige forhold og igangværende operationer.

### Det betyder

Vi arbejder med følgende mål for samarbejdet med eksterne medier:

- 1 Vi er tilgængelige**  
Tilgængelighed og hurtighed er forudsætninger for et godt samarbejde med medierne. Vi er en offentlig koncern, der gør det let for medierne at få viden og informationer om vores mål, opgaver og resultater. Vi er tilgængelige - med respekt for de særlige hensyn, der gælder for offentlige myndigheder og i særdeleshed for forsvaret.
- 2 Vi tilbyder medierne rettidige og fyldestgørende oplysninger**  
Vi leverer konkret og rettidig information, både når det drejer sig om faktuelle oplysninger, baggrundsinformationer, udtalelser, aktindsigt mv. Vi tager også selv initiativ til at holde offentligheden orienteret. Udgangspunktet er naturligvis ikke blot, hvad vi gerne vil fortælle, men også de emner, omverdenen interesserer sig for.
- 3 Vi prioriterer samarbejdet med medierne som en ledelsesopgave**  
Ledelsen sikrer, at samarbejdet med medierne er en prioriteret opgave i det daglige arbejde. Det skal ske i samarbejde med de presseansvarlige. Som chef tegner man sin enhed udadtil over for pressen.
- 4 Vi koordinerer pressearbejdet internt**  
Vi informerer og koordinerer internt om verserende sager for at forberede os på mulige spørgsmål fra medierne. For at få et godt beredskab er det nødvendigt, at vi er på forkant med, hvad der aktuelt kan interessere medierne.

## Det gør vi

Sådan vil vi nå målene:

- 1 Vi er tilgængelige. Det indebærer:**  
Forsvarsministeriets koncern skal i videst muligt omfang altid være i stand til at kommunikere med og via medierne.

Når en journalist henvender sig, sørger vi for, at den rette person ringer tilbage til journalisten. Vi svarer hurtigst muligt på spørgsmålet og så vidt muligt inden deadline.

Vi er indstillet på at afkorte kommandovejene, hvis omverdenens krav på information kræver hurtig aktion.

- 2 Vi tilbyder rettidige og fyldestgørende oplysninger. Det indebærer:**  
Kontakt til pressen bør overvejes ved begyndelsen af nye opgaver og projekter af de medarbejdere, der har ansvaret for at løse opgaven.

Vi synliggør ministeriets og myndighedernes generelle højdning til aktuelle sager på koncernens hjemmesider og i pressemeddelelser.

Vi understøtter et højt vidensniveau om virkefeltet for Forsvarsministeriets koncern.

Vi stiller gerne baggrundsinformation til rådighed for interesserede medier.

Vi servicerer medier med generel eller specifik interesse i Forsvarsministeriets område.

- 3 Vi prioriterer samarbejdet med medierne som en ledelsesopgave. Det indebærer:**  
Vi prioriterer også gode kommunikationsevner, når nye ledere skal ansættes eller forfremmes.

Ledere kan formidle budskaber, så de fremstår klart og relevant for offentligheden.

Som chef må man gå aktivt ind i håndteringen af konkrete sager. Når der er behov for det, er det så vidt muligt cheferne, der udtaler sig til medierne.

- 4 Vi koordinerer pressearbejdet internt. Det indebærer:**  
Et godt samarbejde med medierne forudsætter, at der er en klar arbejds- og ansvarsdeling og klare procedurer. Medarbejderne skal vide, hvad de skal gøre, hvis de bliver kontaktet af en journalist. Det gælder på tværs af koncernen og i de enkelte myndigheder.

Hver enkelt myndighed har internt klare procedurer for pressehåndtering og klar ansvarsfordeling.



---

## Ansvar

Forsvarsministeriet varetager al kontakt vedrørende ministeren og om overordnede politiske og økonomiske forhold.

Det er den enkelte myndigheds øverste chefs ansvar at fastsætte regler for, hvem der på myndighedens vegne svarer på principielle spørgsmål fra journalister.

Den medieansvarlige enhed/medarbejder i myndighederne har ansvaret for sparring og koordinering af medieaktiviteter i og mellem myndighederne.

Som medarbejdere har vi et medansvar for, at kommunikationen virker inden for vores ansvars-

område. Derfor kan man som medarbejder udtale sig faktisk inden for eget sagsområde – også til pressen – i henhold til forvaltningsloven og reglerne om tavshedspligt. (Link: Se også Justitsministeriets Vejledning om offentligt ansattes ytringsfrihed). Man skal i forbindelse med en henvendelse fra pressen dog altid underrette sin nærmeste chef og den presseansvarlige i egen organisation.

Der er tale om en ret til at udtale sig, ikke en pligt. Til gengæld har vi som medarbejdere pligt til at henvise til en person, der vil og kan udtale sig, hvis ikke vi selv kan eller vil. Det kan være den nærmeste chef. Det er nærmere beskrevet i den koncernfælles vejledning 'Samarbejde med medierna.'



Omverdenen kan forvente en klar, hurtig og åben kommunikation



# 4 Fokusområde Krisekommunikation

## Holdning

Når en hændelse er af uforudset og/eller usædvanlig karakter og må forventes enten at have betydelig politisk eller mediemæssig interesse, opstår der ofte et akut behov for kommunikation. Det kan medføre efterspørgsel af information blandt andet fra offentligheden og medierne i en sådan grad, at kommunikationsopgaven ikke længere kan varetages af basisorganisationen alene. Derudover er medierne en afgørende samarbejdspartner i krisesituationer, da vi blandt andet gennem medierne kan formidle, hvad danskerne skal gøre i den konkrete situation. Vi skal derfor til enhver tid være

bedst muligt forberedt på at kunne kommunikere i en krisesituation.

Vi kommunikerer i krisesituationer åbent, hurtigt og troværdigt internt såvel som eksternt. Ledelsen må have fuldt overblik over, hvad der meldes ud til medierne. Derfor er det de udpegede talsmænd og evt. topledelsen, som udtaler sig.

Når en større krise opstår, kan den øvrige kommunikationspolitik suspenderes, og procedureerne for krisekommunikation træder i kraft.

## Det betyder

Vi arbejder med følgende mål for krisekommunikation:

- 1 Vi er proaktive**  
Vi informerer så meget som muligt - så hurtigt som muligt. I en krisesituation prioriterer vi at levere løbende og præcis information til offentligheden via hjemmesider, pressen mv.
- 2 Vi er tilgængelige**  
Vi gør det så let som muligt for medier, pårørende med flere at få overblik, viden og informationer om den pågældende krisesituation.
- 3 Vi prioriterer information af medarbejderne**  
Også i kriser skal vi sikre, at medarbejderne er vidende og parate til at tage et medansvar for opgaveløsningen. Samtidig bidrager medarbejderne gennem kontakten til omverdenen til at skabe arbejdspladsens profil og image.

## Det gør vi

Sådan vil vi nå målene:

### **1 Vi er proaktive. Det indebærer:**

Vi frigiver oplysninger positive, såvel som negative, i takt med, at vi selv afdækker fakta omkring den konkrete hændelse.

Vi fastlægger strategi, pressepolitik og budskaber for håndtering af den konkrete krise.

I krisituationer er det primært de udpegede talsmænd og evt. topledelsen, der udtaler sig. De udpegede talsmænd meddeles beføjelser.

### **2 Vi er tilgængelige. Det indebærer:**

Vi etablerer et beredskab, så vi hurtigt kan behandle henvendelser fra medier, borgere og pårørende i kriseperioden.

Ledelsen er en del af svarberedskabet.

### **3 Vi prioriterer information af medarbejderne. Det indebærer:**

Medarbejderne får før eller senest samtidig med, at medierne orienteres, som minimum den samme information.

Eventuelle direkte berørte medarbejdere orienteres først og om muligt mundtligt.

---

## Ansvar

Som udgangspunkt gennemføres Forsvarsministeriets kommunikation i en decentral struktur.

Krisekommunikation gennemføres som udgangspunkt bedst tæt på hændelsen, hvor der er kendskab til enheden og dens opgaver. Dette princip gælder også enheder, der er udsendt i internationale operationer.

Uanset på hvilket niveau krisen håndteres, vil det medføre et ønske om en kommentar fra forsvars-

ministeren eller den øverste chef i myndigheden. Denne opgave koordineres mellem pressechefen i departementet og kommunikationsenheden i den pågældende myndighed.

Den enkelte myndighedschef er ansvarlig for, at medarbejderne modtager den nødvendige uddannelse og tilpasser organisationen, så myndigheden kan håndtere krisekommunikation, eventuelt støttet af andre myndigheder.



I en krisesituation prioriterer vi at levere præcis information til offentligheden



# 5 Fokusområde Internet

## Holdning

Vores hjemmesider formidler aktuel og opdateret viden og information til borgerne om den enkelte myndighed og dens opgaver. Internettet er det samlede medie i eksternt kommunikation, idet pressemeddelelser, nyheder, billeder, video etc. kan publiceres på nettet.

Myndighedernes egne hjemmesider viser og skaber sammenhæng mellem koncernens myndigheder og

afspejler samtidig mangfoldigheden i koncernen. Hjemmesiderne fremstår professionelt og er af høj kvalitet. Der er sammenhæng mellem visionen og ressourcerne, så en målrettet udvikling af hjemmesiderne kan realiseres. Hjemmesiderne bliver udviklet i forhold til brugernes behov og koncernens og den teknologiske udvikling.



Vores hjemmesider formidler aktuel og opdateret viden og information til borgerne

## Det betyder

Vi arbejder med følgende mål for krisekommunikation:

- 1 Vi arbejder mod et ensartet udtryk og opbygning af myndighedernes hjemmesider**  
Derved skærpes samhørigheden mellem koncernens myndigheder og medarbejdere, og brugerne genkender myndighederne som en del af Forsvarsministeriets myndighedsområde.
- 2 Vi vil blandt andet arbejde ud fra kriterierne i IT- og Telestyrelsens årlige måling 'Bedst på nettet'**  
Den består af følgende web-konventioner:
  - **Brugervenlighed**  
Fokus på struktur og formidling, der tager udgangspunkt i brugerens behov.
  - **Nytteværdi**  
Pålideligt og nyttigt indhold i forhold til brugerens behov og hjemmesidens formål.
  - **Åbenhed**  
Hjemmesiden er åben og imødekommende over for brugerens behov. Afsendere viser åbent og ærligt, hvem de er, og på hvilket grundlag, der træffes beslutninger, så brugeren kan identificere, hvilken slags organisation, det handler om.
  - **Teknisk tilgængelighed**  
Fokus på tilgængelighed på nettet dels for handicappede, dels for folk med andre browsere end Internet Explorer, styresystemer og andre terminaler end pc'er.
  - **Brugernes vurdering**  
Tilfredshedsundersøgelser.
- 3 Vi leverer faktuel og opdateret viden på nettet**  
Alle myndigheder har faktuelle og opdaterede informationer på deres hjemmeside
- 4 Vi sætter brugeren i centrum**  
Brugernes behov og adfærd på hjemmesiderne danner grundlaget for udviklingen. Brugervenlighed sikres ved at skabe sammenhæng mellem struktur, design og indhold, hvilket blandt andet sker ved, at der gennemføres systematiske målgruppeanalyser og målinger af brugeradfærd.
- 5 Vi arbejder for at få flere brugere på vores hjemmesider**  
Ved at arbejde målrettet med brugervenlighed, tilgængelighed, åbenhed og nytteværdi øges antallet af brugere, så Forsvarsministeriets og de underliggende myndigheders målgrupper hurtigt og effektivt kan indhente faktuel viden og information.

## Det gør vi

Sådan vil vi nå målene:

### 1 **Vi arbejder mod et ensartet udtryk og opbygning af myndighedernes hjemmesider. Det indebærer:**

Tilhørsforholdet til koncernen bliver understreget med et fælles grundelement: En myndighed under Forsvarsministeriet. Linjen står på forsiden af hjemmesiden. Vi arbejder således mod et ensartet udtryk

Der udarbejdes koncernfælles minimumskrav til navigation, linkstruktur og informationsarkitektur. Hermed arbejder vi mod en ensartet opbygning.

### 2 **Vi vil blandt andet arbejde ud fra kriterierne i IT- og Telestyrelsens årlige måling 'Bedst på nettet'. Det indebærer:**

Bedst på Nettet indgår hvert år som en del af koncernstyringsredskabet 'Klare mål'. Bedst på Nettet er en hjælp og rettesnor til at øge brugervenligheden på myndighedernes hjemmesider.

### 3 **Vi prioriterer information af medarbejderne. Det indebærer:**

Myndighederne sikrer, at indholdet på hjemmesiden er konkret, seriøst og tilgængeligt, uanset om der er tale om nyheder, fakta, gode historier eller dialog.

Der er en klar deling af viden og information mellem Forsvarsministeriet og de underliggende myndigheder.

Forsvarsministeriets hjemmeside er en overordnet indgang til koncernen. Brugere på [www.fmn.dk](http://www.fmn.dk) kan få svar på overordnede politiske problemstillinger direkte på hjemmesiden og kan hurtigt komme videre til myndighedernes egne hjemmesider.

Myndighederne kan i fællesskab udvikle funktioner til for eksempel:

- Nyhedsboks med nyheder fra øvrige myndigheder
- Indhold: Nyheder, fakta, gode historier eller dialog
- Service- og selvbetjeningsløsninger - herunder fælles publikationer, nyhedsabonnement, tilmelding til kurser, ledige stillinger mv.



**4 Vi sætter brugeren i centrum. Det indebærer:**

Der udvikles redskaber til at analysere hhv. målgrupper og brugeradfærd på nettet, som tilpasses myndighedernes behov.

Brugervenligheden sikres ved at skabe sammenhæng mellem struktur, design og indhold baseret på blandt andet systematiske målgruppeanalyser og målinger af brugeradfærd.

**5 Vi arbejder for at få flere brugere på vores hjemmesider. Det indebærer:**

Vi fastlægger, hvem målgrupperne er for vores hjemmesider. Vi målretter løbende hjemmesiderne til brugernes og vores egne behov.

Myndighederne følger løbende udviklingen på deres hjemmeside og følger op på, om de ønskede resultater opnås.

---

## Ansvar

Forsvarsministeriet har ansvaret for at etablere og lede W-netværket. Det er et netværk for webmastere og portaladministratorer i koncernen. Formålet er at udveksle viden, erfaringer og ideer mellem myndighederne på Forsvarsministeriets område om elektronisk kommunikation. Fokus er primært webkommunikation og dermed ikke den bagvedliggende teknologi. W-netværket er også følgegruppe for en række koncernfælles hjemmeside- og intranetprojekter.

Myndighedsschefen har det overordnede ansvar


for, at myndighedens hjemmesider lever op til den koncernfælles politik på området, og at der etableres en effektiv web organisation med klare procedurer og ansvarsfordeling.

Myndighederne er selv ansvarlige for udvikling og uddannelse af egne webmedarbejdere og for opbygning, opdatering og drift af egne hjemmesider.

Forsvarets Mediecenter kan med tiden udbyde og koordinere relevante webkurser i samarbejde med W-netværket.



Kommunikation er et redskab til at skabe kendskab og forståelse for vores arbejde



## Fotografier

Forsvarsministeriet  
Forsvaret  
Beredskabsstyrelsen  
Christian Alsing

## Grafisk design

Goodmorning Technology  
[www.gmtn.dk](http://www.gmtn.dk)

Publikationen findes på Forsvarsministeriets  
hjemmeside [www.fmn.dk](http://www.fmn.dk)



**Kommunikationspolitikken gælder for alle myndigheder i Forsvarsministeriets koncern.**

**Den er udarbejdet af K-netværket med repræsentanter fra Forsvarsministeriets departement og underliggende myndigheder:** Forsvarskommandoen, Beredskabsstyrelsen, Hjemmeværnskommandoen, Forsvarets Efterretningstjeneste, Forsvarets Auditorkorps, Farvandsvæsenet, Forsvarets Oplysnings- og Velfærdstjeneste, Forsvarets Interne Revision og Militærnægteradministrationen.

## **Forsvarsministeriet**

Holmens Kanal 42  
1060 København K

Tlf. 33 92 33 20  
Fax: 33 32 06 55

E-mail: [fmn@fmn.dk](mailto:fmn@fmn.dk)  
Web: [www.fmn.dk](http://www.fmn.dk)