

WHITE PAPER



Krisekommunikation i en gennemsigtig verden

SÅDAN BESKYTTER OG STYRKER DU
DIN ORGANISATION, NÅR KRISEN RAMMER



KRISEKOMMUNIKATION

Når krisen rammer, er det for sent at forberede sig

AF CLAUS DITHMER
SENIORRÅDGIVER I FRIDAY

I dag kan én fejl, ét opslag på sociale medier eller én dårlig ledelsesbeslutning udløse en krise på få minutter. Den moderne krise udspiller sig i en gennemsigtig verden, hvor medier, medarbejdere, kunder og andre interessenter i værste fald slagter dig i realtid. For mange virksomheder er spørgsmålet derfor ikke, om krisen rammer, men *hvornår*.

Verden af i dag er transparent. Én sur kunde på et socialt medie, én utilfreds medarbejder, der går til medierne, eller listeria i én rullepølse kan sætte ild i høstakken.

Hos FRIDAY rådgiver vi virksomheder i alle faser af krisen – før, under og efter. Og vi kan se et tydeligt mønster: De virksomheder, der håndterer krisen bedst, gør mere end blot at overleve. De kommer ofte styrket ud på den anden side. Med større troværdighed og tydeligere retning.

I dette whitepaper giver vi inspiration til den gode krisehåndtering suppleret med en række konkrete cases.

Vi kommer ind på, hvordan man forbereder sig, så man enten undgår krisen eller i hvert fald er klar til at håndtere den, hvordan man håndterer den, når den rammer med orkanstyrke, samt om hvordan man arbejder med at genoprette sit omdømme på den anden side af en krise.

Effektiv krisehåndtering handler om klarhed og prioritering. Det handler om at forstå krisen og forstå, hvad der har skabt den. Her er det vigtigt at skære bortforklaringer og irrelevante fakta væk. Det handler også om at identificere de vigtigste stakeholders og om at forstå, hvad der er på spil, før man kan navigere.

Når presset er størst, er det ikke kun dit brand, der er på spil. Det er goodwill, immaterielle værdier og den langsigtede indtjening, der kan blive lagt i ruiner, hvis man træffer de forkerte beslutninger.

Det kan lyde banalt. Men når krisen rammer en virksomhed eller en topleder, er der sjældent tale om at løse ét problem, men snarere en hel række problemer, der er indbyrdes forbundne.

Det er derfor altafgørende fra starten at forstå, hvad det er for en krise, man står i. For det må ikke ske, at holdet, der skal løse krisen, er internt uenige om, hvad kernen af krisen er.

**“NÅR KRISEN RAMMER,
HAR DU BRUG FOR HJÆLP
FRA NOGEN, DER HAR PRØVET
DET MANGE GANGE FØR.”**

Før krisen: Forberedelse er styrken

Den mest effektive krisehåndtering begynder, længe før den første overskrift rammer medierne, og længe før shitstormen dominerer de sociale medier.

Et stærkt issues management-program (altså et strategisk redskab til at identificere, analysere og håndtere diverse issues) og et trænet kriseberedskab er fundamentet, der skal hjælpe dig med at undgå krisen, alternativt at du kommer fornuftigt og helst styrket ud på den anden side.

Organisationer, der klarer sig bedst, har:

- Et dedikeret kriseteam med klare roller og beslutningsveje.
- Overblik over interessenter og mulige risikoscenarier.
- En monitorering af såvel klassiske medier som sociale medier.
- En beredskabs- og kommunikationsplan, der kan aktiveres på minutter.
- En driftssikker talsperson.

Relationer er din bedste forsikring

Man skal pleje sine relationer i 'fredstid' – med medarbejdere, nøgleinteressenter og medier. Troværdighed bygges op over tid og testes i krisetider.

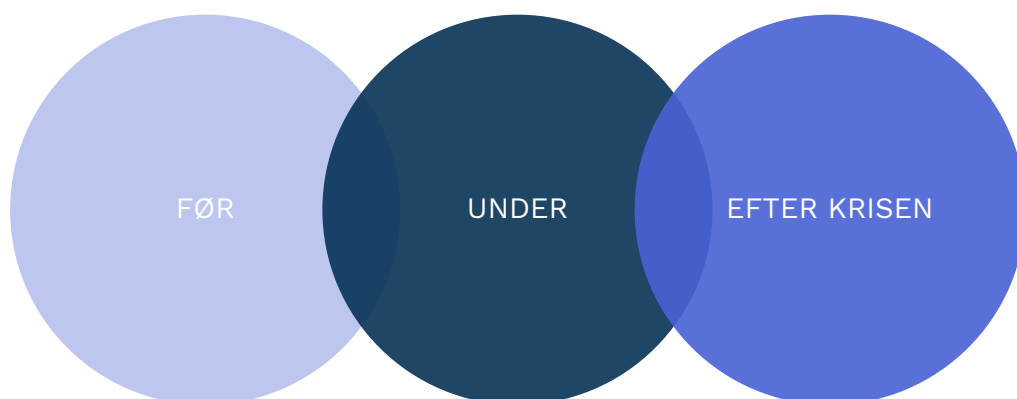
Når du først står i krisen, er det for sent at opbygge relationer. Du har brug for, at du har sat point ind på kontoen over lang tid. Det vil komme dig til gode i en krisesituation. Det gælder således også om at opbygge troværdighed på egne kanaler, som du vil kunne profitere af, når du først står i en krise.

Træning gør forskellen

Simulering af kriser og træning af issues og i at handle under stort pres er umådelig vigtigt. Medietræning af talspersoner og realistiske krise-simuleringer, som fx FRIDAYs krisespil, giver ledere vigtige 'kilometer i benene'.

Når beslutningstempoet er højt, er det ikke teorien, men erfaringen, der gør forskellen.

“NÅR KRISEN RAMMER, HAR DU BRUG FOR ET TRYGT, LUKKET RUM, ÆRLIG RÅDGIVNING OG TRÆNING, DER SKÆRPER KOMMUNIKATIONEN I DEN VIRKELIGHED, DU STÅR DIG I.”



Under krisen: Tempo, fakta og troværdighed

Når stormen rammer, gælder det om at handle hurtigt, men klogt og strategisk. De første timer er afgørende for, hvordan narrativet bliver formet.

De fem grundelementer i effektiv krisekommunikation er i nævnte rækkefølge:

1. Nedsæt og/eller aktivér dit kriseteam.
2. Få styr på fakta.
3. Identificér nøgleinteressenter.
4. Udarbejd strategi og budskaber.
5. Kommunikér – rettidigt, tydeligt og ærligt.

Hastighed er en kæmpe faktor. Du handler under voldsomt pres, men omvendt er du nødt til at have styr på fakta og budskaber, før du kan kommunikere. Derfor er det vigtigt, at du på forhånd har nedsat et kriseteam med klare beslutningsgange.

Du har også brug for en erfaren kriserådgiver, som kan hjælpe dig med at se situationen udefra, en, som kan stille de relevante, kritiske spørgsmål, og som forstår mekanismerne hos alle stakeholdere under en krise. Og du har brug for hjælp med at monitorere medier og sociale medier, så du kan reagere rettidigt.

Proaktivitet: Tag ejerskab over fortællingen

Det kan ofte være en fordel at handle proaktivt og selv gå ud med den dårlige historie, når det er muligt. Det handler om at være den, der former narrativet, og ikke mindst om at undgå, at man blive afsløret og trukket 'gennem sølet' af medier og interessenter i en lang, opslidende proces.

MAERSK Rockerrelationer

Der er flere gode eksempler på virksomheder, som er sluppet mere nådigt i medierne og dermed har styrket deres position ved at gå proaktivt ud med en dårlig historie.

Da Maersk havde mistanke om rockerrelationer blandt havnearbejdere i Aarhus, gik virksomheden selv ud med historien – før medierne afslørede den.

Ved at tage ejerskab over narrativet inddæmmede Maersk krisen og bevarede tilliden fra omverdenen og deres nære interessenter.

SKATTESTYRELSEN Underslæb

Et eksempel fra mit eget virke som kommunikationschef i Skattestyrelsen var, da vi i forbindelse med en aktindsigt i en Rigsrevisionsrapport fra et medie blev bekendt med, at to medarbejdere for år tilbage havde begået underslæb.

Selvom Rigsrevisionsrapporten kun handlede om, at systemerne i SKAT åbnede mulighed for underslæb, og intet om de to konkrete cases, valgte vi alligevel proaktivt at fortælle om de to sager om underslæb.

Vi satte på den måde dagsordenen, demonstrerede ansvarlighed og slap for et langt og opslidende forløb, der formentlig alligevel var endt med, at sagerne alligevel var kommet frem.

Dobbeltkrisen: Når håndteringen bliver problemet

Den største risiko i enhver krise er, når en virksomhed eller organisation undlader at håndtere krisen. Det sker langt oftere, end man umiddelbart skulle tro.

Når organisationer benægter, taler udenom, går i flyver-skjul eller endnu værre – går til modangreb, så opstår det, vi kalder krisen i krisen, eller dobbeltkrisen.

PETER HUMMELGAARD Ulovlig parkering

Det er der forbløffende mange eksempler på. Fx da justitsminister Peter Hummelgaard (S) af B.T. blev taget i at parkere ulovligt, når han om morgenen skulle aflevere sine børn. Ministerens første reaktion på parke-ringssagen var tavshed og fornærmelse.

“Jeg vil hverken beklage eller forklare mig,” sagde han med den begrundelse, at han som travl minister ikke kunne finde en parkeringsplads.

Først fire dage senere kom han med en slags undskyldning, men det var alt for sent. Resultatet blev en klassisk dobbeltkrise, hvor håndteringen gjorde ondt værre på ministerens omdømme. For selvfølgelig skal landets justitsminister overholde loven.

Vend krisen til noget positivt

Med Winston Churchills berømte ord “skal man aldrig lade en krise gå til spilde”. Derfor skal man som leder også se en krise som en mulighed. En mulighed for faktisk at håndtere krisen og dermed vise handlekraft, lederskab og ansvarlighed.

På den måde kan man vende krisen til noget positivt og komme styrket ud på den anden side. En krise kan være en oplagt mulighed for at få ryddet op.

MARIA RØRBY RØNN Krænkende adfærd i DR Pige-koret

Et godt eksempel på det, var da DR's daværende generaldirektør Maria Rørby Rønn viste, hvordan en

oprigtig og ansvarlig undskyldning skal lyde, så den kan genskabe tillid.

Sagen handlede om, at en advokatundersøgelse havde kortlagt krænkende adfærd i DR Pige-koret i en periode, der gik 50 år tilbage i tiden og frem til 2010.

Undskyldningen var uforbeholden og blev fulgt op af handling og strukturelle ændringer. Derfor virkede den.

ASTRONOMER Utroskab

En anden og mere aktuel case, hvor en potentiel krise blev vendt til en fordel, var da to ledere fra tech-firmaet Astronomer blev fanget kyssende på storskærm under en Coldplay-koncert.

Memet af de to, der begge i forvejen var gift, gik verden rundt og gjorde direktøren, Andy Byron, og HR-chefen, Kristin Cabot, verdensberømte, eller berygtede, på et splitsekund.

Optrinnet var ikke en god sag for Astronomer, der umiddelbart efter valgte at fyre begge topledere. Men virksomheden valgte også kort efter at reagere med humor og kreativitet.

De hyrede skuespilleren Gwyneth Paltrow, ekskone til forsangeren i Coldplay, til en selvironisk kampagne. Og sagen endte derfor med massiv positiv omtale, og i dag ved de fleste, hvem Astronomer er.

“ET UNDSKYLD HAR
KUN VÆRDI, HVIS DEN
ER OPRIGTIG OG FØLGES
AF KONKRET HANDLING.”

Efter krisen: Genopbygning og læring

Mange tror fejlagtigt, at krisehåndteringen slutter, når medierne mister interessen. Intet kunne være mere forkert. Her starter det strategiske arbejde først for alvor.

Hvad er læringen af krisen? Var kritikken berettiget? Håndterede vi den fornuftigt? Hvor beskadiget er vores omdømme? Og er der fortsat tillid til ledelsen? Det er nogle af de mange spørgsmål, man skal stille sig selv som virksomhed og ledelse, når man efter en krise skal i gang med at genopbygge sit omdømme og i mange tilfælde også starte en kulturforandring.

Start i det stille

Man skal gøre sig klart, at en ændring af kultur og adfærd tager tid. Ledelsen står for skud og bliver målt på sin håndtering. Man skal derfor være synlig, men også ydmyg. Det duer ikke at gemme sig og stikke noget under stolen.

Men drop megafonen og begynd i det stille med medarbejdere og nøgleinteressenter. Ellers giver det meget nemt bagslag. Tillid genopbygges over tid og gennem handling, ikke gennem slogans.

Krise →

Håndtering →

Genopbygning

Fra reaktion til styring

Vores erfaring i FRIDAY viser, at succesfuld krise-kommunikation handler om ledelse, forberedelse og integritet.

FRIDAYS tilgang bygger på 3 principper:

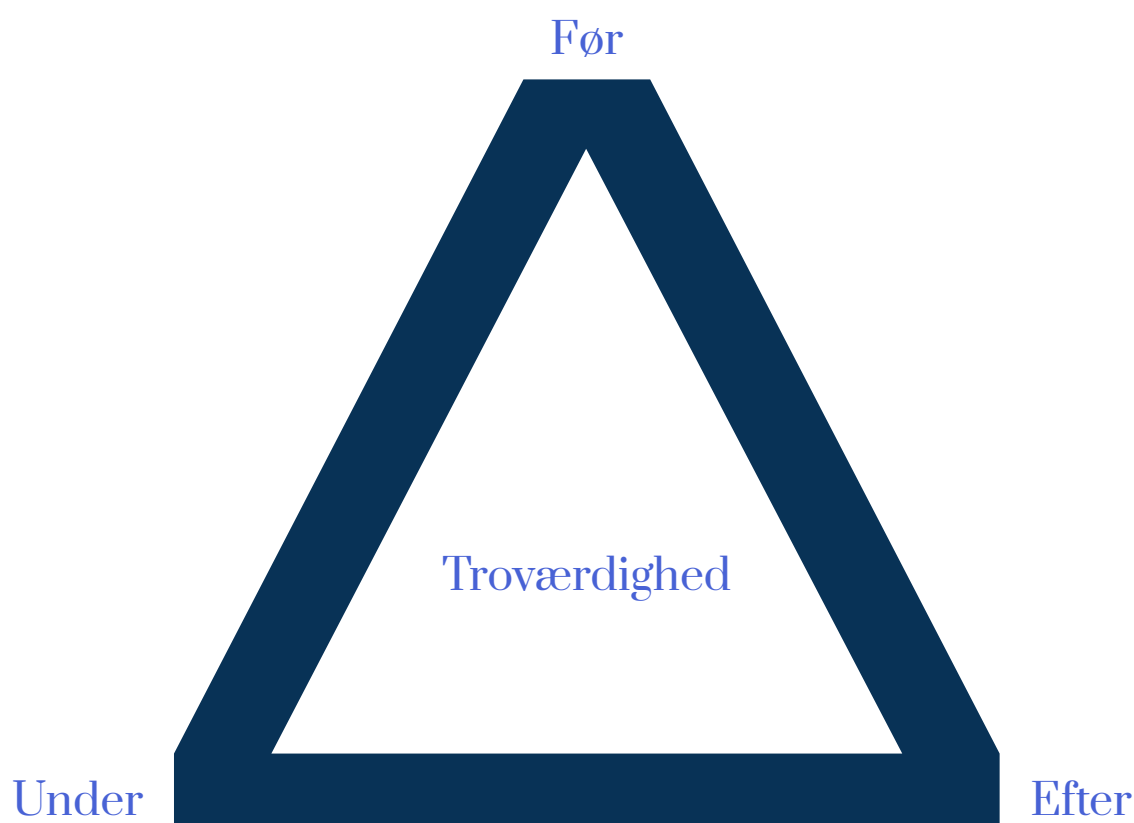
1. Forberedelse før handling – træning, planlægning, relationer.
2. Klarhed under pres – fakta, ansvar og ærlighed.
3. Strategisk genopbygning – evaluering, læring og tillid.

Vi tilbyder løbende strategisk sparring og kriserådgivning før, under og efter en krisesituation, og vi tilbyder ligeledes en databaseret tilgang, som indebærer:

Før: En nulpunktsmåling på omdømme ved opstart.

Under: Medieovervågning og monitorering af sociale medier, når det er relevant.

Efter: Afsluttende omdømmestatus og initiativer med henblik på at genoprette eventuelle omdømmeskader.



“CHOKEREDE MEDARBEJDERE, RASENDE KUNDER, FALD PÅ AKTIEMARKEDET OG TVIVL I BESTYRELSEN KAN VÆRE VILKÅR UNDER EN KRISE. ROUTINE, RO OG ERFARING ER MODGIFTEN.”

Brug tjeklisten – og styr kommunikationen, før krisen gør det

FØR KRISEN

Forberedelse og beredskab

- Udpeg et kriseteam med klare roller (ledelse, HR, kommunikation).
- Identificér jeres største risici og udarbejd scenarier og beredskaber.
- Lav en kommunikationsplan. Hvem udtaler sig, gennem hvilke kanaler, hvornår.
- Træn talspersoner – både på budskaber og interview-situationer.
- Hold kontakt til nøgleinteressenter og journalister i fredstid.
- Sørg for, at ledelsen er synlig og tilgængelig, ikke kun i krisetider.
- Opdater jeres kontaktlister, medieovervågning og SoMe-beredskab.

UNDER KRISEN

Handling og tempo

- Saml kriseteamet og afklar fakta.
- Skab ét samlet billede af situationen. Hvad ved vi? Hvad mangler vi?
- Udnævn en talsperson – og hold jer til én stemme udadtil.
- Kommunikér med interessenter først. De skal aldrig overraskes af medierne.
- Udmeld fakta, ikke følelser – og vær ærlig om det, I endnu ikke ved.
- Overvåg medier og sociale platforme løbende og korriger misinformation hurtigt.
- Tag ansvar, vis empati – og undskyld, hvis det er berettiget og oprigtigt ment.
- Dokumentér alle beslutninger og udtalelser – det letter evalueringen senere.

EFTER KRISEN

Evaluering og genopbygning

- Evaluer forløbet med kriseteamet. Hvad fungerede, hvad fungerede ikke?
- Indhent feedback fra medarbejdere og nøgleinteressenter.
- Opdater beredskabsplanen på baggrund af erfaringerne.
- Kommunikér, hvad der er lært, og hvilke ændringer der gennemføres.
- Fokuser på kultur og tillid – genopbyg internt før eksternt.
- Lav et reputation recovery-forløb. Hvem skal I tale med, og hvornår?
- Gem dokumentationen som læring til fremtidige scenarier.

Ekstra huskeliste

- Vær tilgængelig – i forhold til kerneinteressenter og journalister.
- Hold styr på dine kanaler – internt, presse, SoMe – og brug samme fakta alle steder.
- Husk: du kan ikke kommunikere dig ud af en adfærdskrise. Handling skal følge ord.

Er din organisation klar, hvis krisen rammer i morgen?

Få et gratis kriseberedskabs-tjek og en fortrolig samtale om, hvordan I står rustet, hvis uforudsete hændelser rammer. Book en fortrolig samtale med FRIDAY – før krisen rammer.

**Kontakt:**

Claus Dithmer
M: dithmer@fdays.dk
T: 2222 7454