

Förberedelser grunden för en framgångsrik krisorganisation



Hur en kris hanteras kan vara avgörande för ett företags framtida utveckling. Många företag har insett vikten av att ha en organisation för krishantering. Dagens snabba informationsflöde gör det ännu viktigare att vara väl förberedd.

I januari 2009 kraschade ett US Airways flygplan i Hudson River strax efter start från JFK flygplats i New York. Cirka 10 minuter efter olyckan lades den första bilden av planet ut på bildsajten Flickr. Efter ytterligare 10 minuter började rapporter från webbredaktioner att strömma in vilka snabbt spreds vidare i YouTube, Twitter och andra digitala fora.

När US Airways, ungefär en timma efter olyckan, publicerade sitt första uttalande på hemsidan hade redan 20 videos om olyckan, främst från nyhetsrapporteringar, publicerats på YouTube. Över 180 kommentarer hade lämnats på publicerade artiklar och en sökning på Google genererade över 400 träffar.

Den tid ett företag har till förfogande att styra kommunikationen vid en stor olycka har krympt till några minuter. Utan en fungerande krisorganisation och ett snabbt agerande tappar företaget därför på kort tid kontrollen över kommunikationen och eventuella felaktigheter kan vara svåra att stoppa.

På det svenska flygbolaget Malmö Aviation är man väl medveten om de risker som är förknippade med branschen. Att utveckla och underhålla sin krisorganisation är en högt prioriterad fråga på ledningsnivå.

– Vi kan inte stå handfallna om eller när något händer. Om vi är oförberedda riskerar vi att hanteringen blir ineffektiv. Det är säkert många som står beredda och vill hjälpa till med att hantera krisen men vi måste i förväg se till så att alla springer i samma riktning och arbetar så effektivt som möjligt. Det går inte att hantera sådana kriser ad hoc, säger Christian Gordin, Manager Security and Emergency Response på Malmö Aviation.

I september 2007 bestämde sig Malmö Aviation för att utvärdera och effektivisera den dåvarande krisberedskapen och arbetet med att skapa en ny krisorganisation med tillhörande krismanual och kriskommunikationsmanual påbörjades.

– Vårt arbete baserades på en befintlig modell, innehållande riktlinjer och rekommendationer för krishantering, från International Air Transportation Association (IATA) som vi anpassade till vår organisation. För att underlätta beslutsprocessen tillsatte vi en arbetsgrupp som arbetade med att ta fram en krismanual för vår organisation. En krismanual måste vara realistisk och inte beskriva ett önskeskenario.

Att vara förberedd är en ständig process

Sedan ett drygt år är organisationen i drift men uppbyggnaden av beredskapen pågår än idag och Christian Gordin räknar med att det totalt skall ta tre år att få alla detaljer finslipade.



Christian Gordin, Manager Security and Emergency Response på Malmö Aviation.

– Första året ägnade vi främst åt att ta fram material, rekrytera krisorganisation samt få utrustning på plats. År två handlar främst om justering av checklistor och att komplettera med de hårdvaror som har saknats. År tre kommer vi att fokusera på justeringar i manualen. Förutom detta pågår ständiga uppdateringar och justeringar samt rekrytering till krisorganisationen. Den måste fungera praktiskt. Det är väldigt viktigt att ha rutiner för uppdatering så att ingenting hinner bli inaktuell.

Idag är cirka 20 procent av personalen på Malmö Aviation involverade i krisorganisationen och 50 procent av en heltidstjänst vigs åt att driva krisarbetet framåt. Organisationen kompletteras även av fem underleverantörer som hjälper till med allt från praktisk hantering av olycksplatser till hantering av medie- och kommunikationsarbetet.

Christian Gordin menar att även om arbetet tar mycket tid i anspråk, särskilt i inledningsfasen, fungerar det idag bra. Alla på Malmö Aviation är införstådda med konsekvenserna av ett haveri och betydelsen av hög krishanteringsberedskap ifrågasätts inte av någon.

– Att finna rätt människor till krisorganisationen är en förutsättning. I grunden är det människor med ett intresse av att hjälpa andra. För att bibehålla beredskapen i sin roll måste det finnas ett grundläggande engagemang och intresse av att hantera krissituationer. Vår utmaning ligger i företagets storlek och att hålla medarbetarna engagerade så att rollen och funktionen löpande kan utvecklas. Arbetet med en krisorganisation blir relativt sett enklare ju större företaget är. Grunden för hur många personer som behövs i organisationen är ju i princip samma om man är flera tusen eller bara några hundra anställda.

För att engagera personalen arbetar Malmö Aviation löpande med att träna olika krissituationer, såväl planerade övningar som

LEDARE

Ledarskapet brister när budskapen inte biter

Under 2009 har vi upprepade gånger hört storföretagsledare och bolagsstyrelser förklara sina beslut i löne- och bonusfrågor. Allt har varit den bristfälliga kommunikationens fel. ”Vi har misslyckats i vår kommunikation”, ”kommunikationen har brutit” och ”vår kommunikation har inte nått fram” har det låtit. Man kan med fog fråga sig om det inte är mer komplicerat än så.

Är det verkligen främst kommunikationen som brister? Ja, så tillvida att budskapen inte övertygat mottagarna. Men det beror inte främst på att man skulle använda fel kommunikationsmetoder. Skälet är snarare att mottagarna inte sympatiserar med budskapen. Det är i sin tur en följd av att de berörda storföretagsledarna och bolagsstyrelserna inte förställt mottagarnas värderingar och villkor.

Hur mycket man än kommunicerar går det inte att få förståelse för budskapen om man inte lever som man lär. Om inte agerandet uppfattas som rimligt eller rättfärdigt, kan ingen kommunikation i hela världen skyla över den negativa reaktionen. Då gör man det för lätt för sig när man tjarar om att ”vår kommunikation har inte fungerat”. Det är snarare ledarskapet som brutit.

Framgångsrika företagsledningar inser att ledarskap och kommunikation måste gå hand i hand. Ett kommunikativt ledarskap bygger inte bara på öppenhet, tydlighet och transparens, utan också på att man som ledare är ett föredöme – både inåt och utåt. Då vinner man det förtroende som all samhälls- och affärsverksamhet bygger på.

oförberedda. Man erbjuder även de anställda kompetensutvecklande workshops och inspirerande föredrag.

Hur ska man göra i en krissituation?

Christian Gordin menar att det viktigaste vid en kris är att kunna ta hand om passagerare, anhöriga, medarbetare och att kommunicera med media. Kommunikationen måste vara empatisk och man får aldrig lova för mycket. SAS hantering av olyckan på Linateflygplatsen i Milano är ett positivt exempel. Bola-get mötte frekvent media och visade tydlig empati i både ord och handling. Dessutom hade de en väl fungerande organisation för att ta hand om anhöriga.

På Malmö Aviation inser man att företagets storlek är en begränsning som kan vara ett hinder i kontakten med media. Samtliga kompetensområden kan omöjligt täckas av den interna organisationen och istället anlitar man extern hjälp för att tillgodose de element som saknas.

– Att vara tillgänglig för medierna är mycket viktigt i en krissituation. Rykten sprids snabbt och genom att vara öppen och ärlig kan spekulationer minimeras. Idag finns det en rad kanaler som kan upprättas för att brett nå ut med information både till press och allmänhet. Det gäller att tillgodose mediernas behov. Klarar man inte det själv får man ta till extern hjälp, avslutar Christian Gordin. ■

Twitter – goja eller effektiv marknadsföring?

Samtalsmarknadsföringen har på senare tid gjort sitt intåg i Sverige. Allt fler svenska politiker och företag väljer att utnyttja nya kanaler som mikroblogger för att nå ut till allmänheten och föra ut sitt budskap. Mikrobloggerstjänsten Twitter (som på svenska betyder kvitter) är ett sådant forum där politiker, privatpersoner och företag dagligen uppdaterar med korta inlägg. Tjänsten går ut på att dela med sig av korta uppdateringar – varje inlägg får mäta högst 140 tecken.

Tre tips för framgångsrikt kvitter

- Diskutera! Tvåvägskommunikation är ledordet. Lyssna på vad andra har att säga och deltag i konversationen.
- Ställ frågor till dina kunder - det ger möjlighet att få direkt respons på vad de tycker, till exempel om dina produkter.
- Bevaka nyckelord. Använd de söktjänster som finns på Twitter för att söka på olika nyckelord som är relaterade till ditt företag. Forumet ger ypperliga möjligheter att snappa upp värdefull information och bemöta eventuell kritik.

Syftet är att dela med sig av korta meddelanden, även kallat tweet, samt följa andra personers inlägg. Flera användare utnyttjar kanalen som en strategisk kommunikationskanal medan andra utnyttjar mikroblogger för att uttrycka sitt missnöje över en sakfråga eller en produkt.

Under det amerikanska presidentvalet fick Barack Obama stor uppmärksamhet för sin digitala strategi och närvaro i sociala medier. De svenska politiska partierna vill inte vara sämre och är i hög grad aktiva på exempelvis

Twitter. Här förmedlar de politiska budskap och skriver personliga inlägg som följs av en ofta ung publik. På hemsidan www.twixdagen.se samlas exempelvis de twittrande riksdagsledamöternas inlägg. Här kan man bland annat följa en rad riksdagsledamöter i deras dagliga arbete. Transparens och närvaro är ledorden och politikerna använder forumet som ett digitalt torgmöte för att nå ut till sina väljare.

Är detta något som företag kan tillämpa? Ja, det finns många bra exempel på amerikanska företag som haft framgång med sin närvaro på mikroblogger. Kaffekedjan Starbucks låter dig exempelvis komma med bra idéer om dess verksamhet och får dig samtidigt att känna dig betydelsefull. Microsoft har ett konto för sin kundtjänst där man ger tips och bemöter kritik.

Mikroblogger ökar möjligheten att skapa nära relationer med kunder, bemöta kritik och stärka varumärket. I grund och botten handlar det om att lära sig vad ens konsumenter tycker, vilka de är eller helt enkelt att visa att man finns.

Känns argumenten igen från 90-talets CRM, one-to-one och dialogmarknadsföring? Skillnaden är att det nu finns fungerande interaktiva kanaler där konsumenterna är aktiva användare och att utvecklingen går fort framåt.

Trots mikrobloggernas intåg i det svenska samhället, lär det dröja innan den är en bred och känd kanal. Antalet svenska mikrobloggeranvändare ökar dock snabbt och det gäller att vara tidigt ute om man inte vill komma på efterkälken. När ser vi på allvar de svenska företagen anamma mikroblogger i samma takt som konsumenterna?



Kommunikationen är viktigare i svåra tider

God kommunikation är viktigt på alla nivåer i en organisation. Idag förknippas gott ledarskap med förmågan att kommunicera med omgivningen och det är en egenskap som ökar i vikt vid tider av ekonomisk oro.

Per Nyström är VD och koncernchef på Flextrus som utvecklar kundpassade förpackningslösningar med fokus på marknaderna i Nordeuropa och Storbritannien. Per Nyström sammanfattar kommunikationen till sina 250 anställda med orden: öppenhet, tydlighet och synlighet.

– Som företagsledare är det extra viktigt att vara synlig i tider när medarbetarna känner sig oroliga för nedgångar i ekonomin. På Flextrus har vi gått över till att sitta i kontorslandskap och är mycket öppna med information internt. Jag kommunicerar om vad som händer både ur ett större internationellt perspektiv och om hur det påverkar såväl vårt företag som den enskilde medarbetaren. Jag försöker uppvisa ett starkt personligt engagemang som ska smitta av sig bland medarbetarna så att alla känner ett personligt ansvar. Vi vill inte ha medarbetare som sitter på läktaren.

Tydlighet är viktigt för att alla i organisationen ska veta vad de ska göra och vad som förväntas av dem både i uppgång och i nedgång. Per Nyström anser att det för delaktighetens skull är viktigt med både regelbundna informationsmöten för hela personalen och att man

ger sina medarbetare personliga förtroenden.

– Delaktighet kräver att företagsledaren kommunicerar tydligt om både positiva och negativa saker. Det viktiga när man kommunicerar något negativt är att alltid prata framåt inriktat och att bry sig om den enskilde. Ledaren har ansvar för sina anställda och om det trots alla ansträngningar ändå blir nödvändigt med till exempel neddragningar så ska de genomföras med en kall hjärna och ett varmt hjärta, sammanfattar Per Nyström.

Bygg förtroendekapital i goda tider

Mats Boström är VD och koncernchef på konsultföretaget Epsilon som säljer ingenjörstjänster till hela den svenska industrin. Han menar att ledarskapet under högkonjunkturer blir avgörande i sämre tider.

– Jag brukar säga att det bästa sättet att möta lågkonjunkturen är att undvika den. Det kan kanske låta kaxigt – för visst finns det omvärldsfaktorer som är svåra att påverka – men min poäng är att det är lätt att glömma att man trots allt har rådighet över en hel del frågor själv.

Epsilon har under högkonjunkturen jobbat hårt på att bygga ett stabilt företag med verktyg och system som gör att företaget kan hantera även kraftiga konjunkturedgångar, åtminstone under en begränsad tid. Mats Boström menar att ledarskapet i kristider delvis handlar om att i goda tider skapa förutsättningar för att hantera tuffare tider, men understryker samtidigt att det kommunikativa ledarskapet är viktigt om krisen väl slår till.

– Två saker är viktiga för en ledare i en låg-

konjunktur. För det första måste man försöka behålla helikopterperspektivet och blicka framåt. Det är lätt att gräva ner sig i besvärliga detaljer och tappa helhetsbilden. Som företagsledare är du kapten på skutan och din uppgift är att lotsa fartyget ut ur stormen – inte att skruva på en enskild mutter eller byta glödlampor. För det andra är det viktigt att man är närvarande och kommunicerar aktivt. I tider av oro blir frågorna många och ryktes-spridningen sätter lätt igång. Då ska man vara där och reda ut frågetecknen, ta död på felaktiga rykten och bringa klarhet i vart vi är på väg, avslutar Mats Boström. ■



Öppenhet, tydlighet och synlighet skapar delaktighet bland medarbetarna.

PublicRelationsToday

Nyhetsbrev som ges ut av Aspekta AB.

Ansvarig utgivare:

Magnus Dahl, tel. 040-665 55 40
e-post: magnus.dahl@aspekta.se

Redaktör:

Christian Sandberg, tel. 040-665 55 81
e-post: christian.sandberg@aspekta.se

Adress till redaktionen:

Aspekta AB, Baltzarsgatan 16,
211 36 Malmö
Tel. 040-665 55 40, fax 040-30 31 20

www.aspekta.se

