

## Ert þú viðbúin (n)?

**Bein tengls á milli þess hvernig krísuástandi er stjórnað og þess hvernig tekst að viðhalda virði hlutabréfa, vörumerkja og tryggð starfsmanna í kjölfarið**

Flest fyrirtæki eiga yfir höfði sér að upp komi óvæntir atburðir eða röð atburða sem geta skaðað ímynd þeirra eða valdið þeim fjárhagslegu tjóni og nægir að fylgjast með fréttum til að fullvissa sig um það. Krísustjórnun verður því sífellt mikilvægari í stjórnun og rekstri fyrirtækja. Oft hunsast fyrirtæki aðvörunarmerki um að krísa geti verið yfirvofandi, en langflestar krísur hafa verið kraumandi lengi og jafnvel verið á vitorði tiltekinnar starfsmanna eða stjórnenda fyrirtækisins, áður en almenningur fær vitneskju um þær og þá í flestum tilfellum gegnum fjölmiðla. Um þetta eru fjölmörg dæmi bæði hér á landi og erlendis.

Fyrstu klukkutímarnir skipta sköpum þegar brugðist er við krísu - þessu má líkja við hjartaáfall, því tímanlegar sem brugðist er við, því líklegri er árangur. Stjórnendur og yfirmenn fyrirtækisins verða fyrir miklu áreiti þegar slíkt gerist. Það er því mikilvægt að fyrirtækið hafi gert viðbragðsáætlun sem unnt er að grípa til þegar krísuástand skapast. Góð krísustjórnun felst því í að undirbúa fyrirtæki undir óvænta atburði, frekar en í viðbrögðum við þeim.

Viðbrögð við krísu hefur verið skilgreind sem „stjórnun við hámarks óvissuástand með það að markmiði að vinna eða endurvekja trúnaðartraust áheyrenda eða almennings.“ Reynslan hefur sýnt að það eru bein tengls á milli þess hvernig krísuástandi er stjórnað og þess hvernig tiltekst að viðhalda og vernda virði hlutabréfa, virði vörumerkja, tryggð starfsmanna og sambandi við aðra hlutaðeigandi aðila.

### **Vandamál lagast ekki með aldrinum**

Markmiðið með krísustjórnun er að standa vörð um orðspor fyrirtækisins og koma sjónarmiðum þess á framfæri. Önnur markmið miða að því að fjárhagslegu tjóni sé haldið í lágmarki og draga eins og kostur er úr röskun á viðskiptum. Mikilvægt atriði er einnig að þjálfað starfsfólk sé fengið til að vinna fyrirtækið í gegnum krísuna, einstaklingar sem bregðast rétt við fyrir, á meðan og eftir að ástandinu er aflétt. Fyrstu klukkutímarnir geta skipt sköpum um það hvaða áhrif krísan hefur á fyrirtækið og þá umræðu sem verður í kjölfar áfalls. Fyrsta skrefið er að skilgreina vandann, t.d. hvort atburður rýrir hæfni fyrirtækis til að ná markmiðum sínum, hversu alvarlegur hann er og hvaða viðskiptasamböndum er ógnað. Viðbragðsáætlun er því mikilvægur þáttur í viðskiptaáætlun fyrirtækisins og heildarstefnu þess en meta þarf með áhættugreiningu hvaða þættir í rekstri fyrirtækisins eru viðkvæmir.

Þegar óvæntur atburður kemur upp mun stóra spurningin sem stjórnendur standa frammi fyrir snúast um það hve mikið skal segja og hvenær. Ráðlegging Warren Buffetts, þekktu bandarísks kaupþýslumanns er: „Taktu skýrt fram í byrjun að þú vitir ekki allar staðreyndir málsins. Að því loknu skaltu skýra frá þeim staðreyndum sem liggja fyrir. Markmiðið ætti að vera að bregðast snögg við, koma upplýsingum til skila til allra sem málið varðar á sem skemmstum tíma og að hafa í huga að vandamál batna ekki með aldrinum.“

Rými fyrir mistök í stjórnun krísu er lítið þar sem fyrstu fréttir fjölmiðla, og það hvernig þeir bera viðbrögðum fyrirtækisins söguna, gefa tóninn um þróun mála g hvernig fjallað er um krísuna í framhaldi af því. Stjórnendur og yfirmenn fyrirtækisins verða fyrir miklu áreiti og er því mikilvægt að innan þess sé krísuteymi. Í því eiga að vera einstaklingar sem munu taka þátt í því ákvarðanaferli sem fer af stað í kjölfar krísu. Tryggja verður að skilaboðin sem fyrirtækið vill koma á framfæri berist til réttra aðila og eftir réttum leiðum.

### **Áföll af tvennum toga**

Áföll í fyrirtækjum geta verið að margvíslegum toga en þeim mætti þó skipta í tvo flokka, óvænt áföll og undirkraumandi. Óvænt áfall - veldur hættu á upplausnarástandi á viðskiptaháttum í fyrirtæki. Það skellur á án nokkurs fyrirvara og er líkleg til að draga að sér slíka athygli fjölmiðla að hún geti valdið fyrirtækinu og hluthöfum þess tjóni. Dæmi um óvænt áföll eru jarðskjálftar, hrun tölvukerfis, hryðjuverk, umhverfisslys eða matareitrun svo nokkuð sé nefnt. Ila er hægt að stjórna því hvort fyrirtæki verða fyrir óvæntum atburði. Það er hins vegar hægt að stjórna því hvernig tekist er á við hann ... og þegar öllu er á botninn hvolft þá eru það viðbrögðin sem skipta máli.

Undirkraumandi áfall - stafar af alvarlegum vandræðum af viðskiptalegum toga sem ekki eru almennt á vitorði allra innan og utan fyrirtækis en geta leitt af sér neikvæða umfjöllun í fjölmiðlum verði þau „opinber“. Dæmi um undirkraumandi áfall er slök afkoma fyrirtækis, galli í framleiðslu, fjölmiðlar komast á snodir um ólöglegt athæfi eða siðlaust, starfsmaður hótar að segja frá einhverju sem miður hefur farið, svo dæmi séu tekin. Í þessu samhengi er stjórnendum hollt að minnast þess að slæmar fréttir um afglöp eða eitthvað sem fer úrskæiðis ferðast hægt upp á við innan fyrirtækja.

### **Að vera vel undirbúinn**

Fullvissa þarf almenning um að fyrirtækið geri allt sem í þess valdi stendur til að leysa vanda sem upp kemur og grafast fyrir um orsakir hans. Miklu skiptir að talsmaður fyrirtækisins sé hreinskilinn í samskiptum sínum við fjölmiðla og hliðri sér ekki hjá að svara erfiðum spurningum því að það getur dregið enn stærri dilk á eftir sér. Hann þarf að vera vel máli farinn og vel undirbúinn. Síðast en ekki síst ætti hann að setja hagsmuni almennings ofar en fyrirtækisins, votta samúð og sýna hluttekningu ef slys hefa átt sér stað og viðurkenna mistök ef gerð hafa verið og biðjast velvirðingar á þeim.

Góð viðbragðsáætlun er besta vörmin gegn krísuástandi og hún er samskiptatæki fyrirtækisins við hluteigendur s.s. viðskiptavini, starfsmenn, fjárfesta og fjölmiðla. Sé rétt að málum staðið getur krísa gefið fyrirtæki tækifæri til að sýna fyrir hvað það stendur og koma markmiðum sínum, verðmætum og starfsemi á framfæri. Eins og áður sagði er það í valdi fyrirtækisins að stjórna því hvernig brugðist er við óvæntum atburðum og í því sambandi er gott er að hafa í huga að því fyrr sem brugðist er við því líklegra er að árangur náist.

### **Algengustu mistökin í krísu (ó)stjórnun**

1. Algengustu mistök sem fyrirtæki gera er að bregðast of seint við. Það hefur loðað við að stjórnendur ætli sér að hrista krísuna af sér með því að þegja um málið og bíða þess að á morgun komi nýr dagur með nýjum fréttum og allt falli í gleymsku. Áhættan sem fyrirtæki taka með því að tjá sig ekki um málavexti er að ef fyrirtækið gerir það ekki þá munu örugglega einhverjir aðrir gera það, í flestum tilfellum fyrirtækinu í óhag. Stjórnendum er hollt að hafa í huga að í hverri atvinnugrein er mikið til að svokölluðum “sérfræðingum” sem eru tilbúnir til að tjá sig um hin ýmsu málefni sem þeir hafa reynslu af. Ef stjórnandi fær símtal frá fjölmiðli er því góð regla að spyrja sjálfan sig: „Getur fréttamaðurinn unnið fréttina án mín?“ Yfirleitt er svarið jákvætt. Í því tilfalli er farsælla að fara í viðtal og koma málflutningi fyrirtækisins á framfæri.
2. Algennt er að ekki gefist tími til að útbúa viðbragðsáætlun. Mörg fyrirtæki og stofnanir telja það ekki forgangsatriði að útbúa áætlun til að bregðast við einhverju sem þeir telja að engar líkur séu á að munu henda þeirra fyrirtæki. Þegar óvæntur atburður skellur svo á myndast mikil ringulreið, verkaskipting er óljós, hver er t.d. talsmaður fyrirtækisins, hver ber ábyrgð og svo framvegis. Fyrirtæki sem ekki hafa viðbragðsáætlun til taks ná oftast ekki að snúa vörn í sókn.
3. Viðbragðsáætlun er til staðar en ekki er ljóst hvort hún sé enn í gildi þegar á reynir.
4. Fyrirtæki fara í varnarstöðu; ef við segjum eitthvað rangt verður hægt að stefna okkur síðar. Í því upplýsingasamfélagi sem við búum við í dag komast fyrirtæki ekki upp

með það að segja við höfum ekkert um málið að segja. Aftur á móti skilja allir að menn þurfa tíma til að kanna málavexti, það er því í góðu lagi að segja, ég veit það ekki, eða ég þarf að kanna málið og mun láta ykkur vita um leið og ég hef kynnt mér staðreyndir málsins. Lögfræðingar eru í flestum kríshópum í dag því áriðandi er að hafa samræmda lögfræði- og fjölmiðlaráðgjöf. Mikilvægt er að velja sérfræðinga sem hafa trúverðuga sérþekkingu og hæfni til að miðla lykilskilaboðum. Hafið fjölmiðlaráðgjafa með í ráðum þegar þið ákveðið aðgerð og hafið lögfræðing með í ráðum þegar þið gerið formlegar yfirlýsingar. Samvinna er öllum fyrir bestu.

5. Fjölmiðmiðlum gefnar upplýsingar á undan starfsmönnum eða öðrum mikilvægum hlutadeigandi hópum fyrirtækisins. Fjölmiðlar eru ágengir og oft á tíðum mæta þeir forgangi stjórnenda, miðlun til almennings fer jú í gengum þá. Mikilvægt er að skoða hlutadeigandi hópa fyrirtækisins áður en gefnar eru út yfirlýsingar sem geta haft áhrif á gengi fyrirtækisins og skoðað hvað þarf að segja hverjum og hvenær. Stafsfólk á að vera í forgangi, það á ekki að fá vitneskju um afdrifaríkar ákvarðanir, slæmt gengi, fjöldauppsagnir eða annað sem tengist fyrirtækinu í gegnum fjölmiðla. Stafsfólk á rétt á að heyra það frá sýnum yfirmönnum.

Fyrirtæki á markaði eru skildug til að láta Kauphöll Íslands vita um allar afdrifaríkar aðgerðir. Fjölmiðlar fá tilkynningar sem eru sendar þinginu og eru oft búnir að birta tilkynningar skömmu síðar á netmiðlum sínum. Stjórnendur verða að hafa tímasetningu í huga þegar tilkynningar eru sendar út. Til dæmis er hægt að senda mikilvægar tilkynningu til þingsins rétt fyrir fimm og vera búin að boða starfsmannafund 17.05 til að tryggja að starfsmenn fái fyrstir fréttirnar. Gríðarlegir möguleikar eru einig fólgnir í heimasíðu fyrirtækis. Með rétttri notkun getur heimasíða fyrirtækis og innanhússnet þess orðið miðdepill árangursríkra samskipta.

6. “Window of opportunity” þegar áfall dynur yfir hefur fyrirtækið ákveðin tímaramma til að bregðast við, en fyrstu viðbrögð fyrirtækisins munu setja tónin fyrir það sem á eftir mun fara. Of oft eru fyrirtæki of svifasein og miss því af sínu tækifæri.

Þegar stjórnendur huga að viðbrögðum við óvæntum atburði eða krísu er gott að hafa í huga að krísustjórnun fæst við raunverulegt ástand á eðli krísunnar en samskipti á krísutímum þurfa að takast á við hvernig almenningur og þeir sem málið varða skynja ástandið.

## Viðbragðsáætlun sem hluti af viðskiptaáætlun

### *Sókn oft besta vörnin*

Við lifum á tímum hraða og aukins upplýsingaflæðis þar sem starfsemi fyrirtækja og stofnana er undir mun nánara eftirliti en áður tíðkaðist. Fjölmörgum opinberum fyrirtækjum hefur verið breytt í hlutafélög með það fyrir augum að einkavæða þau og skrá þau á markað síðar. Þá hefur einkafyrirtækjum sem sækja um skráningu á markað fjölgað ört, með tilheyrandi hlutafjárútbodum og fjölgun hluthafa sem ekki koma nálægt daglegum rekstri fyrirtækjanna en vilja vera vel upplýstir um afkomu þeirra, stefnu og markmið. Þetta, ásamt auknum kröfum um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja, upplýsingaskyldu og ágengari fjölmiðlun hefur valdið því að þörfin fyrir gott upplýsingaflæði frá fyrirtækjum hefur farið ört vaxandi.

Árangursrík boðskipti eru nauðsynlegur þáttur í árangursríkri stjórnun. Staðfesta þarf í hverju vandinn er fólgin felst og horfast í augu við hann. Stjórnendur þurfa að vera við því búnir að svara; *hvar, hverjir, hvernig, hvenær og hvers vegna*.

Ef rétt er að málum staðið er hægt að nota athygli fjölmiðla til að sýna hvað fyrirtækið er vel í stakk búíð til að bregðast við óvæntum uppakomum og koma markmiðum þess, verðmætum og starfsemi á framfæri. Gott er að hafa í huga að Núi byggði Örkina áður en fór að rigna.

Ekkert fyrirtæki er ónæmt fyrir áföllum. Það skiptir engu máli hversu vel skipulagðir og yfirvegaðir stjórnendur telja sig vera í daglegri umsýslu verkefna, utanaðkomandi atburðir geta skyndilega gert þá og fyrirtæki þeirra berskjaldað og varnarlaust. Árangursrík boðskipti eru því nauðsynlegur þáttur í árangursríkri stjórnun

Krísuteymi, sem nota viðmiðunarreglur krísustjórnunar sem hjálpartæki við að undirbúa fyrirtæki sitt fyrir óvænta atburði mun, ef krísa kemur upp, vinna sig í gegnum vandann á skilvirkari hátt, því það fyrirtæki sem hefur óvissuáætlun til taks bregst skjótar við og stendur betur að vígi við að afstýra hættuástandi.

Illa er hægt að stjórna því hvort fyrirtæki verða fyrir óvæntum atburði. Það er hins vegar hægt að stjórna því hvernig tekist er á við hann ... og þegar öllu er á botninn hvolft þá eru það viðbrögðin sem skipta máli.