

Danish University Colleges

Hvordan organiseres Issues Management?

Undersøgelse af Issues Management i danske og internationale virksomheder

Petersen, Henrik

Publication date:
2017

Document Version
Artiklen som den fremstår med udgiverens layout. Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Petersen, H. (2017). Hvordan organiseres Issues Management? Undersøgelse af Issues Management i danske og internationale virksomheder. Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Hvordan organiseres Issues Management ?

Undersøgelse af Issues Management
i danske og internationale virksomheder

Af Henrik Petersen
Danmarks medie og Journalisthøjskole
Juni 2017

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
1.1 Formål med undersøgelse.....	4
1.2 Metode.....	4
2.0 Resultater.....	6
2.1 3 måder at organisere issues management.....	7
2.2 10 gode råd om implementering af issues management.....	14
3.0 Konklusion.....	20
4.0 Litteraturliste.....	22

1. Indledning

Issues management (IM) er en disciplin og aktivitet inden for moderne corporate communication. Lidt populært sagt kan man sige, at IM fungerer, som virksomhedens immunforsvar, der skal sikre, at kritiske sager og trusler identificeres og håndteres, så de ikke skader virksomheden forretningsmuligheder og virksomhedens omdømme.

I en tid med stigende usikkerhed er det relevant, at virksomhederne proaktivt identificerer og håndtere deres interne og eksterne issues. IM er derfor i vækst (Cornelissen 2014) bl.a. som følge af et generelt stigende antal kritiske sager i offentligheden, øget kritisk bevidsthed blandt forbrugere og borgere, og virksomhedernes større afhængighed af et godt omdømme. Som funktion har IM gennemgået en øget professionalisering og nyder større og større udbredelse i både danske og internationale virksomheder på tværs af brancher og sektorer.

IM, som begreb, blev første gang benyttet af den amerikanske PR-konsulent Howard Chase i 1976. En del af disciplinens metoder og teknikker blev siden udviklet i hans bog: *Issue Management: The Origin of the Future* i 1984.

Der er i dag flere definitioner på IM og hvad et issue er. Howard Chase definerede i sin bog et issue som; "an unsettled matter which is ready for decision" (se bl.a. Merkelsen 2010), men i andre fagbøger defineres issues som; "a public concern about the organization's decision and operations; that may or may not also involve a point of conflict in opinions and judgments regarding those decisions and operations" (Cornelissen 2014).

IM er i sin natur multidisciplinær, da issues eller kritiske sager kan opstå i mange forskellige sammenhænge og med mange forskellige baggrunde. Issues kan således involvere aspekter af juridiske, moralske, politiske, sikkerhedsmæssige, sundhedsmæssige, miljømæssige, teknologiske, markedsføringsmæssige, økonomiske, HR-relaterede, produktionsmæssige og omdømmemæssige problemstillinger. På den måde bliver IM relevant for alle virksomhedens afdelinger.

Hovedparten af litteraturen og lærebøgerne vedrørende IM omhandler metoder, modeller, teorier og teknikker til at identificere, definere, belyse, analysere, prioritere og håndtere issues. I litteraturen knyttes IM også ofte sammen med krisekommunikation og de metoder der knytter sig dette område (se fx Johanssen og Frandsen 2007 og Register & Larkin 2005).

Meget lidt af litteraturen på området handler om, hvordan virksomheder kan organisere deres IM aktiviteter internt i virksomheden. Så spørgsmålet om det organisatoriske setup og om hvem i organisationen der har ejerskab og ansvar, og hvem der skal gøre hvad for at IM kan praktiseres optimalt er belyst i mindre grad i den gængse litteratur (se fx Kjær Hansen & Jørgensen 2010, Merkelsen 2010, Cornelissen 2014, Register & Larkin 2005, Coombs 2012).

1.1 Formål med undersøgelsen

Da IM er multidisciplinær og involverer mange fagligheder og funktioner, er det en udfordring at organisere sig, så kritiske sager håndteres smidigt, effektivt og hurtigt på tværs af afdelinger, faglighed, geografi og kulturer i større internationale virksomheder.

Undersøgelsens formål er derfor at besvare følgende:

Hvordan organiseres issues management i større danske og internationale virksomheder? - Og hvilke gode råd kan gives til implementeringen af issues management?

I tilknytning til hovedspørgsmålene er en række underordnede spørgsmål, som har været drivkraften bag undersøgelsen. De er som følger:

1. Er der én udbredt måde at organisere IM-arbejdet på eller er organiseringen unik for hver virksomhed?
2. I hvor høj grad er IM centralt organiseret og i hvor høj grad er det decentralt organiseret?
3. Hvilke udfordringer støder man ind i, når man skal organisere IM?
4. I hvor høj grad er IM-arbejdet baseret på forberedte beredskabsplaner, og i hvor høj grad er det et løbende ad hoc arbejde?

1.2 Metode

For at kunne besvare undersøgelsens spørgsmål og problemstilling, har jeg som udgangspunkt anvendt den induktive metode. Jeg har gennemført fem semistruktureret kvalitative interviews med udvalgte issues managers i fem danske og internationale virksomheder. Fokus har både været på virksomhedernes organisering og på respondenternes erfaringer med organisering af IM også fra andre virksomheder.

Kriterierne for udvælgelse af interviewpersoner og virksomheder er, at virksomhederne skal være større internationale virksomheder. De skal repræsenterer forskellige brancher og sektorer, så både B2C og B2B og også produktions- og servicevirksomheder er repræsenteret. Endvidere er det vigtigt, at respondenterne er meget erfarne udøvere af IM, som har ageret i et professionelt IM setup gennem længere tid og/eller været med til at designe organiseringen af IM i deres nuværende eller tidligere arbejdsplads enten in-house eller som ekstern konsulent.

Interviewpersonerne har således erfaringer med IM både fra deres nuværende og fra tidligere arbejdspladser enten som in-house issues managers eller som eksterne konsulenter. På den måde indhenter jeg erfaringer fra flere virksomheder end de fem

udvalgte virksomheder. Som eksempel kan nævnes at min interviewperson fra E.ON har en fortid som issues manager i Dansk Shell og interviewpersonen fra GN Group har en fortid som issues manager i ECCO.

Valget faldt på interviewpersoner fra følgende virksomheder: Danske Bank, Arla, E.ON, GN Group og DB Cargo Scandinavia. Interviewpersonernes titel og tidligere erfaringer kan ses i nedenstående tabel.

Branche	Virksomhed	Titel	Tidligere erfaring fra:
Transport	DB Cargo Scandinavia	Vice President, public affairs and relations	DSB
Finansiel sektor	Danske Bank	Head of Group External Relations Senior Vice President	Burson-Marsteller
Energi	E.ON	Head of Communications	Dansk Shell
Fødevarer	Arla	Director, External Communication	Ingen
Med-tech	GN Group	Vice President – Group Communication	ECCO

Alle interviews blev gennemført i løbet af foråret og sommeren 2016. Før interviewene blev gennemført blev respondenterne informeret om undersøgelsens formål og kontekst, og de fik tilsendt en spørgeguide 4-5 arbejdsdage før interviewet blev gennemført. Spørgeguiden indeholdte følgende overordnede spørgsmål:

1. Hvor lang tid har I arbejdet struktureret med issues management?
2. Hvor i organisationen er issues management forankret?
3. Hvor mange ressourcer bruger I på issues management?
4. I hvilke afdelinger foregår skanning og research af potentielle issues?
5. Hvilke beslutningsprocesser gennemføres for at et potentielt issue sættes i fokus, som et issue I ønsker at håndtere?
6. På hvilket niveau deltager ledelsen i arbejdet med issues management?
7. Hvilket efterarbejde kan der være, når et issue er håndteret?
8. Hvad er de tre største udfordringer ved at bedrive issues management?
9. Hvilke tre gode råd vil du give til en virksomhed, som skal bedrive issues management?

Interviewene er optaget elektronisk og transskriberet med hele indholdet fra talesproget, dvs. med pauser, ukomplette sætninger og lyde som øhh'er. Jeg har så vidt muligt benyttet de minimale udskriftskonventioner fra Dansk Standard for udskrifter og registrering af talesprog, 2. udgave, 1992. Jeg har dog indført kommaer i de brugte citater for at højne forståelsen. Ligeledes er pauser illustreret ved to eller flere punktummer "...", udeladt tekst er illustreret med parenteser med tre punktummer "(...)", og navne på personer og virksomheder er erstattet med klammer "[Virksomheden]". På baggrund af transskriptionerne har jeg induktivt kategoriseret dels de overordnede måder at

organisere IM på og dels de generelle råd om IM, jeg har kunnet identificere. Jeg har efterfølgende deduktivt analyseret transskriptionerne med henblik på at finde eksempler og citater, der bedst illustrere pointer og resultater af undersøgelsen.

2.0 Resultater

Undersøgelsen viser, at organiseringen af IM kan have mange former. Virksomhedens størrelse, historik og prioriteringer, branchens særlige issues og den måde virksomheden i øvrigt er organiseret på, har stor indflydelse på, hvordan man organiserer IM. Det er således ikke muligt på baggrund af denne undersøgelse at fastslå et endegyldigt antal måder, hvorpå man kan organisere IM. Dertil er undersøgelsens materialet kvantitativt for spinkelt.

Men på baggrund af undersøgelsen kan der identificeres 3 overordnede måder at organisere IM på og dertil 10 generelle råd til at implementere og styrke IM-arbejdet i organisationen. De 3 måder er i højere grad knyttet til virksomhedens historik, prioriteringer, størrelse og kunderelationer end til virksomhedens branche.

Undersøgelsen viser mere generelt, at prioriteringen af IM-arbejdet i høj grad skyldes virksomhedens historiske erfaringer.

Kriser styrker issues management funktionen

Der kan være mange grunde til at opbygge en IM-funktion i en virksomhed. Denne undersøgelse indikerer, at særligt virksomhedens erfaringer med kriser har stor indflydelse på prioriteringen og organiseringen af IM. Der er således en klar tendens til at de virksomheder, som prioriterer IM-arbejdet højt, og bruger mange ressourcer på IM, har det tilfælles, at de har været igennem store interne eller eksterne kriser, som har ramt virksomhedens generelle omdømme internt i organisationen eller eksternt i medierne og offentligheden. Flere af respondenterne udtrykker uafhængigt af hinanden følgende:

"..der kom en anden form for struktur på..øhh..i..øhh..du kan sige efter..en periode, der hed 2004, 5 og 6, hvor virksomheden pludselig befandt sig i mange flere sådan større..øh..begivenheder, som både rokkede ved omdømmet og men også faktisk derigennem ved forretningen..."

"Mit indtryk er generelt, at...øhhh...på grund af den...situation vi havnede i..altså..først med..du ved..den finansielle krise, som er indtjeningskrisen og så med den der omdømmekrise, vi selv kastede oven i, at man er blevet mere opmærksom på...tror jeg..(..)..de risici, hvor folk kigger på os og vurderer vores...hvad kan man sige...troværdighed, kompetenceniveau og sådan noget..."

"..situationen var i virkeligheden, at der havde været en..øhhm..der havde været en oversvømmelse af deres fabrik i Thailand tilbage i 10...11...noget i den dur, som overnight fjernede en tredjedel af produktionskapaciteten. Og det var sådan et wake-up-call. Altså der var en hel masse interne processer og strukturer, som bare ikke var på plads til at håndtere den situation. Folk..de løb forvirret rundt..øhh..og det fik os så til at etablere en proces..øhh..sammen med..øhh..en nyoprettet stilling..."

"[Virksomheden], givetvis belært af store voldsomme omdømme..øhh..problemer med blandt anden Brent Spar og Nigeria og Sydafrika og sådan nogle ting, har jo lært det på den hårde måde, at det er bedre at være forberedt end ikke beredt.."

Kriser har altså en tendens til at medføre oprustning på IM-området og til at genoverveje processer, organiseringen og prioriteringen af IM som funktion.

2.1 Tre måder at organisere issues management

Ud fra undersøgelsen materiale kan der identificeres 3 overordnede måder at organisere IM på. Der er dog overlap i måden at organisere sig på, og ingen af disse findes i en ren form. Og som nævnt kan undersøgelsen ikke fastslå, om der er flere måder, men alene at disse 3 måder eksisterer, som organisationsform.

Jeg har kaldt de 3 organisationsmåder for følgende:

IM – via en særlig rådgiver

IM – via en selvstændig afdeling

IM – via et særligt mindset i organisationen

I det følgende vil jeg kort give et par karakteristika på de 3 måder at organisere IM-arbejdet på.

IM – via en særlig rådgiver

IM er aldrig et enmandsarbejde, da arbejdet oftest går på tværs af organisationen, og altid involverer flere afdelinger og funktioner i virksomheden. Alligevel kan man godt tale om, at IM-funktionen kan varetages af en enkelt issues manager, som samler især de omdømmemæssige IM-aktiviteter i en enkel jobfunktion.

Den særlige rådgiver på IM-området er en centralt placeret seniorrådgiver, som enten udgør sin egen stabsfunktion, eller er tilknyttet kommunikationsafdelingen eventuelt som leder. Fordelen ved denne organisering er dels det lave ressourceforbrug, og dels at ansvaret er tydeligt placeret i organisationen. Det væsentlige er, at den særlige rådgiver har et stærkt og tydeligt mandat fra virksomhedens CEO:

"..[CEO'en]..har været rigtig dygtig til at bygge mit mandat. Og derfor så ved folk godt, at når jeg ringer, så kan man være i tvivl...ringer han på egne vegne, eller ringer han på [CEO'ens] vegne, og det gør selvfølgelig, at..øhh..at der er den sidste gennemslagskraft.."

I tilgift til det stærke mandat hører også en tæt personlig relation til den øverste leder, hvor kemi og fortrolighed er afgørende for succes:

"...det er vigtigt, at der er en nær personlig relation...at der er en tryghed...for at der kan være en ærlighed også omkring hvilke hensyn og strategiske interesser, kan der være. På den måde så synes jeg, at en issues manager...(...).. skal på mange måder være en særlig rådgiver...skal være en bodyguard..skal være en wingman. Og derfor så synes jeg at personlig kemi er utrolig vigtig.."

Det stærke mandat gør, at issues manageren i nogle situationer kan opleves som CEO'ens forlængede arm. Mandatet er afgørende for at kunne arbejde på tværs i organisationen og få relevante oplysninger, som kan belyse de aktuelle sager og issues, fra ledere og medarbejdere i de øvrige afdelinger:

"..når issues popper op...og nu taler jeg meget om de interne, men i princippet også de eksterne...(...).. så skal man jo ofte dybt ned i organisationen, og finde ud af hvad foregår der...(...).. i forhold til den interne sagsopklaring, som jeg mener er fuldstændig afgørende og måske den sværeste disciplin at gennemføre til punkt og prikke. Da er det afgørende, at der er et stærkt mandat fra CEO...ellers kan det være lige meget.."

Når et issue skal håndteres er det issue manageren og CEO'en som træffer beslutning om, hvordan sagen skal håndteres, og hvem der skal involveres i arbejdet med at håndtere sagen. Det foregår typisk på den måde, at den øverste leder er godkendende og prioriterende, mens issues manageren er rådgivende. De øvrige chefer bidrager med faglig indsigt og eventuel arbejdskraft fra deres respektive afdelinger:

"..hvis jeg får en information, der enten får mig selv til at tænke, at det skal jeg, eller jeg bliver bedt om det aktivt af min chef eller noget andet..altså så tager jeg den op...(...).. altså hvis der skal træffes store beslutninger, så er det altid vores CEO...(...).. og jeg mener egentlig også, at det bør det være fordi, at det er forskelligt hvordan...man kan også kalde det...øhh.. altså specialiseret teams...altså som bliver sat fra gang til gang. Og det er klart det kan være et tungere eller tyndere team afhængig af udfordringens størrelse og karakter."

Bagsiden eller udfordringen ved denne form for organisering af IM kan være de interessekonflikter eller magtkampe, der kan opstå mellem en tværgående stabsfunktion og højtstående chefer fra virksomhedens øvrige afdelinger, som ønsker respekt for det traditionelle hierarki i organisationen. En af respondenterne beskriver et konkret møde i en af virksomhedens afdelinger på denne måde:

"..så er jeg inde og går ind på kontorerne før han kommer...øhh..og kommer så i samtale med en marketingschef og sidder der og drikker en kop kaffe på marketingchefens kontor..øhh..en halv times tid...og det opdager den lokale CEO. Og han bliver rasende..decideret rasende...og jeg har aldrig mødt ham før, så det var en voldsom oplevelse, at få at vide at...når du kommer her, så snakker du med mig først. Og du får tilladelse til at snakke med mine folk, før du kommer her. Jeg gider ikke have, at du render og snuser rundt på mine kontorer."

IM organiseret med en enkelt issues manager, som fungerer som en særlig rådgiver, er trods det simple og ikke så ressourcekrævende setup ikke uden udfordringer. Issues managerens mandat og funktion skal accepteres i alle ledelseslag og blandt alle medarbejdere for at fungere optimalt. Organiseringen passer godt til mindre eller mellemstore drifts- og produktionsvirksomheder, som i forvejen har en sikkerhedskultur. Organiseringen kan også passe godt til lokale afdelinger af globale virksomheder, som

opererer i et stærkt reguleret marked, og hvor organisationshierarkiet er begrænset i både bredden og dybden.

IM – via en selvstændig afdeling

IM kan også organiseres i en selvstændig afdeling, hvor flere issues managers varetager opgaven med at identificere og håndtere issues. Det kan fx organiseres internationalt på den måde, at lokale issues managers arbejder som en stabsfunktion på hver deres marked eller forretningsområder, og rapporterer til en central IM-afdeling på virksomhedens hovedkontor. IM-arbejdet er kendetegnet ved at være meget struktureret:

"[Virksomheden] havde simpelthen en international organisation og et netværk af issues managers, så man havde en global..øhh..hvad hedder det..organisation, der var forankret i moderselskabet, en group issues manager, og så havde man så regionale issues manager...(..)gruppe issues manageren havde jo selvfølgelig et team af folk under sig for alle forretningsenheder på hovedkontoret, ik? Og så var der alle folk ude i operating units..øhh..så der var jo et stort netværk af folk, der sad med issues management...(..)det vi så gjorde, det var jo, at vi i denneher struktur, som jo var international, at vi havde...øhh..vi havde simpelthen et fuldstændigt fast setup for hvordan man kører sådan en issues management proces."

Den faste struktur i organiseringen er gennemgribende i alt IM-arbejdet. Således er der en høj grad af strukturkapital på området, og der er derfor investeret mange ressourcer i at standardisere processer og fremgangsmåder til vurdering og håndtering af issues:

"..der var nogle standarddokumenter, altså simpelthen en protokol for hvordan man kører de her ting. Så man har et standarddokument, som hedder issues brief..øhhm..som typisk består af en kort beskrivelse af det pågældende issue. Så er der en vurdering af..øhhm...der vil være nogle scenarier for hvordan, det her issue det kan udvikle sig. Så vil der være nogle nøglebudskaber, og så vil der være en strategi for hvordan man håndterer det."

Med denne organisering ligger der stor vægt på at forberede sig på at et issue kan dukke op eller udvikle sig. Derfor arbejdes der løbende med opdateringer og ajourføring af standarddokumenterne for alle virksomhedens issues:

"..de blev opdateret en gang i kvartalet..øhhm..og så blev de..en gang i kvartalet..og nogle gange oftere..jeg tror faktisk næsten det var hver anden måned..der var de...der blev de gennemgået..ikke i detaljer, det enkelte brief, men en matrice, hvor vi havde listet de issues, der var i forhold til..øhh..altså vi havde simpelthen lavet sådan en matrice, hvor vi havde..hvad skal man sige..hvad er sandsynligheden for at det her issue det popper op og..øhhm..probability"

Skanningen af potentielle issues sker internt i organisationen, hvor medarbejderne i virksomheden forventes at have en forståelse for, hvornår de skal henvende sig til den IM-gruppe, som er tilknyttet deres afdeling:

"..det er forankret i organisationen på en sådan måde, at..at..folk i hvert fald i..i..hvad skal man sige..i det ideelle setup har de her briller på i forhold til at forholde sig til..æ..hvis vi gør sådan her, har det så nogen impact..god eller dårlig..på vores..på vores omdømme...(..)der var nok en proces, der lå sådan på ryggen"

af folk, at de..øhh.. hvis de vurderede, at der var en eller anden situation, som kunne komme [virksomheden] til skade på omdømme, at de så vidste hvordan de skulle eskalere ting.”

Et vist IM-mindset blandt virksomhedens øvrige medarbejdere er således en forudsætning for, at denne måde at organisere IM på fungerer optimalt. Den interne skanning suppleres med eksternt skanning, og foregår blandt andet ved at have dialog med eksterne stakeholdere:

”..du skal jo..opretholde en kontinuerlig dialog med dine stakeholders..især dem der forholder sig kritisk. Altså, det er supervigtigt at du..at du får gode relationer til dem...(..). jeg har også været med til....(..).. at være involveret i due dilligens-processer, hvor vi er ude og vurdere nogle emner, og hvor vi går ud og laver systematiske interviews med folk uden vi nødvendigvis fortæller, hvorfor vi mødes med dem, men..men vi spørger ind til nogle ting for at få..simpelthen lave en holdningsanalyse af..hvis vi gør sådan her..hvordan vil den NGO så for eksempel reagere.”

Som et led i de løbende opdateringer af IM-dokumenter er der arrangeret faste møder, hvor issues managers fra lokale og centrale IM-afdelinger deltager med henblik på at holde overblikket, dele erfaringer og vurdere status på de væsentligste issues:

”..vi var ligesom et virtuelt team, som..øhh..mødtes et par gange om året fysisk måske, men ellers som..hvad hedder det..øhh..havde biweekly telekonferencer, og den ..det var klart, der blev så..det var jo ligesom også et struktureret format mere eller mindre kan man sige. Det varede en halv..en halv til en hel time afhængig af hvad der var på bordet. Var der nogle akutte ting, der skulle drøftes? Var der noget best practice man kunne dele eller var der ligesom..var der nogle der havde brug for hjælp?

Med til denne proces hører også foretræde for direktionen med en fast frekvens, hvor issues manageren fremlægger status på de issues, der arbejdes med, og hvor direktionen derefter diskuterer sagen:

”..det var hele direktionen, der diskuterede...altså jeg kom ind, som issues ansvarlig, som sagt hver andet måned...(..).det kunne selvfølgelig også være akut opstået situationer, hvor man måske træder ind og snakker om de her ting, men..men ellers så var det denneher faste proces..det var som sådan et rul..og så diskuterer man...typisk bliver der sat en halv time af til det på et direktionsmøde, hvor man så lige løber det igennem..fuldstændig ligesom man laver risk management..altså..det kunne have været CFO'en, der var inde og sige, nu skal vi passe på det her..og her er der en investeringsmæssig risiko eller et eller andet, men..det var så bare omdømmerelateret issues..(..)..og så diskuterer man jo, har det flyttet sig siden sidst. Og hvis ikke det har flyttet sig i den retning, som vi ønsker, hvad er det vi har gjort forkert eller ikke har gjort eller hvad er det vi skal ændre, det diskuterer man og det var..det var en proces, der blev taget meget alvorligt..”

Det videre arbejde med de relevante issues forgår i et samspil mellem en issues manager og den del af virksomheden, hvor issues er relevant:

”..der vil også typisk være en..en ejer af det pågældende issuesbrief, dvs...det er mig som kommunikationsansvarlig..jeg var den der..hvad skal man sige..forankrede arbejdet..koordinerede det..styret det..men, der kunne sagtens være en forretnings..en kommerciel person, der var ejer af det pågældende issue. Ja, det var faktisk næsten bedre hvis der var det, fordi så fik man forretningen til at tage noget ejerskab af det.”

Således har issues manageren til opgave at få de forskellige forretningsenheder i virksomheden til at tage ejerskab på de relevante issues. Ledelsesgruppen i forretningsenheden skal helst forpligte sig på at ændre processer, arbejdsgange eller tage de hensyn, som vurderes nødvendige for at issue'et ikke udvikler sig til et omdømmeproblem for virksomheden. Når ledelsen i en af forretningsenhederne tager ejerskab på et issue kan repræsentanter fra IM-afdelingen følge op med et review, og vurdere om ledelsen har levet op til sit ansvar og gjort nok for at løse issue'et:

"[Der var] en lang række tiltag..øhh..som man kommittede sig til som ledergruppe til at ville gennemføre i løbet af de næste 24 måneder. Det var sådan en cyklus, der kørte..øhh.. og så har du simpelthen et review-team eller et audit-team, der kommer ud fra global hold og sikre at folk rent faktisk leverer på det de har kommitteret sig til."

Er der tale om et større issue, hvor man ønsker at ændre holdninger hos eksterne stakeholdere nedsættes en gruppe af interne og eksterne eksperter, som udarbejder en plan for det videre arbejde:

"..hvis det er et emne, som skal bearbejdes, hvor man skal flytte holdninger..jamen, så vil man jo givetvis nedsætte et task force..øhh..det kan også være man har eksterne rådgivere på og man laver en plan for det, man laver et budget, man laver en ud..ud..altså en udrulningsstrategi, en kampagne måske.."

Udfordringen med denne form for procesdrevet IM er de meget store ressourcer, som dette organisatoriske setup kræver. Der er ligeledes en stor mulighed for at lave overflødig arbejde i form af omfattende standarddokumenter, som løbende skal opdateres, og som måske ikke skal bruges til noget:

"..jeg synes måske..altså det er jo så også erfaringsmæssigt, at der nogle gange bliver lagt for meget..øhh..at det vi lavede var for..nogle gange for..for detaljeret og for..for omfangsrigt.."

En anden respondent udtrykker bagsiden af denne organiseringsform på følgende måde:

"Det er nemlig det, der så er downsiden ved det..øhhm..får man så brug for det i virkeligheden? Altså de der kilometer lange Q&As...øhhm...som øhh..jo skal holdes opdateret...(..).jeg tror, jeg er nået dertil, hvor altså..øhh..jeg er ikke sikker på, at jeg tror længere på de der..altså.. kæmpe store forberedelser, som vi lavede i [virksomheden]. Om det virkelig giver pay off i det lange løb..."

IM organiseret som en selvstændig afdeling har den fordel at være meget struktureret i tilgangen til IM-arbejdet. Med faste ansvarsområder, standarddokumenter og skemalagte møder er der mulighed for at etablere et løbende overblik over virksomhedens samlede issues og deres udvikling over tid. Det er dog en forudsætning for IM-arbejdet, at der er en god kontakt mellem IM-afdelingens medarbejdere og virksomhedens øvrige afdelinger. Det gælder både med hensyn til at identificere issues, og med hensyn til at få virksomhedens øvrige afdelinger til at tage ejerskab på de forandringer eller tilpasninger, som håndteringen af issues kræver. Bagsiden af denne organiseringsform er det meget store ressourceforbrug og risikoen for at lave spildt arbejde i form af scenarier, Q&A's og beredskabsplaner, som måske aldrig bliver anvendt i virkeligheden. Denne

organisationsform passer godt til meget store globale virksomheder, og som har langvarige og faste issues, som håndteres over en længere periode.

IM – via et særligt mindset i organisationen

IM og forståelsen af kritiske sagers betydning for virksomheden kan indarbejdes som en central værdi eller et mindset i organisationen på linje med virksomhedens øvrige værdier. Fordelen ved denne decentrale organisering er, at man kan få afdelinger og medarbejdere til at holde øje med eventuelle kritiske sager. Og på den måde øge sandsynligheden for at spotte issues tidligt, og gerne før de udvikler sig til kriser.

..”vi har ikke en issues management afdeling. Vi har heller ikke en kriseafdeling..øhhmn..men vi har en..en..en..struktureret og..øhh..øget bevidsthed omkring..både issues og forudsigelse af issues, men også en..en..struktur på, hvordan vi håndterer issues, der bryder ud som kriser...(...).. Du kan for eksempel sige inden for finance, der har vi folk, der sidder konstant og har issues management inde i deres arbejde..på den måde, at de hele tiden sidder og forudsiger vores..øhh..svage flanker på..øhh..den økonomisk udvikling..(...)..den juridiske afdeling..eller legal, de er jo ekstremt meget inde over issues management og det..det er både på det...hvad skal man kalde det..det..det overordnede niveau, hvor..eller konstante niveau, hvor de hele tiden skal sidde og se, er der nogle ændringer på vej i lovgivningen..(...).. i procurement, som er vores indkøbsafdeling, der har du jo også, at man er inde og se på leverandører, underleverandører til dem..osv..osv..lever de op til Code of Conduct, fordi, når det..hvis ikke de gør, så har du et potentielt issue..(...)..Og sådan kører det egentlig hele vejen rundt, vores salgsafdeling, vores marketingafdeling..al..al..alle arbejder med det her.”

Det er som udgangspunkt en stor fordel, at hele organisationen er med i arbejdet med IM. Det skyldes, at de enkelte fagmedarbejdere som udgangspunkt er bedre til at identificere uregelmæssigheder og kritiske sager på deres faglige område. En respondent udtrykker det på denne måde:

”..jeg tror..øhh...min egen erfaring er, at det gi..altså..man bliver nødt til at have en stærk faglighed i forhold til at kunne forstå noget substans for også at kunne holde øje med, hvornår kan noget være et issue. Altså, hvis man forestiller sig man havde en issues management-afdeling, det ville ikke give nogen mening. Fordi...man kan kun identificere et issue, hvis man kender substansen og ved, hvor er det, det kan gå galt og sådan noget.”

Identifikationen at et potentielt issue kan således komme fra fagmedarbejdere, der rapporterer problemstillingen videre til kommunikationsafdelingen, som herefter i et tværfagligt samarbejde vurderer issue’ets potentiale og indvirkning på virksomheden:

”..som sagt...nogle gange har de jo netop, fordi de er specialisterne...har de set nogle ting, som vi [kommunikationsafdelingen] ikke har haft mulighed for at se, hvor de så kommer til os. Men det er der, hvor de bruger os i vurderingen af og skanningen af, hvor ligger denneher, som et issue..”

For at virksomheden og ledelsen kan få et overblik over potentielle issues, er det vigtigt at etablere et system for indrapportering til en central afdeling, og her spiller kommunikationsafdelingen en væsentlig rolle:

"..en stabsfunktion, som måske bruger mest af sin tid på det, så er det kommunikation. Og..øhh..det er der flere grunde til..øhhmn.. dels så er vi altid involveret, hvis en..en issue vokser til en krise eller til en..en..et reelt problem, fordi så skal vi ud og håndtere det..både eksternt og internt...(...)..Så der kan du sige, vi spiller en central rolle i indrapporteringen af det, men det er ikke nødvendigvis os, der så skal sidde og vurdere om det er noget eller ej. Vi kommer med et bud, men der er det så vores opgave og gå til de rigtige folk i ledelsen med en anbefaling, men det skal stadigvæk så signes af på ledelsesniveau, hvis vi går i gang med at betragte det her som en krise."

Når issue'et er identificeret og vurdereret, skal der træffes beslutning om den videre håndtering. Her er det virksomhedens øverste ledelse, som overordnet beslutter, hvordan arbejdet skal gribes an:

"..vores koncernledelse, som hedder Executive Management Team altså EMT..øæhh..det er jo i sidste ende der den lander...(...).. hvis noget er et potentielt issue, som der skal et særligt fokus på, så vil der altid...og det kan jeg sige for alle de områder, der er repræsenteret i EMT, så vil det altid ende på EMT-niveau."

Det er herefter ledelsen, som beslutter, hvem der skal være med til at finde løsninger og håndtere issue'et:

"..hvis et issue, et problem, en udfordring..øhh..kommer op til overfladen og rammer direktionen, så er det jo dem, der råber på de mennesker, som ..øhh..som de mener er relevante at få i et rum for at få tænkt over hvordan løser vi det.."

Organiseringen af et respons-team, som skal finde løsninger foregår efter et ad-hoc princip, hvor man tværfagligt involverer medarbejdere, specialister og ledere, som vurderes at have relevant indsigt i problemstillingen:

"..hvis det er et teknologisk issue, så er vores R&D-chef selvfølgelig med i det...(...).. hvis det er juridisk, så er det den afdeling...(...)..det giver tit sig selv, og tit vil der være flere involveret..øøhh..fordi at problemer sjældent er enstrenget men netop har flere aspekter. Der er ikke nogen fast form på det. Det er der ikke, det..altså vi..på den måde er vi en relativ flad virksomhed, og også en virksomhed, som er..øhh..uformel..øhh..så der er ikke nogen, der kigger på, hvor mange stjerner der måtte være på skuldrene."

Udfordringen med at organisere IM som en virksomhedsværdi er, at få udbredt et IM-mindset i hele organisationen. Det handler især om at etablere de rapporteringsstrukturer, som er nødvendige for at kritiske sager ikke overses i det daglige arbejde og kommer videre op i systemet til kommunikationsafdelingen og dermed til ledelsen. En respondent kommenterer udfordringen med at få hele organisationen med på IM på denne måde:

"Det er simpelthen hamrende hårdt benarbejde. Med alt lige fra det lette, som at sætte noget på intranettet og orienterer store forsamlinger, når der er ledersamlinger osv..men til simpelthen bare møde efter møde efter møde med de centralstabe, der er over det hele, så de forstår, hvordan det fungerer nu. Og det gør..det..altså..så det betyder, hvis folk rapporterer opad, det vil alle jo gøre uanset hvad, ik? Så rammer du ret hurtigt nogen, der er orienteret om, hvornår de skal komme til os."

En væsentlig forudsætning for at udbrede issues management som et værdisæt i organisationen og opnå det mindset, som får det hele til at fungere, er at medarbejderne har en stort engagement i deres arbejdsplads:

"..gassen til den flamme skal jo komme af, at man går pisse meget op i sin virksomheds omdømme..så hvis..så hvis organisationen ikke gør det, så tror jeg det bliver svært..altså jeg tror det bliver..det bliver i hvertfald en anden form for issues management...(..)..det handler virkelig om den der interne stolthed og bekymring om sin ..sin virksomhed."

Det store engagement i virksomhedens omdømme kan omvendt også skabe udfordringer ved, at nogle medarbejdere kan føle, at de på egen hånd skal håndtere issues for virksomheden, eller bruger argumentet om omdømme, til at fremme deres egen dagsorden i organisationen:

...det der kan være udfordringen [er] at alle ligesom på en eller andet måde føler sig empoweret til at holde øje..(..)..typisk er det jo når folk har et eller andet synspunkt internt..og kan de ikke rigtig komme længere, og så prøver de at gøre det til spørgsmål om omdømme fordi så tænker de, hvis vi nu får [respondenten] til at synes det samme, så pludselig kan der ske noget..Så det er jeg blevet opmærksom på..i starten blev jeg brugt rigtig meget..også misbrugt, ik? Nu er jeg meget mere opmærksom på, at når folk kommer ind til mig og siger, at noget er et stort problem for vores omdømme, så er det formentlig fordi det er et stort problem for dem i en eller anden sammenhæng."

IM organiseret via et særligt mindset i virksomheden har altså store fordele i relation til hurtigt at identificere issues, da alle medarbejdere og afdelinger med faglig indsigt hurtigere kan spotte eventuelle problemer. Forudsætningen for denne agilitet er dog, at der gøres et stort arbejde med at udbrede og vedligeholde mindset'et og sikre en hurtig rapporteringsstruktur, så en central placeret kommunikationsafdeling kan vurdere issue'et og bringe den øverste ledelse i spil. Det kan samtidig være en udfordring, at nogle medarbejdere vil bruge mindset'et til at agere på egen hånd eller til at fremme egne dagsordner i virksomheden. Det vurderes, at denne organiseringen passer bedst til virksomheden med mange skiftende og hurtigt opståede issues, som man ser det i consumer-orienterede virksomheder.

2.2 Ti gode råd om at implementere issues management

I dette afsnit vil samle op på de gode råd jeg har fået af respondenterne i forbindelse med at implementere og styrke IM-arbejdet. Rådene er dels fremkommet ved direkte at spørge mine respondenter om deres gode råd til IM-arbejdet og dels gennem min analyse af deres beskrivelser og udsagn om at arbejde med IM. Rådene går så vidt muligt på tværs af de 3 måder at organisere IM på.

1. IM skal forankres hos topledelsen

IM bør forankres hos topledelsen. Det peger alle undersøgelsens respondenter på, og er også et gennemgående træk for de tre måder at organisere IM på, som undersøgelsen

fremdrager. Forankringen i topledelsen sikrer den gennemslagskraft i organisationen, som er nødvendig for, at IM kan praktiseres optimalt. Hvad enten IM organiseres via en særlig rådgiver, som en selvstændig afdeling eller via et særligt mindset har topledelsens bevågenhed, opbakning og prioritering af IM stor betydning for identificering og håndtering af kritiske sager og issues. Det skyldes også den kendsgerning, at ansvaret for virksomhedens ve og vel i sidste instans ligger hos topledelsen, som en af respondenterne understreger:

"..vores CEO, han har jo..øhh..kan du sige..i sidste ende ansvaret for at [virksomheden] er på forkant med tingene..(..).. Så det er jo ledelsen..øh..(..)..der ligesom så har sat en standard for hvordan [virksomheden] skal opføre sig, hvordan [virksomheden] skal opfattes.."

2. Forstå virksomhedens forretningsgrundlag

Som issues manager skal du have en dyb indsigt i virksomhedens operationer og forretningsgrundlag. Forudsætningen for at kunne identificere, forstå og i sidste instans håndtere virksomhedens issues er et dybt kendskab til de processer og arbejdsgange, som foregår i virksomheden, herunder alt fra produktion eller service til markedsføring og salg:

"..det første det er jo at..at..virkelig forstå virksomhedens forretningsgrundlag..øhh.. til bunds..øhh..og det tager lang tid, altså det er svære end man tror..øhh..man skal..alt efter hvad det er for en virksomhed, men der er altid nogle lag længere nede, som gør at man som kommunikationsperson..øhh..virkelig skal sætte sig grundigt ind i virksomheden først.."

Forståelsen og indsigten i virksomheden sker ved at man møder, diskutere og samarbejder med de forskellige afdelinger i virksomheden:

"..det er jo i..først og fremmest interaktion med forretningen..altså som issues manager skal man være rigtig dygtig...man skal både have antennerne ude, man skal have en eller anden radar for, hvordan ting kan udvikle sig...og så skal man..så skal man ud og snakke med de folk, der er i forretningen, som kan give en den..den faktuelle og fornødne viden til, at man kan arbejde videre med det der analyse-mindset, og så skal man sørge for at inddrage dem i den proces. Men ikke mere end at de ét; kan afse tid til det og to; kan mærke at man skaber værdi for dem.."

Det er indsigten i virksomhedens operationer, som gør, at man som issues manager kan identificere de issues, som opstår, når omverdenen forandrer sig, hvad enten det er via ny lovgivning, ændret forbrugeradfærd, nye teknologi eller andet.

3. Forstå virksomhedens stakeholdere

At forstå sine stakeholdere er centralt ved alt IM-arbejde. Gennem interaktion med virksomhedens medarbejdere, afdelinger og ledere kommer forståelsen for de interne stakeholdere og deres interesser, prioriteringer og tænkemåder. For de eksterne stakeholdere gælder det på samme måde om at opbygge netværk, som kan sikre indsigt i

og forståelse for deres interesser, holdninger og prioriteringer. En respondent anbefaler følgende:

"..kontinuerlig..øhh..hvad skal man sige..omgang med de vigtigste stakeholders. Ikke bare, når der opstår problemer, men også den tætte dialog..øhh..relationen er enorm vigtig..øhh..bare drikke en kop kaffe, det behøver ikke vare mere end en halv time, ik? Så..så, hvis du får udfordringer en dag, så er der også større sandsynlighed for at folk er mere positivt stemt overfor dig. Det er jo hele stakeholderdelen, ik?.."

En anden respondent bekræfter vigtigheden af at indhente viden eksternt om stakeholdere og mere generelt om udviklingen i den offentlige mening:

"..jeg tror noget af det som også er en del af issues management disciplinen, det er jo, det der på fynsk hedder; slå lytlapperne uuh..(..)..snakke med folk og..du ved..jeg måler alt..jeg måler hvad danskerne mener om alt muligt, som sådan en grundbas, som fortæller mig noget om, hvad er sådan stemningen..(..)..der udover, så mødes jeg med rigtig rigtig mange mennesker...drikker kaffe med alle mulige politikere..øhh..embedsmænd..konsulenter..folk fra andre virksomheder, fordi jeg tror det der med at holde sig åben og...det tror jeg er en god idé..øhhh..og jeg har et stort bredt netværk..(..)..det er sådan lidt den uformelle del, og så er der sådan den formelle del, som handler om det vi køber til..analyser, rapporter, konsulentydelse og sådan noget. Og jeg tror, hvis man sætter det hele sammen..øhh..og at man så har en kultur, hvor man åbent kan dele det internt, så får man det tætteste, man kan få på et billede af, hvad er det vi opererer i"

Så både uformelle netværksmøder og mere systematiske analyser er med til at stykke en stakeholdermapping sammen og etablere et overblik over interessenternes holdninger og interesser.

4. Kortlæg virksomhedens issues

I direkte forlængelse de to foregående råd om forståelsen af virksomhedens forretningsgrundlag og organisationens stakeholdere bør der etableres et overblik virksomhedens issues. Her er det vigtigt at finde en balance mellem kortlægningens omfang og systematik og de ressourcer man ønsker at bruge på det:

"..det vil nok være et godt råd..og så at forsøge i det omfang..altså..man har ressourcer til det at have en lille form for systematik omkring det, hvor man igen sørger for at finde ud af, jamen, hvad har vi af..af issues..(..)..og lave den kortlægning og så sørge for at inddrage ledelsen i at diskutere udviklingen af de her issues, og hvad der skal til for at styre dem. Hvem skal involveres, hvor meget krudt vil man bruge på det, hvad må det koste..øhh..og hvad er det ønskede outcome..(..)..at balancere..hvad skal man sige..ressourceforbruget..at man ikke..øhh..altså man skal ikke skyde gråspurve med kanoner..øhh..man skal have en ..den her almindelige sunde fornuft og købmandstankegang til tingene."

Netop virksomhedens brug af ressourcer til at kortlægge relevante issues er vigtig at holde sig for øje, da man ofte kan blive ved med at identificere og analysere issues i det uendelige. Det er et arbejde, hvor man altid kan gøre mere uden af det nødvendigvis skaber mere værdi for virksomheden. Der skal findes en fornuftig balance mellem ressourceforbrug og udkomme. En respondent kommer med følgende udtalelse:

"..en virksomhed skal altid sørge for i fredstid at gøre sig klart, hvor er mine..hvor er virksomhedens..øh..mest sårbare områder...(..)men det giver ikke mening at lave en daglig vurdering af 3000 underleverandører over hele verden. Det kan vi ikke have ressourcer til."

5. Kombinér beredskabsplaner med en funktionsorienteret governanceplan

For mange af de issues, som har med sikkerhed i driften eller kvalitetssikring i produktionen at gøre, vil det via lovgivningen være pålagt virksomheder at udarbejde detaljerede beredskabsplaner i tilfælde af ulykker og uheld. Tankegangen i beredskabsplaner er netop at udarbejde specifikke og detaljerede handlingsanvisninger til at håndtere ulykker, og denne tankegang er den samme som ligger bag den meget strukturerede tilgang til IM, hvor man på forhånd udarbejder Q&A's og andre dokumenter til alle tænkelige scenarier. Denne tilgang til IM er som nævnt ressourcekrævende grundet de hyppige og løbende opdateringer, samt den store risiko for spildt arbejde.

Beredskabsplaner er dog netop nødvendige, hvor lovgivningen tilsiger det, og hvor sikkerhed spiller en stor rolle. Som et supplement til beredskabsplanerne kan man udarbejde en mere fleksible governance-model for, hvordan man håndterer issues og potentielle kriser. Governance-modellen er simpel og fleksibel og omhandler primært, hvilke funktioner i virksomheden, som skal inddrages til håndteringen af et issue eller en potentiel krise:

"..hvis du så vores...(..)plan, så vil du se, at den er jo ikke ret lang, og den er meget enkel og den er meget visuel..og den er meget grafisk, fordi at hvis vi havde 90 sider med 17 appendikser og det ene og det andet, så har du ikke tid til at læse det, når det først brænder. Så vi er gået mere efter en governance-model..en.. en model, der sikrer, at vi er enige om hvordan vi får de rigtige mennesker til bordet...(..)udfordringen har været..og er hele tiden..at ramme den rigtige balance mellem detalje og fleksibilitet. Fordi hvis du ikke er fleksibel nok, så spænder du ben for dig selv eller...så ..så kan du ikke forankre det bredt..for der er ikke en sjæl der har en chance for at..at huske i baghovedet 90 siders kriserapporter og 117 appendikser, men de kan huske en one-pager."

Det skal understreges, at governance-modellen ikke erstatter de detaljerede beredskabsplaner, men er en overordnet styringsmodel til at håndtere hurtigt opståede issues og kriser:

"..hvert specialistområde..især inden for...for eksempel inden for kvalitetsområdet..produktkvalitetsområdet..de har jo planer med 90 sider og 117 appendixer og skal have det...(..)det er helt faste procedurer, som er meget skriftlige..på hvad gør man, hvis vi skal evakuere, hvad gør man, hvis vi får en klage inden for den og den...hvad gør man hvis..du ved..så..så..og hvad hvis der er et kemisk udslip...alle de der ting..altså..så ..så vi har jo alt det der..inden for de områder, hvor de skal bruges og det står som en del af vores overordnede kriseplan, at én af de ting som krisegruppen skal gøre, det er at se..findes der beredskabsplaner inden for det område, hvor issue'et eller krisen er indtruffet...ja, så på bordet med dem"

6. Sørg for at virksomhedens værdier er udbredt i organisationen

Generelt er det en rigtig god idé at virksomhedens grundholdninger og værdier er udbredt i organisationen for at imødegå de issues, som kan opstå i alle de funktioner, hvor kunder og eksterne har kontakt med virksomheden. Især fremkomsten af sociale medier gør at værdier og grundholdninger skal forankres hos alle virksomhedens medarbejdere:

"..der er sket et paradigmeskifte i takt med at alting er blevet digitaliseret og de sociale medier har fået så...altså, at alting foregår her og nu. Og jeg tror også at det gør sådan noget som issues management sværere..altså..og det gør også at virksomheder skal være bedre forberedt på hvad deres grundholdninger og grundposition er til ting, sådan at folk der sidder helt operativt ude og skal styre en facebookside eller en twitteraccount eller et eller andet, de rent faktisk ved..om ikke de selv ved, hvordan de skal svare på en ting, som kan udvikle sig til noget..de så i hvertfald ved hvem de skal gå til. Og at de så meget hurtigt kan få afklaret, hvad er vores holdning til det her. Så man både agerer på værdier, men også man agerer på ..på positioner og policies. Og det..det er jo igen et mindset. Det er kultur.."

7. Skab en mindset, hvor alle holder øje med issues på deres eget felt

I forlængelse af ovenstående råd om at udbrede virksomhedens værdier i organisationen kan det, som det også fremgik af afsnittet "IM via et særligt mindset i organisationen", være en stor fordel, hvis alle medarbejdere er med til at holde øje med potentielle issues på deres eget arbejdsområde. Det handler om at få dette mindset ind i alle jobfunktioner sammen med konkret viden om hvordan man hurtigst muligt kan eskalere et issue, når det opstår:

"..altså i alle hjørner af forretningen er der en eller anden form for issues management. Det er med hele tiden...og det tror jeg bliver vigtigere og vigtigere, altså..det der med hele tiden at være opmærksom på.. hvor er de potentielle risici..æh..hvad kan vi gøre ved dem, hvordan håndterer man dem proaktivt. Det er jo en del af det at passe et hvilket som helst job...(..).Det kræver jo at man har folk der sidder rundt omkring, som er dygtige nok til at vide, hvornår skal man løfte noget op, ik?"

At udbrede dette mindset i en større organisation er en stor opgave, som kræver en flerstrengt kommunikationsindsats, herunder mange møder og oplæg fra issues manageren med medarbejdere i diverse afdelinger i organisationen:

"...jeg har brugt rigtig lang tid på at være ude og holde oplæg for Legal-folk og Compliance-folk og alle mulige..om ..hvad er det egentlig vi tænker, hvornår noget er et problem, hvad skal man være opmærksom på..og sådan noget, ik?"

8. Gør kommunikationsafdelingen til et IM-hub

Hvis virksomheden har organiseret sig med en særlig IM-afdeling, er det naturligvis til den afdeling, at medarbejdere og ledere skal rapportere, hvis et issue eller et potentielt issue dukker op. Men ellers er kommunikationsafdelingen den mest oplagte afdeling at gøre til

et hub for indrapportering af issues. Det skyldes bl.a., at kommunikation altid er involveret i forbindelse med den interne og eksterne håndtering af issues. En respondent begrundet deres indrapporteringspolitik på følgende måde:

".. vi har valgt det er der [kommunikationsafdelingen] det rapporteres ind af flere grunde. For det første, som jeg sagde før, vi vil altid alligevel blive involveret, hvis det er noget, der har noget på sig. Og for det andet, så er vi..øhh..en af de eneste, hvis ikke den eneste funktion på tværs af hele koncernen, som altid 24/7 365 dage om året er tilgængelig. Så hvis jeg ..eller hvem det nu er der har vagten ikke er der, så er der altid en eller anden der har den..(..).. plus den tredje ting, at vi har qua vores arbejde har et meget meget meget bredt netværk på tværs af funktioner i virksomheden og derfor kan vi få fat i folk hurtigere, men vi kan også..øhh..se måske nogle sammenhænge nogle gange, som man ikke nødvendigvis ville kunne se, hvis du kun arbejder med finance eller kun arbejder med produkter osv.."

Kommunikationsafdelingens store berøringsflade, dels internt i organisationen, og dels eksternt til vigtige stakeholdere, giver afdelingen en særligt forudsætning for identificere mønstre, som har betydning for håndteringen af issues på tværs af brancher, geografi og fagligheder. Det er typisk også i kommunikationsfaget, at der er en forståelse for, at selv om et issue ikke er virksomhedens problem, så udgør issue'et en relevant problemstilling, som virksomheden bør forholde sig til.

9. Nedsæt tværfaglige teams på ad hoc-basis

Til at finde løsninger på komplekse issues er det ofte nødvendigt at involvere flere fagligheder og eksperter fra virksomhedens forskellige afdelinger. Derfor er det relevant at sammensætte et tværfagligt team af seniormedarbejdere, som på ad hoc-basis finder løsninger på et potentielt issue:

"..det er jo erfarne folk vi har med at gøre, så folk vil jo vurdere ad hoc hvem man har behov for at have med på et team..altså..der hiver man jo folk ind som har noget erfaring fra noget der minder om det, ik? Og så laver man måske sådan et squad-team, som i en periode over nogle uger eller måneder arbejder sammen..(..)..der opstår sådan en eller anden dynamik, hvor man hiver de bedste ind, så man opnår forhåbentlig det bedste resultat...(..).. det kan ofte være meget seniorfolk, der er involveret, og så kan der selvfølgelig være eksperter, og der kan være folk, der sidder med..med..med..et funktionelt ansvar også."

Det tværfaglige team kan enten have en projektleder, som refererer til topledelsen, eller være organiseret så et medlem af topledelsen er med i teamet og fungerer som teamets sponsor:

"Der vil altid være en..en sponsor der..som man så rapporterer op til og tager det til ledelsen og direktionen..(..).. det vil typisk være den man rapporterer ind til i første omgang..(..).. Og så kommer det op på det næste GMT-møde [topledelsesmøde], og der vil det..øhh..som vores struktur er..ofte så være en af driverne i teamet, hvem det nu måtte have været, hvem der ligesom har været projektleder på det, som..øhh..som går..øhh..på og præsenterer det.."

10. Evaluér processen og giv en tilbagemelding til de involverede

I en IM-indsats vil der ofte være løbende evalueringer og tilpasninger af indsatsen, som indsatsen skrider frem. Men når indsatsen er tilendebragt, og der er truffet beslutning om

ikke at foretage sig mere i sagen, er det en god idé at evaluere processen med henblik på at gøre det bedre næste gang. Da medarbejdere fra kommunikationsafdelingen næsten altid er repræsenteret i teamet, og dermed er med i processen, kan det være relevant, at placere ansvaret for evalueringen der:

"Det sidste punkt det er så en evaluering, og der har kommunikation igen f...for..hvor..den centrale rolle vi har for de der procedurer. Så har vi fået den bold og så går vi igennem og evaluerer processen. Og der går vi til alle dem der har været inde over og har været med i kriseteamsne, dem der har været med på responsteamniveau osv. og andre relevante folk og sådan noget og lige høre er der nogle ting I oplevede, der skulle gøre bedre næste gang. Og nogle gange er det så voldsomme ting, at vi går ind og..og opdaterer hele kriseplanen, fordi der var noget vi har overset, som skal være der til næste gang. Og andre gange var det noget som var unikt for den situation, hvor vi så egentlig bare sørger for at alle for at vide, at det og det var tilbagemeldingen.."

3.0 Konklusion

Undersøgelsen viser, at organiseringen og prioriteringen af issues management (IM) i høj grad afhænger af tidligere kriser i de virksomheder, som undersøgelsen omfatter. Interne og eksterne kriseforløb giver en tilskyndelse til at opprioritere IM-indsatsen generelt og optimere de processer, som har til formål at håndtere issues og potentielle issues i virksomhederne. Tidligere kriser øger samtidig bevidstheden blandt medarbejdere om at holde øje med potentielle issues og kritiske sager, som kan skade virksomhedens omdømme.

Der har i undersøgelsen vist sig 3 overordnede måder at organisere IM på i de nævnte virksomheder. Trods forskellighederne har de 3 organiseringsstyper en række fællestræk og generelle måder at håndtere issues på. Undersøgelsens fokus ligger dog på organiseringsstypernes forskelligheder og særlige karakteristika. I undersøgelsen kaldes de 3 organisationstyper for hhv. IM via en særlig rådgiver, IM via en selvstændig afdeling og IM via et særligt mindset i organisationen.

IM via en særlig rådgiver er karakteriseret ved at IM-funktionen varetages af en enkelt seniorrådgiver, der fungerer som topledelsens særlige IM-rådgiver. Den særlige rådgiver har en personlig og tæt tilknytning til virksomhedens CEO og bør derfor have et stærkt mandat til at operere og gå på tværs i hele organisationen, når issues skal identificeres og håndteres. Topledelsen beslutter i fælleskab med den særlige rådgiver, hvordan den videre håndtering af et issue skal foregå. Denne organisering er meget lidt ressourcekrævende, er simpel i sin struktur og passer godt til mellemstore produktions- og driftsvirksomheder, som i forvejen har en sikkerhedskultur. Udfordringen kan være manglende accept af den særlige rådgivers mandat blandt lokale afdelingsledere og direktører og dermed muligheden for at operere på tværs af de traditionelle hierarkier i organisationen.

IM via en selvstændig afdeling er organiseret som en selvstændig stabsfunktion eventuelt med en global IM-leder i hovedkontoret og lokale IM-medarbejdere i virksomhedens

forskellige afdelinger og på de markeder, hvor virksomheden opererer. Da IM-arbejdet er fordelt på flere medarbejdere er der behov for en meget stram organisering, strukturering og ensretning af arbejdet, som kommer til udtryk i udarbejdelsen og løbende opdatering af standarddokumenter, fastlagt mødestruktur, faste ansvarsområder og et formaliseret samarbejde med topledelsen. IM-arbejdet kan omfatte, at man i samarbejde med lokale ledergrupper fastsætter konkrete målsætninger for nedbringelse af risici og dermed potentielle issues. Udfordringen ved denne måde at organisere IM-arbejdet på er, at det kræver store ressourcer i form af tid, penge og mandskab. Derfor passer organiseringen bedst til meget store globale virksomheder med langvarige og faste issues, som skal bearbejdes over længere perioder.

IM via et særligt mindset i organisationen er organiseret ved, at alle medarbejdere og afdelinger har en kultur og en forståelse for, hvornår noget er et potentielt issue på deres specifikke fagområde, og ved hvordan de skal eskalere en kritisk sag i organisationen. Kommunikationsafdelingen kan fungere som den centrale afdeling, som alle afdelinger indrapporterer til, hvis et issue opstår. Kommunikationsafdelingen vurderer issue'ets potentiale og bringer vurderingen og en anbefaling til topledelsen, som træffer beslutning om den videre håndtering. Ved denne organisering skal der bruges mange ressourcer på at udbrede og fastholde det rette mindset i organisationen gennem møder og andre kommunikationsindsatser. En udfordring ved denne organisering kan være, at nogle medarbejdere forsøger at eskalere sager, som har udspring i deres egne interne dagsordner. Organiseringen er meget agil og fleksibel og passer godt til virksomheder med mange og hurtigt opståede issues, som fx consumer-orienterede virksomheder.

Undersøgelsen har derudover tilvejebragt 10 gode råd som kan gavne IM-arbejdet generelt og trækker på de bedste anbefalinger fra de 3 måder at organisere IM-arbejdet, som undersøgelsen dækker. Rådene lyder i korthed som følger:

1. IM skal forankres hos topledelsen
2. Forstå virksomhedens forretningsgrundlag
3. Forstå virksomhedens stakeholdere
4. Kortlæg virksomhedens issues
5. Kombinér beredskabsplaner med en funktionsorienteret governanceplan
6. Sørg for at virksomhedens værdier er udbredt i organisationen
7. Skab en mindset, hvor alle skanner efter issues på deres eget felt
8. Gør kommunikationsafdelingen til et IM-hub
9. Nedsæt tværfaglige teams på ad hoc-basis
10. Evaluér processen og giv en tilbagemelding til de involverede

4.0 Litteraturliste

Bøgh Andersen, Lotte; Møller Hansen, Kasper; Klemmesen, Robert (2012) *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag, 2. udgave

Coombs, W Timothy (2012) *Ongoing Crisis Communication – Planning, managing and Responding*. Thousand Oaks: Sage, 3. edition

Cornelissen, Joep (2014): *Corporate Communication – A Guide to Theory & Practice*. London: Sage, 4. edition

Frandsen, Finn og Johansen, Winni (2010) Issues Management. I Merckelsen, Henrik (red.) (2010) *Håndbog i strategisk public relations*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 1 udgave

Kjær Hansen, Jens Otto og Jørgensen, Hanne Birgitte (2012) *Strategisk kommunikation for praktikere – I andres brød 2.0*. Aarhus: Forlaget Ajour, 2. udgave

Kvale, Steinar (1997) *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag, 1. udgave

Regester, Michael og Larkin, Judy (2005) *Risk Issues and Crisis Management – A Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page Limited, 3. edition