

TAG ANSVAR, VÆR PÅ FORKANT OG PRIORITER DEN INTERNE KOMMUNIKATION. SÅDAN LYDER RÅDENE FRA KOMMUNIKATIONSCHEF ROBERT NEIMANAS I PFIZER DANMARK, NÅR MAN SOM DANSK DATTERSELSKAB RAMMES AF INTERNATIONALE KRISER, SOM MAN I PRINCIPPET INTET HAR MED AT GØRE. KOMMUNIKATØREN HAR BEDT PFIZER DANMARK FORTÆLLE OM, HVORDAN MAN LOKALT HÅNDTERER KRISER, SOM HAR ET GLOBALT UDGANGSPUNKT

NÅR PFIZER DANMARK RAMMES AF KRISE I AFRIKA



Af kommunikationschef Robert Neimanas, Pfizer Danmark

Henover sommeren og efteråret 2007 trak en international krisestuation for Pfizer koncernen kraftige spor i den internationale mediedækning: Den nigerianske regering stævnedes Pfizer og fremsatte et milliardstort erstatningskrav over for Pfizer i forbindelse med en sag om forsøg med en ny type antibiotikum under en meningitisepidemi i Nigeria i 1996. Mediedækningen nåede også til Danmark, hvor blandt andet Politiken i en stor forsideartikel i oktober 2007 omtalte sagen som eksempel på, at fattige i u-landene er forsøgskaniner for afprøvning af vestlig medicin.

Må jeg for en god ordens skyld nævne, at vi i Pfizer har en klar holdning til, at Pfizers udvikling af medicin i Nigeria i 1996 skete efter godkendelse af den nigerianske regering, i henhold til personligt samtykke, under strenge etiske ret-

ningslinier, og at medicinen reddede menneskeliv. Men det er ikke min primære opgave her at redegøre for, at grundlaget var i orden - om end en væsentlig forudsætning for, at vi oplever, at vi i Pfizer Danmark har kunnet kommunikere troværdigt om en krise, som har haft sit udgangspunkt på den globale mediescene.

Første læring: tag ansvar

Kommunikationsmæssigt var vores første udfordring, at sagen i Nigeria intet som helst havde at gøre med vores danske Pfizer-organisation. Vi kendte i princippet intet til sagen, og ingen danske Pfizer-medarbejdere havde været involveret på nogen måde. Alle elementer i sagen var i princippet noget, vi i Pfizer Danmark kunnet betragte 'på afstand'. Denne logik holder bare ikke kommunikationsmæssigt. Af samme grund besluttede vi tidligt i forløbet,

at vi i Pfizer Danmark ikke kunne lægge hverken mental eller geografisk afstand til kriser, som involverer koncernen Pfizer et andet sted på kloden. I forhold til journalister, den danske offentlighed og Pfizers egne medarbejdere var det derfor afgørende at håndhæve princippet om, at Pfizer er Pfizer. Uanset hvad der sker, og uanset hvor det sker. På denne baggrund besluttede Pfizer Danmark at håndtere sagen i Nigeria som enhver anden 'dansk' krise. Vi gjorde med andre ord sagen til vores egen - og tog kommunikationsmæssigt ansvar. Som led i denne åbne strategi indvilligede Pfizer Danmarks medicinske direktør også i at deltage i et indslag i Go' Morgen Danmark på TV2 mandag den 8. oktober - et indslag som var direkte afledt af artiklen i Politiken om lørdagen og omhandlede vestlige virksomheders lægemiddeludvikling

i tredje verdens lande. Et område, som vi i Pfizer Danmark ikke arbejder med, men som koncernen Pfizer arbejder med - og som vi derfor bør have en mening om.

Anden læring: Vær på forkant

Det at gøre Nigeria-sagen til vores egen danske sag - såvel mentalt som i praksis - krævede desuden, at vi i Pfizer Danmark skulle etablere et kommunikationsmæssigt beredskab med henblik på at kunne kommunikere fagligt, sagligt og troværdigt om sagen. Både i forhold til egne medarbejdere og i forhold til offentligheden/pressen. Dette krævede, at vi hele tiden anstrengte os for at være på forkant med sagen - herunder den internationale pressedækning - med henblik på at kende til relevante issues og vinkler i sagen. Samtidig samarbejdede vi meget tæt med vores amerikanske moderselskab Pfizer Inc. med henblik på at få tilstrækkelig viden om sagen og etablere et relevant kommunikationsberedskab i form af Q&A's, press statements, citater, dokumentation (kopi af de godkendelser Pfizer havde fået af den nigerianske regering) og meget andet.

På denne måde sørgede vi for at være rigtig godt opdateret på alle elementer i sagen og har derfor kunnet agere med kommunikation i både bredden og dybden.

Tredje læring: Prioriter den interne kommunikation højt

I sagen omkring Pfizers engagement i Nigeria i 1996 har det endvidere været tydeligt for os, at prioriteringen af kommunikationen til vores egne medarbejdere har været helt afgørende og har skullet prioriteres meget højt. Netop en udvalgt og spørgen fra Pfizer Danmarks egne medarbejdere til sagens indhold viste os, at en krise i Afrika sagtens kan få medarbejdere i Danmark til - med rette - at stille spørgsmål og kræve svar omkring Pfizers internationale forhold. Forhold, som vi som dansk organisation som udgangspunkt ikke havde forudsætning for at svare på, men som vi hurtigt lærte at svare på.

Nigeria-sagen lærte os således tre



ting i forhold til den interne kommunikation:

1. At det var nødvendigt at finde relevante svar og formidle disse svar internt i organisationen så hurtigt som muligt. Det har således været kendetegnende, at den danske Pfizer organisation har ønsket svar. Det vil sige hurtige, relevante og faktuelle svar uden for meget prosa og corporate lorum.

2. At det var nødvendigt at bekræfte og dokumentere, at Pfizer havde levet op til såvel interne som eksterne etiske retningslinier. Dette kunne vi gøre ret hurtigt på baggrund af oplysninger og dokumentation, som vi modtog centralt fra Pfizer koncernen.

3. At det var nødvendigt at understøtte vores internationale koncernkommunikation med lokal dansk kommunikation. Sagen har naturligvis også på koncernniveau fyldt en hel del, og der har været kommunikeret meget specifikt og

detaljeret fra Pfizer koncernens side både internt og eksternt. Men det har været nødvendigt at filtrere og sortere i kommunikationen med henblik på at skabe balance i såvel mængde, som indhold og relevans for vores danske Pfizer-medarbejdere. I relation til Nigeria-sagen har vi således af flere omgange orienteret dels vores mellemledere og dels hele organisationen om sagen.

Undervejs i forløbet har der naturligvis også været brug for at kunne håndtere den eksterne kommunikation. Men netop med en veletableret intern kommunikation 'ved hånden' har det været relativt enkelt at dykke ned i posen og anvende disse kommunikationselementer også i den eksterne kommunikation. ■