



EFFEKTIV KOMMUNIKASJON

Hvordan effektiv kommunikasjon kan
redusere konsekvensene av krisesituasjoner.

INTRODUKSJON

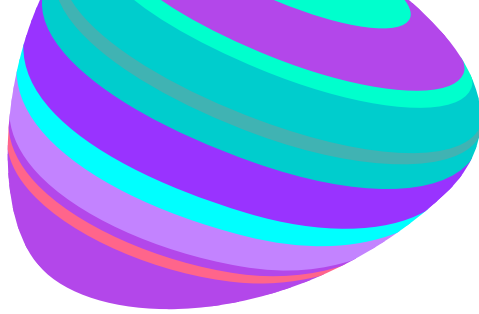
La oss starte med et spørsmål. Hva mener vi egentlig når vi sier "krise"? Oxford English Dictionary definerer det på to hovedmåter, enten "en tid med intense vanskeligheter eller fare" eller "en tid der det må tas en viktig eller vanskelig beslutning". Det stammer fra den greske "krisen" eller "beslutningen", og handler like mye om hvordan vi reagerer på en hendelse som hendelsen i seg selv. Noe som fører oss til hovedproblematikken rundt definisjonen – mennesker.

Vi er alle forskjellige. Ulike kulturer, bakgrunner, oppvekster – alle reagerer på hendelser, enten de er gode eller dårlige, på forskjellige måter. Vi reagerer ikke bare forskjellig på "kriser", med et bredt spekter av emosjonelle og praktiske responser, hver og en av oss vil også ha radikalt forskjellige forståelser av hva vi anser som en krise. Det å forstå at det ikke finnes

noen "fasitmåte" å takle verden rundt oss på, kan hjelpe oss med å være forberedte på uventede hendelser.

I denne artikkelen skal vi se på hvordan folk reagerer på forskjellige typer hendelser, noen trivielle, noen verdens-
endrende, og undersøke de reelle konsekvensene – de emosjonelle, psykologiske og økonomiske – av det å ikke være forberedt på humper i veien. Vi vil undersøke hva vi kan gjøre for å takle kriser og stille spørsmål ved om kommunikasjon og teknologiske løsninger, som verktøy for hendelsesstyring, kan være svaret på hvordan vi forbereder oss på uventede hendelser. Fordi konsekvensene (både øyeblikkelige og langsiktige) av det å gjøre ingenting kan være større enn du kan forestille deg.





HVORDAN FOLK REAGERER I EN KRISESITUASJON

Alle definerer og reagerer forskjellig på kriser, men det betyr ikke at det ikke er mange likheter i reaksjonene våre. Fra et psykologisk og medisinsk synspunkt er det to hovedområder som er særlig interessante: ASD (akutt stresslidelse) og PTSD (posttraumatisk stresslidelse). Dette er ekstreme, nevrologiske og fysiologiske responser som kan oppstå når man ikke har systemer på plass for å takle uventede hendelser.

Men før vi begir oss ut på det området, la oss først se nærmere på hva vi mener med krise. En allment akseptert definisjon (fra et medisinsk perspektiv) er;

”En hendelse som oppstår når en person blir konfrontert med en kritisk eller stressende begivenhet som oppleves som overveldende til tross for bruk av tradisjonelle problemløsnings- og mestringsstrategier.”

Med andre ord er mennesker programmerte til å kunne takle hendelser som de individuelle opplevelsene deres har forberedt dem på

- en brannmann vil ikke betrakte en brann som en krise, mens en kontoransatt kan ha en helt annen oppfatning. Dette kan virke åpenbart, men for å ta i bruk en god løsning innenfor hendelsesstyring, må vi forstå at ”krise” vil bety svært forskjellige ting for forskjellige mennesker – informasjonen folk mottar og måten den formidles på utgjør forskjellen mellom panikk og effektiv handling.

En krise kan være alt fra en kortvarig lokal hendelse (for eksempel at et selskaps nettverk går ned på et avgjørende tidspunkt) til store geopolitiske katastrofer som 9/11.

Hvordan vi reagerer har med perspektiv å gjøre

- Å ikke klare å sende en e-post i tide virker kanskje ikke som en krise, men hvis ens jobb og familiens levebrød avhenger av det, endres betydningen betraktelig. Hvis vi ikke klarer se en måte å takle et problem på, kan responsnivået raskt eskalere, fra bekymring, til stress, til akutt fysiologisk reaksjon.

En av de vanligste negative reaksjonene på en krise (mindre eller større) er handlingslamming – man reagerer med å fryse i en situasjon som ligger utenfor ens erfaring. For å ta et ekstremt eksempel:

”Et av de mest grafiske eksemplene på passivitet blant en større folkemengde i nyere tid skjedde i Twin Towers i New York etter at de kaprede flyene traff dem 9/11. Man skulle trodd at de som overlevde det første sammenstøtet, ville ha løpt mot nærmeste utgang ganske raskt. De fleste gjorde det motsatte: De frøs. De som til slutt kom seg ut, ventet i gjennomsnitt i seks minutter før de beveget seg mot trappene, og noen ble værende igjen i en halvtime”.

US National Institute of Standards and Technology (NIST)

Kort fortalt, folk visste bare ikke hvordan de skulle reagere – det var utenfor referanserammene deres. Tydelige instruksjoner om hva de skal gjøre i en gitt situasjon, uansett situasjon, gir de som er involverte i en krise en klar handlingsvei. Ved å få på plass verktøy for hendelsesstyring som veileder folk gjennom kommunikasjonsprosessen, hvem, hvordan og når, fjernes en betydelig del av beslutningsprosessen, noe som gir enkeltpersoner færre valgmuligheter og derfor reduserer stressnivået betydelig.

”Folk visste bare ikke hvordan de skulle reagere”

Betydningen av en sammenhengende kommunikasjonsstrategi for uventede hendelser kan ikke understrekes nok. En av de absolutte prioriteringene under en krise er at alle teammedlemmer tydelig forstår rollene sine og holdes oppdaterte om den pågående utviklingen. Det er derfor viktig at det finnes en tydelig, forhåndsbestemt handlingsplan for hvem du skal kontakte og hvordan du gjør det hvis vanlige kommunikasjonskanaler ikke er tilgjengelige. Det er like viktig at denne handlingsplanen er lett tilgjengelig. Det nytter ikke å sette sammen en strategi som deretter samler støv i et arkiv (virkelig eller virtuelt), den må være i form av et instinktivt, go-to-verktøy som alle raskt kan få tilgang til ved behov.

HVORDAN FOLK OPPFØRER SEG ETTER EN KRISESITUASJON

Negative reaksjoner på en krise, som ubesluttsomhet, panikk og dårlig kommunikasjon, kan ha innvirkning på både folk og selskapet man jobber for. Det finnes et åpenbart økonomisk element, som tap av virksomhet, skade på merkevarens omdømme osv., men så har man også stresset som påføres ansatte, og fører til både

tap av moral, selvtillit og produktivitet. Villedende eller forsinket informasjon kan resultere i rykter – rykter som kan gjøre en allerede vanskelig situasjon så mye mer stressende. Selv om dette stresset kan oppstå umiddelbart, er det også viktig å vurdere andre, mer varige virkninger, som ASD.

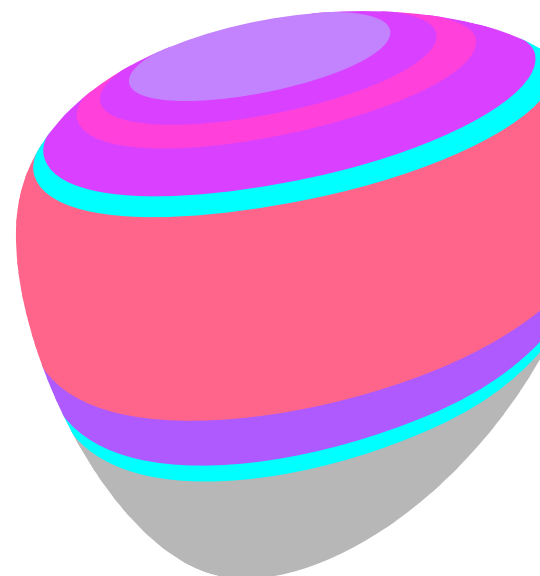
Hva er de virkelige konsekvensene av å ikke være forberedt?

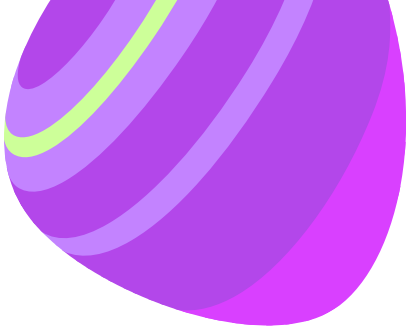
■ I mai 2017 fikk British Airways et strømforsyningsproblem som utløste en datasystemfeil, og strandet 75 000 passasjerer på flyplassene Heathrow og Gatwick over en høytidshelg. British Airways fikk den gang kritikk for dårlig kommunikasjon til passasjerene og for at det tok så lang tid å gjenopprette den vanlige servicen. De estimerte kostnadene var som følger:

- Passasjerkompensasjoner til 68 millioner dollar for kansellerte flyreiser...
- ...ikke inkludert de ikke-angitte kostnadene for hotellovernattinger...
- Aksjekursen i det spanske, børsnoterte morselskapet IAG falt med 2,8%
- Totalt kostnadsoverslag fra intern BA-vurdering £ 80 mill. (ca. \$ 100 mill.)

ASD er det som skjer når mestringsmekanismene ikke er på plass – når vi oppfatter verden som u håndterlig. ASD oppstår vanligvis i måneden etter en traumatisk opplevelse. ASD kan ha enorm påvirkning på ansattes yteevne, med tap av konsentrasjon, søvnmangel og manglende evne til å samarbeide med kolleger. Alle disse faktorene har stor innvirkning på produktiviteten, og for ikke å nevne forstyrrelsen det skaper i et godt og kreativt arbeidsmiljø. Hvis symptomene vedvarer, blir det betegnet som PTSD. I et perfekt scenario kan begge disse lidelsene minimeres ved en tydelig, sammenhengende strategi for hendelsesstyring.

Videre er ansatte med diagnostisert PTSD i mange land underlagt rettslig beskyttelse i henhold til lov om funksjonshemming. Arbeidsgivere er ofte pålagte å påta seg godtgjørelser og boutgifter for de som lider av PTSD, utgifter som utgjør en alvorlig økonomisk belastning for firmaer. Med fare for å høres kaldhertret ut, kan mangelfull forberedelse på en krise føre til ikke bare kortsiktig økonomisk avbrudd, men også langsiktige kostnader for å støtte traumatiserte ansatte. US Equal Opportunity Employment Commission (den amerikanske kommisjonen for likestilling i arbeid) beskriver hva slags "rimelige overnattingssteder" som kan forventes å dekkes av arbeidsgivere – og listen er lang. Det finnes tilsvarende bestemmelser i de fleste regioner, inkludert EU.





VÆR FORBEREDT

Så hvordan minimerer vi den psykologiske skadevirkningen av kriser? I ett ord; kommunikasjon. De fleste av de negative reaksjonene som har vært diskuterte her kommer som direkte resultat av at en person ikke vet hva han/hun skal gjøre, og føler seg isolert og på gyngende grunn. Se på følgende, ganske rutinemessige eksempel. Det er to utfall, det ene når individet må reagere uten veiledning, det andre når det er på plass en støttemekanisme:

Nettverket blir brutt

A. Uten veiledning – En kontoransatt får ikke tilgang til virksomhetskritiske filer, å sende e-poster og går derfor glipp av viktige tidsfrister. De ansatte har ingen teknisk kunnskap, så de ringer til IT og håper bare at problemet løses i tide. Det finnes ingen ”plan b”, og det er usikkerhet rundt hvem andre man kan snakke med. Den ansatte er bekymret for at det kan forårsake ytterligere skade å gjøre ting på egenhånd, så det gjøres i stedet ingenting.

Andre interessenter – Usikre på hva som foregår
De ringer til sentralbordet, som oversvømmes av innkommende anrop, noe som fører til lange køer og ytterligere forsinkelser i handlingen. Kommunikasjonen er fragmentert og uklar, og det har stor negativ innvirkning på virksomhetens produktivitet og bedriftens omdømme.

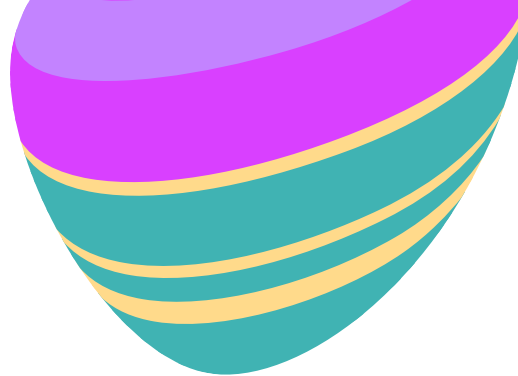
B. Med veiledning – Samme situasjon, men denne gangen er systemet for hendelsesstyring på plass. Det finnes en tydelig handlingsplan – eksterne sikkerhetskopiservere aktiveres, viktige interessenter informeres, alternative kommunikasjonsmetoder tas i bruk og alle selskapets ansatte kan fortsette med minimal forstyrrelse. Informasjon formidles til de rette personene til rett tid og tilbakemeldinger og fremdrift overvåkes nøye. Skadevirkningene på arbeidsflyten (og selskapets eksterne omdømme) minimeres og ansatte fortsetter ikke bare å være produktive, men slipper også stressymptomer.

Kommunikasjon betyr alt. Når vi konfronteres med en uventet situasjon, vil de fleste av oss ikke tenke så klart som normalt. Ved å etablere en selskapsdekkende handlingsplan for hvilke trinn som skal tas og i hvilken rekkefølge, kan vi kompensere. Man kan ikke forberede seg på alt, men ved å ta høyde for de mest forutsigbare kravene, kan man spare avgjørende timer. La oss se på et spesifikt eksempel for å illustrere hvordan dette kan fungere.

Et stort kjøttpakkeselskap oppdager at et parti av produktet deres er utrygt å spise, et produkt som allerede har nådd forbrukerne. Konsekvensene er enorme – for offentlighetens sikkerhet, bedriftens omdømme og påfølgende lønnsomhet. Ansatte i selskapet er forståelig nok stresset, dette er første gang de har opplevd denne situasjonen.

Heldigvis har de fått på plass en løsning for hendelsesstyring. I øyeblikket salgsavdelingen blir gjort oppmerksomme på problemet, iverksetter de handlingsplanen. Følgende skjer videre:

- Alle aktuelle interessenter blir informerte om situasjonen via et verktøy for hendelsesstyring og andre relevante kanaler, de innkalles til å delta i et krisemøte, enten fysisk eller virtuelt via en konferansesamtale. Responsene overvåkes for å sikre at alle henger med i samme tempo.
- Med allerede identifiserte varenumre for det forurensete partiet, blir mottakerne varslet om å fjerne produktet fra hyllene. Tilbakemeldingene overvåkes for å sikre at varselet overholdes og for å få vite når det har blitt gjort.
- Presseavdelingen holdes oppdatert, med sanntidsoppdateringer om fremdrift. På denne måten er de i stand til å komme med raske oppdateringer om detaljerte tiltak og spesifikke numre i forbindelse med tilbakekalling av produkter og forbrukersikkerhet, dvs. ”62% av leverandørene har trukket produktet, 20% er i prosessen med å trekke tilbake, 18% hastekontaktes via andre kanaler.”
- Å være rask, ha full åpenhet i mediene og støtte av fakta bidrar til større troverdighet og øker sjansen for et positivt PR-utfall.



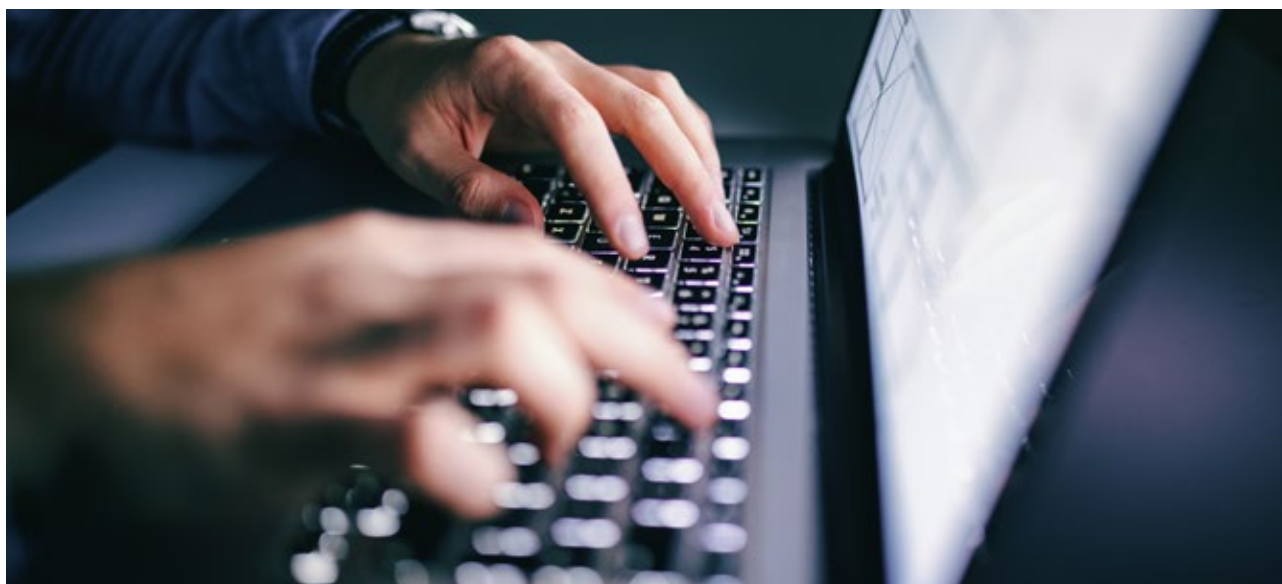
VÆR FORBEREDT

Ved å få på plass en handlingsplan for kommunikasjon før hendelsen inntreffer, har det allerede blitt bestemt hvem som skal kontaktes og hvilken informasjon de trenger for å gjøre jobben sin. Det kastes ikke bort tid på å spekulere i "hvem som trenger å vite det" og deretter prøve å finne en e-post-adresse eller telefonnummer. Tydelige, informative presse-meldinger eksisterer allerede i maler for å dekke alle eventuelle hendelser og relevante medieuttalelser, og forretningsorganer er allerede etablerte i et forhåndsopprettet kommunikasjons-verktøy for hendelser.

Intelligent bruk av teknologiske løsninger er også en viktig faktor når det gjelder effektiv kommunikasjon. En måte er å sikre at alle systemer, oppføringer, kommunikasjon osv. dupliseres utenfor selskapets infrastruktur, slik at kritiske kanaler kan holdes åpne og kjører i tilfelle det inntreffer en

intern hendelse. Løsningene for hendelsesstyring tilbyr en effektiv måte å oppnå dette resultatet på, da ved å speile den eksisterende infrastrukturen og samtidig sikre at den er tilgjengelig under alle omstendigheter.

Enkle, proaktive tiltak, som de ovennevnte tiltakene, gjør det mulig for teammedlemmer å kommunisere rolig og produktiv med hverandre, og frigjør tid til å takle andre problemer som ikke var like forutsette. Ved å dra nytte av en sammenhengende, teknologidrevet løsning, reduseres menneskelige feil betydelig og skadevirkninger begrenses. For teammedlemmene kan bare det å vite at de ikke er isolerte fra kollegene, men at de jobber sammen om å løse problemer på en rask og effektiv måte, ha en betydelig innvirkning, både på å redusere stressnivået og øke sjansen for et positivt utfall.



ØNOMISKE, ETISKE OG PR-MESSIGE FORDELER FOR ET SELSKAP

En omfattende løsning for hendelsesstyring er et sjeldent eksempel på "vinn-vinn". Det er ikke bare det rette å gjøre sett fra et menneskeorientert perspektiv – vi ønsker alle at kollegene våre skal trives på arbeidsplassen, men det gir også helt og holdent mening fra et økonomisk objektivt perspektiv. Avkastningen på investeringen dersom en hendelse skulle inntreffe er tydelig, med minimale forstyrrelser i virksomheten og ivaretagelse av merkevarens omdømme.

“Løsninger for krisekommunikasjon kan komme selskapet ditt til gode”

Det som er mindre åpenbart er fordelene selv når det ikke har oppstått noen hendelse. Kunnskapen om at et selskap

tenker fremover, at det har tenkt på velværet til både ansatte og kunder, kan være enormt PR-positivt. Det skaper lojalitet blant ansatte, bygger en troverdig merkevare, etablerer selskapet som en moden, proaktiv aktør og fremmer et positiv, betryggende inntrykk både internt og eksternt. Og når alt er sagt og gjort, kan dette inntrykket ha direkte innvirkning på selskapets bunnlinje.

Konklusjon

Ikke alle hendelser kan forutses, men de aller fleste kan. Selv i ekstreme tilfeller som er "utenfor menneskelig kontroll" – situasjoner som naturkatastrofer eller terrorhandlinger, kan nøye gjennomtenkt, omfattende planlegging og god kommunikasjon redusere det negative utfallet betydelig, samt øke hastigheten på restitusjonstiden og redusere stress for de ansatte.

Hvis du vil lære mer om hvordan løsninger for hendelsesstyring og krisekommunikasjon kan være til nytte for virksomheten, kollegaene og kundene dine, så hvorfor ikke lese videre på <https://telia.no/meldingsplattform>

