

KRISENS POTENTIALE - INTERN KRISE- KOMMUNIKATION



Af Thomas Søsted,
Communications Consultant,
Vestas Wind Systems A/S

Global finanskrise, recession, depression, annus horribilis. Det seneste år er verden blevet indhyllet i en tåge af selvforstærkende negativitet. Medierne smager med vellyst på alle ord, der rimer på krise. Fremtiden males sort. Mistilliden til markedet vokser. Optimismen og Adam Smiths usynlige hånd er forduftet. Marx er endda genopstået og har taget plads ved forhandlingsbordet, der vedrører (den vestlige) verdens fremtid.

Krisen er for de flestes vedkommende kommet uanmeldt, og mange er fortsat ikke direkte berørt af den. Ja, flertallet ville måske ikke engang have bemærket den, hvis det ikke havde været for det massive mediefokus. Krisen kan altså i høj grad betragtes som en stemning, der påvirker følelserne, skaber utryghed og kvæler virksomhedernes livsnerve: entusiasmen. Næsten som en UFO. Der er spor på marken, kun få har set den, mens det uvidende flertal blot drages af fænomenet. Det er

krisestemningen, der får markedet til at gå i stå, fjerner fokus fra arbejdsopgaverne og sætter innovation og fremdrift på standby. Selvfølgelig er uhæmmet spekulation og finansiel alkymi en del af forklaringen på krisens opståen, men den største udfordring består i at sætte krisen i kontekst for den enkelte og for virksomheden.

Krisens potentiale

Og det er netop her i dette mekka af forstyrrende eksterne signaler, at krisens potentiale foreligger. Medarbejderne vil have et naturligt behov for at vide, hvordan ledelsen forholder eller ikke forholder sig til den ydre fjende/krisen, samt hvilken betydning den har for netop deres virksomhed og daglige arbejde.

Det er således medarbejdernes perception af krisen, der er interessant. Om krisen er aktuel eller ej er mindre vigtig. Hvis medarbejderne opfatter/framer virksomheden som

værende i krise på grund af et ydre pres, bør organisationen handle og melde klart ud til medarbejderne. Kommunikationsafdelingen eller ledelsens respons kan derfor have en symbolsk karakter, der tjener til at give forklaring på den flertydighed, krisen repræsenterer. Det er samtidig ikke sikkert, at ledelsen er opmærksom på den interne utryghed, der hersker som følge af mediernes omtale af øget arbejdsløshed, finansiel ubalance etc. Hvis den følelsesmæssige påvirkning af de ydre omstændigheder er af negativ karakter, kan det skabe passivitet og endda mulig intern rivalisering i det tilfælde, at medarbejderne bruger mere energi på individuel positionering end på de fælles mål. Behovet for intern kommunikation bør altså tages alvorligt.

Potentialet er flerstrengt

Virksomhedens kommunikationsafdeling har en gylden mulighed for at være med til at sætte dagsordenen



Oktober 2008

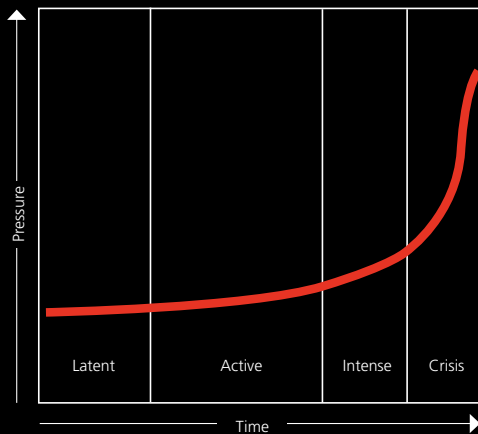
Den danske regering vedtager en finansiel redningspakke.



Oktober 2008

Eurolandene lancerer fælles principper for bankredninger.

The development of an issue into a crisis



Figuren illustrerer, hvordan et issue kan udvikle sig over tid.

Kilde: Joep Cornelissen, 'Corporate Communication'

KRISESTRATEGIER

Hvis en virksomhed ender i en krisesituation, er der en række budskabsstrategier, ledelsen og kommunikationsafdelingen kan vælge at tage i anvendelse afhængig af krisens karakter. Generelt bør den indledende reaktion være hurtig, konsistent, åben og udtrykke sympati med de berørte.

Accept - Acceptere skylden og undskylde for den opståede krisesituation.

Virksomheden kan i den forbindelse vælge at kompensere i form af penge, varer eller anden form for hjælp samt bekendtgøre, at den vil foretage en række handlinger, der skal sikre, at krisen ikke gentager sig i fremtiden.

Association - Fremhævelse af virksomhedens positive tiltag i et forsøg på at nedtone betydningen af eller fjerne fokus fra en given sags negative effekt. Virksomheden kan desuden hævde, at den havde/har fuld kontrol over begivenhederne eller begrunde sine handlinger med, at de har et højere samfundstjenstligt formål.

Offerrolle - Påstå/meddele, at virksomheden er offer for et komplot eller hændelse, den ikke har været herre over i et forsøg på at vinde samfundets eller medarbejdernes sympati.

Distancering - Klar affejning af krisens eksistens eller et forsøg på at forklare, hvorfor den ikke eksisterer. Eksempelvis ved at bebrejde andre eller ydre omstændigheder. Virksomheden kan i særlige tilfælde true anklageren med sagsanlæg.

ved gå i dialog med ledelsen, stille de udfordrende spørgsmål, afkode medarbejderstemningen, sætte krisen i kontekst over for medarbejderne og derved være med til at mobilisere følelserne strategisk – mod de fælles mål. Hvad skyldes eksempelvis krisen, og hvad skyldes almindelige markedsudfordringer? Det kan være en fare i sig selv at påkludre alle fejlslagne strategiske handlinger, dårlige salgstal og rationaliseringer med mærkatet krise, hvis årsagen reelt ligger i de ledelsesmæssige dispositioner og/eller et behov for optimering af virksomhedens arbejdsprocesser.

Kommunikationsafdelingen kan derudover forberede virksomheden på at håndtere latente og/eller aktive issues, der kan udvikle sig til en egentlig krise for virksomheden. Sidstnævnte kræver et indblik i en krises udvikling og krisestrategier.

Hvad er en krise?

Størstedelen af management litteraturen inden for krisekommunikation beskæftiger sig primært med den eksterne påvirkning (typisk medierne) af organisationen og dens image, herunder reputation management. Der er imidlertid flere overlap, der kan bruges i den interne krisehåndtering. En krise kan defineres som et issue eller uforudsigelig hændelse, der kræver øjeblikkelig handling og i væsentlig grad skønnes at influere negativt på en organisations performance og true stakeholdernes forventninger. Kriser kan dog forebygges og ofte forudses. Der skelnes mellem et issue (faresignal) og en krise. En krise kan således beskrives som et issue, der har udviklet sig i skadelig grad for virksomheden og kræver øjeblikkelig handling. Figuren illustrerer, hvordan et issue kan udvikle sig over tid. Alle

virksomheder har en række latente issues, som bør identificeres og monitoreres, hvorved man har mulighed for at reagere hurtigt, hvis/når de dukker op til overfladen og intensiveres (krav om handling). Kommunikationsafdelingen kan med fordel skabe overblik over virksomhedens issues og vurdere sandsynligheden for, om et givent issue udvikler sig til en krise. Det giver mulighed for at initiere forandringstiltag, der har til formål at reducere risikoen for intern uro og beskytte eller styrke virksomhedens omdømme. ■



W. Timothy Coombs,
'Ongoing Crisis Communication'
Joep Cornelissen,
'Corporate Communication'

Oktober 2008
Sterling Airlines går konkurs.

November 2008
Ledigheden stiger for første gang i fem år.

December 2008
Nationalbankens udlånsrente er nu 5 pct.