

Poikkeukselliset tilanteet

Miksi organisaatioiden kannattaa varautua poikkeuksellisten tilanteiden viestintään ja johtamiseen?

Kriisit ovat odottamattomia tai yllättävän usein jopa ennalta tiedossa olleita tilanteita tai tapahtumia, jotka saattavat vaarantaa organisaation suorituskyvyn tai organisaatiota kohtaan tunnetun luottamuksen. Kriisit ovat ennalta-arvaamattomia ja yleensä aina aiheuttavat kolauksen organisaation maineeseen. Vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan 69 prosenttia yritysjohtajista kertoi kohdanneensa kriisin viimeisen viiden vuoden aikana. Saman tutkimuksen mukaan kriiseillä oli haitallisia vaikutuksia eniten yritysten liikekumppanuuksiin (74 %) ja toiseksi eniten maineeseen (61 %).

Suurin osa organisaatioita kohtaavista ikävistä tilanteista ei kuitenkaan ole kriisejä vaan organisaation toimialaan kuuluvia tilanteita, jotka edellyttävät tehostettua viestintää ja johtamista. Tilanne ei enää hoidu normaaleilla järjestelyillä vaan organisaatio joutuu turvautumaan henkilöstön hälyttämiseen, erilaiseen johtamisjärjestelmään ja ottamaan käyttöön normaalista poikkeavia toimintatapoja. Näitä tilanteita kutsun poikkeuksellisiksi tilanteiksi.

Huonosti hoidettu poikkeuksellinen tilanne saattaa johtaa organisaation kriisiin, jonka vaikutukset ovat useimmiten vahingollisia. Poikkeuksellinen tilanne muuttuu kriisiksi kohdassa, jota kutsun kriisikynnykseksi. Se on kohta organisaation toiminnassa, jossa jokin kriittinen osa-alue tai toimenpide on esimerkiksi laiminlyöty, toiminnassa on tehty kriittinen virhe tai muutoin toimittu niin, että tilanne sen vuoksi muuttuu kriisiksi. Tätä yksittäistä toimenpidettä, laiminlyöntiä tai virhettä, joka aiheuttaa kriisin, kutsun kriisitekijäksi. Myös varautumisen vähäisyys tai välinpitämätön asenne voivat olla kriisitekijöitä.

Poikkeukselliset tilanteet eivät yleensä ylitä kriisikynnystä, jos organisaation varautumisen ja päivittäisen toiminnan perusta on kunnossa. Organisaatio yleensä selviytyy poikkeuksellisista tilanteista, jos johto, viestintä, varautuminen, asenne ja kriisitekijöiden minimointi ovat kaikin puolin kunnossa. Näiden osa-alueiden huomioiminen ja vahvistaminen nostaa kriisikynnystä ja siksi niihin kannattaa panostaa. Ennalta estetty kriisi on kaikkein halvin ja paras vaihtoehto organisaatiolle.

Kriisi voi siis vaarantaa organisaation suorituskyvyn ja vahingoittaa organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta. Miten suorituskyvylle ja luottamukselle käy poikkeuksellisen tilanteen aikana?

Poikkeuksellinen tilanne ei vielä uhkaa organisaation suorituskykyä tai tärkeiden sidosryhmien luottamusta organisaatiota kohtaan. Suorituskyky ei vaarannu, koska organisaation resurssit yleensä riittävät lyhytkestoisen tilanteen hoitamiseen. Mikäli tilanne esimerkiksi pitkittyy, voi suorituskykykin vaarantua ja kriisikynnys saattaa ylittyä.

Tilanne on sama luottamuksen suhteen. Se ei vahingoitu niin kauan kuin organisaatio hoitaa poikkeuksellisen tilanteen edellyttämät toimenpiteet hyvin. Jos poikkeuksellisen tilanteen aikana kuitenkin toimitaan tavalla, joka saattaa vahingoittaa luottamusta, voi kriisikynnys ylittyä.

Poikkeuksellista tilannetta ei saa päästää kriisikynnyksen yli, koska silloin organisaatiolla ei ole enää tilanteen kokonaishallintaa itsellään. Kriisin yksi vaarallisimmista ominaispiirteistä onkin se, että tapahtumia alkaa olla liian monta hallittavaksi eikä organisaation voimavarat enää riitä tarpeellisiin toimenpiteisiin. Poikkeuksellisen tilanteen aikana on lisäksi tärkeää pitää viestinnän aloite itsellä eikä antautua reaktiiviseen toimintaan, jossa esimerkiksi kriittisten kysymysten asettelu tehdään median toimesta.

Mitkä kriisitekijät aiheuttavat kriisikynnyksen ylittymisen?

Kriisikynnyksen ylittyminen poikkeuksellisen tilanteen aikana voi aiheutua monesta eri asiasta organisaation toiminnassa. Joskus syyt juontavat juurensa organisaation päivittäisen toiminnan puutteisiin, joskus kriisitekijä voi olla yksittäinen huolimaton teko tai sanavalinta.

Joskus kriisikynnyksen ylittyminen voi aiheutua täysin organisaation ulkopuolisesta syystä, esimerkiksi maailmanlaajuisesta pandemiasta.

Mutta organisaatio voi vaikuttaa vain omaan toimintaansa. Parhaiten kriisin voi välttää organisoimalla päivittäisen toiminnan siten, että se toimii myös poikkeuksellisissa tilanteissa. Mitä enemmän poikkeuksellisessa tilanteessa voidaan toimia päivittäisen organisaation johtojärjestelmällä, välineillä, henkilöstöllä ja henkilöstön toimenkuvilla, sitä parempi. Stressaavassa tilanteessa ei ole helppo oppia tai implementoida päivittäisestä toiminnasta poikkeavia toimintatapoja.

Kriisitekiäjät eivät ole kaikki samanlaisia ja ne voidaankin jakaa vahvoihin ja heikkoihin kriisitekiäjiin. Esimerkki vahvasta kriisitekijästä on vaikkapa organisaation johdon välinpitämättömyys varautumista kohtaan. Johdon asenne turvallisuustyöhön on kaiken toiminnan perusta. Heikko kriisitekijä voi olla vaikkapa yksittäisen työntekijän toiminta tai väärä sanamuoto poikkeuksellisessa tilanteessa. Yksittäisen henkilön toiminta on helpompi selittää tärkeille sidosryhmille kuin johdon välinpitämättömyys.

Erityisen hankalia ovat joka puolella yleistyneet kybertilanteet. Niissä kriisitekijänä on usein organisaation toiminnan moitittavuus esimerkiksi asiakastietojen säilyttämisessä tai muutoin digijärjestelmien toimivuuden varmistamisessa. Näissä tilanteissa syyttävä sormi osoittaa kybertilanteen kohteena ollutta organisaatiota ja luottamus vaarantuu nopeasti.

Organisaatio välttää kriisin parhaiten niin, että se varautuu poikkeuksellisiin tilanteisiin harjoittelemalla niiden johtamista ja viestintää. Myös kriisitilanteita on hyvä harjoitella, mutta pääpaino pitäisi olla poikkeuksellisten tilanteiden harjoittelussa, koska niitä tulee organisaation kohdalle jatkuvasti.

Gestionin valmennuksissa pureudutaan poikkeuksellisten tilanteiden viestinnän ja johtamisen peruseräisiin ja organisaation toiminnan kriisitekiäjiin, jotka saattavat sysätä organisaation kriisikynnyksen yli. Valmennusten tavoitteena on minimoida organisaation mahdollisuudet joutua kriisitilanteisiin.

LÄHTEET

Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crisesPwC's Global Crisis Survey 2019

<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>