

## KOMUNIKACJA UCZELNI W CZASACH KRYZYSU, MARIUSZ LORENC – WEBINAR, 29.04.2020

### Odpowiedzi na pytania

#### 1. Czy komunikaty dla studentów, kadry dydaktycznej, kadry administracyjnej powinny być w jednym miejscu? Czy nie powinny być rozdzielone dla poszczególnych grup odbiorców i częściowo niedostępne dla pozostałych?

Przejrzystość, transparentność działania jest kluczowa - szczególnie w takim okresie kryzysowym, kiedy łatwo rodzi się wiele podejrzeń, wzajemnych oskarżeń. Dlatego lepiej jest to centralizować, zorganizować w jednym miejscu. Wyjątkiem będą jedynie takie komunikaty, które nie mają absolutnie żadnego znaczenia dla odbiorców poza daną grupą i byłyby nadmiarowe dla innych osób. Wtedy warto te komunikaty włączyć do lokalnej komunikacji, np. wydziałowo albo tylko dla administracji, doktorantów etc. Jeżeli ilość tych komunikatów jest duża, to bardziej jest to kwestia pogrupowania, pewnego ułożenia treści, technicznego rozwiązania podstron etc.

#### 2. Jak reagować, kiedy nasze komunikaty kryzysowe są atakowane, krytykowane?

W komunikacji kryzysowej, która ma charakter interaktywny, to co jest konstruktywne, to są rzeczowe pytania oraz sugestie lub propozycje. To pomaga nam podejmować decyzje, iść dalej, rozumieć potrzeby odbiorców i włączać tę informację zwrotną do naszego sposobu działania. Kiedy ktoś rzeczowo o coś pyta lub ma konkretne sugestie, w jakimś obszarze, w odniesieniu do ogólnie zarysowanych ram działania, pewnego ogólnego planu (nie muszą być gotowe rozwiązania, mogą być propozycje, sugestie, dodatkowe kryteria) to jest to konstruktywne i pomocne.

Jeśli zatem te pytania lub te propozycje są użyteczne to nasza reakcja na krytykę, na negatywne przekazy powinna jak najkrócej, płynnie zmierzać do uzyskania takich rezultatów. Atak albo krytyka, w sensie lingwistycznym, jeżeli chodzi o poziom samej komunikacji, to są negatywne opinie, negatywne oceny. Jeżeli krytyka odnosi się do pewnych faktów - pominęliśmy pewne fakty, ktoś nas prostuje, dostarcza informacje to w tym przypadku dziękujemy, ewentualnie przepraszamy i natychmiast czynimy sprostowanie. Natomiast, prawdziwa trudność jest wtedy, kiedy interesariusze czy partnerzy w rozmowach wyrażają negatywne opinie, krytykują, negatywnie oceniają nasze działania, nasze decyzje, nasz punkt widzenia, nasze tezy.

W atmosferze „kryzysowej”, jeżeli są takie jednostkowe ataki, wynikające z presji, nerwów, mamy prawo mieć „bufor” tolerancji większy niż zwykle, dania sobie czasu, nawet nie przywiązywania do tego wagi od razu, bo ludzie różnie reagują. Jeśli jednak to się powtarza, jeżeli rozumiemy, że ta krytyka jest dosyć zasadnicza i negatywna, to staramy się, poprzez dopytanie, naprowadzić tę rozmowę na to, żeby nasi rozmówcy, sformułowali albo swoje rzeczowe pytanie albo pewne sugestie w danym zakresie.



Np. jeżeli ktoś mówi, że „prowadzenie zajęć zdalnie, w jakimś zakresie, jest bezsensowne, ponieważ nie da się przekazać pewnego klimatu pracy w grupie” etc., to odpowiadamy, że oczywiście rozumiemy intencję, żeby uczestnicy zajęć mieli jak najszerszą możliwość odbierania tego wszystkiego co się dzieje i ponieważ sytuacja jest wyjątkowa to pytamy:

- „co możemy sobie wyjaśnić, żeby było bardziej zrozumiałe, że te wybory środków komunikacji są optymalne, na miarę tej sytuacji”, lub
- „ponieważ obu stronom leży na sercu to, żeby ten przekaz był jak najbardziej pełny to w takim razie jakie są propozycje, co uwzględnić, albo na co zwrócić uwagę, żeby właśnie o to zadbać?”.

Od momentu, kiedy ktoś coś proponuje jesteśmy bardzo usatysfakcjonowani, wszystkie takie rzeczy mogą być wartościowe, nie jesteśmy zobowiązani, żeby od razu to realizować, ale zawsze warto podziękować za tego rodzaju wkład.

### **3. Jak, w najprostszy sposób, opanować własne emocje przed wystąpieniem w sytuacji kryzysowej?**

Emocje są często efektem pewnych procesów psychicznych, nie w pełni świadomych. Między innymi towarzyszą takim procesom myślowym, które najczęściej nie dotyczą aktualnej sytuacji (że np. coś nam realnie zagraża w danej sali), tylko z pewnych naszych wyobrażeń - Jak nam pójdzie wystąpienie? Czy utknę jak kiedyś na konferencji...? Co oni pomyślą? etc.,

Dlatego dobrze jest zająć czymś nasz umysł. Najprostszą rzeczą, którą można zająć nasz umysł jest oddech, a więc dobrze jest skoncentrować się na oddechu, pooddychać świadomie przez chwilę. Zauważyć, jak „rozchodzi się wewnątrz naszego ciała”.

W tej metodzie chodzi o przekierowanie uwagi na aktualne, sensoryczne doświadczenie – oddechu, podparcia ciała na fotelu, dźwięków wokół, koloru kwiatka na oknie...☺

To wymaga odrobiny praktyki, ale jest skuteczne!

Dobrze jest być dobrze przygotowanym, tzn. mieć pewną „mapę drogową” swojego wystąpienia. Nie wyuczony tekst tylko mapę. Jeśli przed wypowiedzią możesz wyobrazić sobie kolejne kluczowe punkty Twojego wywodu i nazwać, co chcesz, po kolei przekazać, to stres maleje. To bardzo pomaga.

Jest cały szereg ćwiczeń. Jeśli byłoby to przedmiotem Państwa zainteresowania to poproszę jeszcze o kontakt indywidualny.

### **4. Lider przygotowuje i prezentuje plan. Jak szeroko/głęboko w strukturze organizacji winien ten plan konsultować? Kiedy interesariusz staje się partnerem? Pytanie dotyczy kontekstu wspólnotowego uczelni.**

W okresie komunikacji kryzysowej jest wskazane zintensyfikowanie kanałów informacji, tzn. wszystkie kanały które służą temu, żeby wiedzieć jakie są fakty, co ludzie myślą itd. muszą być bardzo włączone i zintensyfikowane. Służy temu także postulat, aby organizacyjnie, ludzi reprezentujących różne grupy interesariuszy, włączać do pracy zespołów kryzysowych itd. To jest najprostsza metoda. Należy jednak pamiętać, że w kryzysie rzeczy dzieją się szybko i priorytet ma podejmowanie decyzji i komunikowanie konkretnego. Dlatego rekomendowana strategia jest taka, że liderzy (władze, osoby



decyzyjne) podejmują decyzje z pewnym ryzykiem błędu. Natomiast włączanie wszystkich osób dzieje się znacznie krótszej niż zwykle pętli sprzężenia zwrotnego, pozyskiwania feedbacku.

Naprawdę, nie obawiajmy się korygowania decyzji - komunikujmy to, że działamy na zasadzie wyboru maksymalnie na dany moment stosownego działania, monitorowania skutków tego działania i dalszego podejmowania decyzji. W kryzysie, polecałbym raczej takie podejście niż pójście w stronę wykorzystania wszelkich demokratycznych, społecznościowych form konsultacji, które mogą przeciągać takie decyzje, bo ta sama społeczność będzie tym procesem zniecierpliwiona!

## 5. Jaki jest najlepszy kanał informacyjny w odniesieniu do uczelni?

Najlepszy kanał informacyjny.... trzeba zapytać dla jakiego celu komunikacji uczelni? Współczesna komunikacja jest wielokanałowa i dobór kanałów jest definiowany przez strategię komunikacji uczelni. Tak, uczelnia powinna taką opracować i wdrożyć! Jeśli takiej koncepcji nie ma - uczelnie przynajmniej starają się zadbać o zróżnicowaną aktywność komunikacyjną i promocyjną poprzez www oraz social media, e-mailing etc.

W przypadku komunikacji kryzysowej liczą się jednak przede wszystkim spójność przekazu, dostępność w jednym miejscu, wiarygodność. Dlatego powinno istnieć wirtualne centrum informacji i przekazu uczelni - wydaje się, że specjalna kryzysowa podstrona, odpowiednio eksponowana na stronie głównej www uczelni jest najbardziej odpowiednia do tego zadania. Strony wydziałowe muszą być z tym spójne - uzupełniając o informacje o znaczeniu wyłącznie lokalnym. Obecność władz uczelni w social mediach jest bardzo wskazana - zapewnia dodatkowo interaktywność komunikacji i czyni ją bardziej bezpośrednią, osobistą. Można tam dzielić się wrażeniami i pośmiać się z memów, ale podstawowe ramy przekazu zapewnia strona główna.

## 6. Jak pomóc osobie we władzach uczelni w przypadku, gdy jej wystąpienia są b. słabe?

Władze rektorskie czy dziekańskie mają w swoim gronie często osoby o wybitnych cechach naukowca lub dydaktyka a także zdolnościach organizacyjnych. Nie oznacza to jednak automatycznie umiejętności wypowiadania się publicznie w sposób klarowny, informatywny i przekonujący. Nawet świetni wykładowcy, nie dostrzegają często różnicy między komunikacją w procesie dydaktycznym a komunikacją perswazyjną lub prowadzeniem dyskusji, zmierzającej do zdefiniowania wspólnego działania a nie wykazania racji.

Właściwą formą wsparcia dla takiej osoby są indywidualne konsultacje i coaching oparty o konkretne sytuacje na uczelni. Jeśli dana osoba wyrazi zainteresowanie - prosimy o kontakt, mamy doświadczenie w indywidualnym wsparciu liderów uczelni.



## 7. Jak często komunikować?

W sytuacji kryzysowej, z jaką mamy do czynienia, można zaryzykować twierdzenie, że ludzie codziennie zadają sobie pytanie: czy jest coś nowego? Dlatego codzienne aktualizacje są na miejscu. Będą oczywiście dni „gorące” oraz okresy spokojniejsze. Z reguły, jeśli ludzie są niezadowoleni to z deficytu komunikacji... Ważne kwestie trzeba też powtarzać i przypominać! Dobrym pomysłem jest flaga lub inny wskaźnik na stronie głównej informujący o aktualizacji. Brak flagi oznacza wtedy status z dnia poprzedniego. Ważna jest również regularność komunikacji - dobrze jest wiedzieć, że np. co drugi dzień w południe ukazuje się aktualizacja a na koniec tygodnia podsumowanie zmian etc.

