

Komuniciranje v krizi

Kriza, ki ogroža življenje in zdravje ljudi, je največji komunikacijski izziv

Epidemija koronavirusa v Sloveniji in pandemija na globalni ravni predstavljata krizne okoliščine, s katerimi se soočamo prvič v svojem zasebnem življenju, v življenju podjetij in v svojih karierah. Takšne okoliščine postavljajo velike zahteve pred managerje in vodje, predvsem pa se je treba zavedati, da to ni samo kriza v gospodarstvu, temveč tudi osebna kriza in stiska ljudi. Pravijo, da je pravi test vodje, kako vodi v krizi. Zagotovo je učinkovito komuniciranje eden od ključnih stebrov uspešnega navigiranja skozi krizne razmere do ponovne vzpostavitve (vsaj zmerne) stabilnosti.

Vsaka kriza zmanjšuje nadzor nad situacijo in spodbuja negotovost

Za pravilno komuniciranje v kriznih okoliščinah je potrebno najprej razumeti, v čem se te razlikujejo od »običajnega« delovanja organizacij. **Krizo** opišemo kot nenadni dogodek ali splet nepredvidljivih in presenetljivih okoliščin, ki ogrožajo poslovanje podjetja, njegovo preživetje ali ugled. Razsežnost krize je lahko zelo ozka in velja le za del organizacije (posamezni obrat) ali zelo široka in zajame delovanje celotnega podjetja ali celo skupino podjetij. V teh tednih smo vsi ljudje in vse organizacije izpostavljeni kriznim razmeram, saj se koronavirus ne ozira na državne meje, gospodarske panoge ali demografske skupine. Širi se povsod, kjer smo ljudje. V tem smislu je aktualna kriza vseobsegajoča.

Ob tem je koristno razumeti skupne **lastnosti krize**, ki vplivajo na komunikacijo v takšnih okoliščinah. Običajno nas kriza preseneti, zato ne omogoča obsežnih priprav. Poleg tega pogosto ne mine v nekaj dneh; lahko traja tedne, tudi mesece. Pogosto pri ljudeh povzroča naravni čustveni odziv: negotovost, zmedo, strah, lahko tudi paniko in anarhijo, kar dodatno podpihujejo nepopolne in nasprotujoče si informacije. Posledično kriza zmanjšuje nadzor nad situacijo in zaupanje v organizacijo. Zaradi naštetega zahteva racionalno, premišljeno, a obenem hitro in učinkovito ukrepanje, tako reaktivno kot proaktivno (preventivno). Tudi za aktualno pandemijo so značilni: nepričakovanost, velika hitrost in izjemen doseg napredovanja krize, nepredvidljivost njenega razvoja, posledično pa negotovost, občutek izgube kontrole in čustven odziv.

Krizne situacije so zelo različne in vsaka zase je posebna, denimo nesreča v proizvodnji, prisotnost škodljivih snovi v izdelkih, protest potrošnikov, stavka, naravne nesreče, epidemije. Pa ne samo to. Lahko se več oblik krize pojavi sočasno: denimo epidemijo spremljajo težave povezane z zapiranjem podjetij in odpuščanjem. Zdravstvena kriza se tako preljuje v gospodarsko krizo. Izmed možnih izvorov krize, so najbolj nevarni tisti, ki ogrožajo življenje in zdravje ljudi. Te v medijih in v širši javnosti vzbujajo največ skrbi, v skrajnem primeru paniko, zato so tovrstne okoliščine največji komunikacijski izziv.

Komunikacijsko upravljanje se začne že pred kriznim dogodkom

Ključni **komunikacijski cilj** na dolgi rok pri upravljanju kriznih okoliščin je ohraniti oz. povrniti zaupanje v organizacijo, njene predstavnike, izdelke/storitve s strani vseh relevantnih deležnikov (zaposlenih, poslovnih partnerjev, kupcev/potrošnikov, lokalne skupnosti, medijev, nadzornih institucij ipd). Kratkoročni **komunikacijski cilji** pa so običajno povezani s:

- posredovanjem rednih, pravočasnih in ažurnih informacij (o nastanku, razvoju in razpletu krize, o ukrepanju s strani organizacije) relevantnim deležnikom,
- izobraževanjem in osveščanjem o krizi in njenem reševanju ter vlogi posameznih deležnikov,
- obvladovanjem komunikacijskih razsežnosti krize (preprečevanje oziroma uravnoteženje morebitnih dezinformacij ali zavajajočih informacij),

- vključevanjem relevantnih deležnikov v reševanje kriznih okoliščin,
- ohranjanjem zaupanja v vodstvo in strokovno osebje organizacije, da bo uspešno rešilo krizno situacijo.

Komunikacijsko upravljanje krize lahko opišemo skozi tri faze: komunikacijske aktivnosti pred krizo, med krizo in po krizi, kot prikazuje shema.

Shema: Komunikacijsko upravljanje pred krizo, med krizo in po krizi



Ni vse v improvizaciji: kaj lahko pripravimo vnaprej

V kriznih razmerah nismo nujno prepuščeni improvizaciji, čeprav je tudi ta vedno prisotna. Če v vaši organizaciji prisegate na urejenost, učinkovitost in pripravljenost, lahko za krizne okoliščine precej stvari pripravite vnaprej. Eden od ključnih elementov je **načrt upravljanja kriznih situacij**. V njem definiramo možne potencialne krizne situacije (relevantne za našo dejavnost in tudi nasploh), krizni tim in potencialne interne ukrepe za upravljanje posamezne krizne situacije. Tudi v aktualnih razmerah pandemije je tak dokument pomemben uporabni vir za komunikacijsko upravljanje krize.

Vnaprej lahko definiramo tudi sestavo **kriznega tima** glede na naravo krize. Za učinkovito komunikacijsko upravljanje krize je pomembno, da je glavni komunikator del kriznega tima. To mu omogoča, da redno spremlja razvoj dogodkov, ima dostop do informacij in govorcev, redno posreduje ostalim članom kriznega tima komunikacijske posledice krize in odzive s strani deležnikov ter temu primerno (dnevno) prilagaja komunikacijske aktivnosti do različnih deležnikov. Ob tem je pomembno, da so vsi člani kriznega tima za čas trajanja krize razbremenjeni ostalih obveznosti.

Vnaprej lahko pripravimo tudi zasnovano **kriznega komunikacijskega načrta**. Pri tem izhajamo iz načrta upravljanja kriznih situacij. V okviru kriznega komunikacijskega načrta identificiramo relevantne deležnike, na katere kriza vpliva, za vsakega od njih pa predvidimo ustrezen način komuniciranja (vsebino/sporočilo, tehniko/komunikacijski kanal, časovni okvir in izvajalca). Primerno je, da upoštevamo logiko najslabšega scenarija, saj smo tako boljše pripravljeni na manj kritične primere. Dobro je, da si pripravimo načrt tudi za dlje časa trajajoče krizne situacije (več kot le nekaj dni ali tednov). Denimo, za dalj časa trajajoče krize predvidimo dodatno osebje za izvajanje komunikacijskih aktivnosti. Tak predpripravljen krizni komunikacijski načrt nam je v pomoč, da v akutnih zaostrenih razmerah ne izgubljamo dragocenega časa in ga na podlagi konkretnih okoliščin le dopolnimo in prilagodimo.

»Na zalogo« lahko tudi izvedemo **treninge javnega nastopanja in druga krizna usposabljanja** (npr. letna vaja oz. testiranje načrta kriznega upravljanja) in pripravimo komunikacijsko infrastrukturo. Treningi nastopanja so namenjeni predvidenim govorcem v kriznih situacijah, katerim ti olajšajo nastop v elektronskih medijih (radio, televizija) in v živo pred ljudmi.

Znotraj **komunikacijske infrastrukture** pa lahko vnaprej pripravimo več komunikacijskih gradiv:

- osebno izkaznico podjetja oz. predstavitev podjetja,
- fotografije podjetja in vodilnih oseb,
- priročnik Vprašanja in odgovori (za izbrane krizne teme),
- adreme medijev, odločevalcev, predstavnikov lokalne skupnosti, intervencijskih služb, relevantnih državnih organov ipd.,
- komunikacijski protokol (za proaktivno in reaktivno komunikacijo);
- predloge (tipske dokumente): vnaprej lahko pripravimo predlogo za izjavo za javnost in ključna krizna sporočila,
- sistem spremljanja odzivov - monitoring (npr. kliping oz. spremljanje klasičnih, spletnih in družbenih medijev),
- razlagalna gradiva (npr. za primer požara pripravimo gradivo o požarih v preteklosti v našem podjetju in o sistemu protipožarne varnosti v podjetju),
- definiranje lokacije za operativni komunikacijski center (po potrebi) in za medijske izjave v živo.

Komunikacija med krizo je dinamičen proces

Če smo že prestopili v akutne krizne okoliščine, velja slediti naslednjim korakom krizne komunikacije.

Pomembno je, da pravočasno **potrdimo krizne okoliščine**; da torej pravilno ocenimo, kdaj nastale razmere štejejo za krizne. Ni dobro pretiravati ne v eno ne v drugo smer (prehitro biti plat zvona ali se predolgo pretvarjati, da krize sploh ni). Ob potrditvi kriznih okoliščin krizni tim odgovori na vprašanja: kaj in kje se je zgodilo, kdaj, kdo je vključen, kako se je zgodilo in katere so trenutne aktivnosti v teku. Razmislimo: katere informacije imamo in katere še potrebujemo. Če so mediji že bili obveščeni o situaciji je potrebno čim prej zaposlenim in javnosti podati informacijo, četudi če nimamo zbranih vseh informacij. Pač pojasnimo, da podjetje z vso skrbnostjo še raziskuje okoliščine dogodka in da bomo več informacij posredovali čim bo možno.

Da naš odziv na krizne okoliščine ne bo preblag ali preveč intenziven, posebej ocenimo **komunikacijske razsežnosti krize**. Pomagamo si lahko s spodnjo lestvico.

Stopnja intenzivnosti	Opis
Močno intenzivna kriza	Mediji zahtevajo informacije takoj; ena ali več skupin deležnikov izrazi skrb/strah/jezo; predstavniki medijev so na lokaciji podjetja in v živo spremljajo dogajanje
Intenzivna kriza	Naraščajoč interes s strani lokalnih/regionalnih medijev; mediji kontaktirajo različne predstavnike podjetja za izjave; prizadeti deležniki grozijo z medijsko izjavo ali so že prisotni na lokaciji podjetja.
Zmerno intenzivna kriza	Krizna situacija se je zgodilo ali pa se (še) ni; situacija počasi in postopno privlači pozornost medijev; zunanji deležniki prejemajo vprašanja medijev; splošna javnost se zaveda dogodka, a ta dosega malo pozornosti.
Minimalna intenzivnost krize	Krizne okoliščine pritegnejo malo ali nič pozornosti, javnost in mediji se še ne zavedajo krize.

Takoj po potrditvi krize na podlagi predpripravljenih dokumentov vzpostavimo aktivno **komunikacijsko platformo**:

- Vzpostavimo operativni **komunikacijski tim** (na ravni podjetja in posameznih obratov/lokacij – če potrebno) in vloge njegovih članov.
- Določimo **način delovanja operativnega komunikacijskega tima** (koordinacija aktivnosti, poročanje ipd).
- Pripravimo podrobnejši **operativni komunikacijski načrt** (v njem identificiramo ključne deležnike, ključna sporočila za različne deležnike in komunikacijske aktivnosti/kanale), ki ga potrdi krizni tim.
- Vzpostavimo in redno posodabljam **komunikacijsko infrastrukturo**.
- Organiziramo trening javnega nastopanja za govorce (če je potrebno).

Sledi **operativno dnevno izvajanje komunikacijskih aktivnosti**, ki vključuje proaktivne in reaktivne komunikacijske aktivnosti v odnosu do različnih deležnikov (internih in eksternih). Komunikacijske aktivnosti izvajamo v koordinaciji s kriznim timom in jih dnevno prilagajamo razvoju dogodkov.

Tekom kriznega obdobja je pomemben **redni monitoring**. To pomeni, da redno spremljamo, kako krizo in naše ukrepe doživljajo prizadeti deležniki. To nam omogoča, da po potrebi prilagamo komunikacijski načrt (npr. prilagodimo dinamiko aktivnosti ali sporočila). V ta namen spremljamo kliping in družbena omrežja, prav tako odzive s strani zaposlenih (preko obstoječih internih komunikacijskih kanalov) in ključnih zunanjih deležnikov. Če resursi to dopuščajo, izvedemo raziskave (npr. kratke ankete, intervjuji ali fokusne skupine med zaposlenimi in zunanjimi deležniki).

Nekaj praktičnih priporočil dobre prakse kriznega komuniciranja

- Spodbujamo psihološko varnost zaposlenih. Omogočimo jim različne načine, da delijo vprašanja, skrbi in tudi ideje za ukrepe.
- Izkazujmo empatijo: pokažimo sočutje za deležnike, ki jih kriza po človeški plati najbolj prizadane. Ta sporočila mora prenesti najvišje vodstvo (ne komunikator ali pravna služba).
- Vodje naj izkazujejo ravno pravšnje mero mirnosti in zaskrbljenosti zaradi negotovosti. Naj izkazujejo zaupanje, da bo podjetje našlo pot skozi težko preizkušnjo.
- Čakanje, da bomo imeli zbrane vse potrebne informacije predno sprejmemo odločitev o ukrepih, je napačna poteza. Prvi odziv organizacije naj bo hiter. To nam omogoča, da javnosti posredujemo našo plat zgodbe.
- Izkazujmo odločenost in samozavest: s tem krepimo zaupanje zaposlenih v vodjo in s tem motiviramo vse, ki so vključeni v reševanje krizne situacije.
- Vzdržujmo transparentnost in pogosto osveževanje sporočil. Če ne bomo komunicirali mi, bo informacijski vakuum zapolnil nekdo drug. Z aktivno komunikacijo pokažemo, da imamo nadzor in krepimo kredibilnost.
- Komunicirajmo odprto: povejmo kaj vemo in česa ne in kaj počnemo, da bi izvedeli več.
- Bodimo pozorni, da skozi komunikacijo naslovimo vprašanja, skrbi in interese vseh deležnikov.
- V sporočilih uporabljajmo preprost, razumljiv besednjak. Izogibajmo se žargonu in tehničnim izrazom.
- Vključimo vodje kot komunikatorje na ravni oddelkov in sektorjev: vodje naj bodo vidni in dosegljivi. Opremite jih s podpornimi gradivi in veščinami.
- Jasno opredelimo vloge članov kriznega tima pri reševanju krize in temu primerno delegirajmo odgovornost za učinkovito sprejemanje odločitev.

Ko je krize konec, se komunikacija ne konča

Po zaključku krize podajmo svojo oceno situacije in pogled naprej. S tem spodbudimo deležnike, da podpirajo podjetje v obdobju okrevanja.

Po zaključku kriznih okoliščin skozi **zaključno komunikacijsko sporočilo** vse ključne deležnike obvestimo o končanju krize, na kratko povzamemo ključne informacije o poteku kriznih razmer in se zahvalimo za razumevanje in za podporo vpletenim (po potrebi izrazimo obžalovanje za morebitne žrtve, poškodovane deležnike).

Krizni tim pripravi natančno analizo krizne situacije in njenega reševanja ter končno **poročilo o krizni situaciji**. V njem morajo biti natančno pojasnjeni: vzroki za nastanek krize, razvoj krizne situacije, postopek reševanja/ukrepi, ocena posledic/škode za podjetje, morebitne žrtve oz. poškodbe ljudi, ocena uspešnosti reševanja krize, ukrepi za preprečitev podobnih kriznih situacij v prihodnje. Del tega dokumenta je tudi poglavje o komunikacijskih razsežnostih krize. Povzamemo komunikacijske aktivnosti in dosežene učinke (po možnosti izvedimo raziskave, npr. ankete, intervjuje ali fokusne skupine med zaposlenimi in zunanjimi deležniki) ter novo pridobljene izkušnje in spoznanja.

Na osnovi izkušenj iz preživete krize **nadgradimo in posodobimo predpripravljena gradiva** (krizni komunikacijski načrt, komunikacijska infrastruktura), da nam bodo v boljšo podporo pri naslednji preizkušnji.

Samo nemirno morje vzgoji izkušene mornarje

Za krizo običajno velja načelo, da bo »najprej slabše, predno bo boljše«. In v najtežjih preizkušnjah, ne smemo pozabiti na slednje – bo boljše, kriza bo minila. Vsaka kriza je zato test za podjetja in njihove managerje. Negotovost, ki je del naše realnosti, je dodatna spodbuda za okrepitev kompetenc managerjev in komunikatorjev na področju kriznega upravljanja in komuniciranja. In ne pozabimo: z vsako preživeto krizo na nek način osebno zrastemo: skozi kompetence in tudi značaj, saj okrepimo našo trdoživost in pogum za soočanje z naslednjimi preizkušnjami. Saj vemo: mirno morje še nikoli ni naredilo izkušenega mornarja.

Pristop, marec 2020

<https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Uploads/clanek-pristop-zm.pdf>