

Krizno komuniciranje

Svi ljudi tijekom života proživljavaju krizne situacije, svatko od nas ima osobna iskustva krize; ona su različita, no većina nas može se prepoznati u pojmu kriznog stanja. Teško bismo se sjetili osobe koja nije doživjela i proživjela npr. gubitak drage osobe, materijalnih ili osjećajnih vrijednosti. Jednako kao i pojedinci, krizu mogu prolaziti i organizacije. Teška ozljeda ili smrtni slučaj na radnome mjestu, istraga u tvrtki, promjena vlasništva tvrtke, proizvod ili usluga osumnjičeni za štetni učinak na kupce ili stanovništvo... Nema toga dijela poslovanja u kojem se kriza ne može pojaviti. Valja se sjetiti primjera Baxtera, Vioxxa, slučaja Maškarin, Karlovačke pivovare, iskliznuća nagibnog vlaka HŽ-a, nedavno Toyote... U koliko smo slučajeva dobili istinitu i jasnu poruku o događaju, a koliko smo često svoj stav o događaju temeljili na informacijama iz izvora dvojbene pouzdanosti?

Za uspješno rješavanje krize potreban je unaprijed napravljen plan koji se sastoji od dva podjednako važna elementa: plana rješavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. Naš je predmet interesa komunikacija. Krizno je komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom, te nakon izbijanja krizne situacije. Pod pojmom „krizna situacija“ podrazumijeva se specifični, neočekivani i neuobičajeni događaj koji stvara visoki stupanj neizvjesnosti i prijetnje ili doživljaja prijetnje prioritetima pojedine organizacije. Krizno komuniciranje uključuje pojedince, skupine i ustanove (organizacije). Poruke su u kriznom komuniciranju često višestruke, s ciljem eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum.

Dobar glas daleko se čuje, a loš...

Krizno komuniciranje dio je većega poslovnog procesa koji se naziva kriznim menadžmentom. Osoba za

Kriznim situacijama u organizacijama, kao i korporativnom komuniciranju u krizi, posvećuje se rastuća pozornost tijekom posljednjih par desetljeća. Veći je broj poznatih kriznih situacija bio vezan upravo uz farmaceutiku i zdravstvene ustanove, a rješavanje i zbrinjavanje kriznih stanja po definiciji često uključuje obraćanje liječniku i medicinsku pomoć. Stoga dajemo prostor kratkom prikazu te tematike u nadi da ćemo pridonijeti razvoju kvalitetnog kriznog komuniciranja u medicinskim i srodnim djelatnostima. Snaga i potencijal kriznog komuniciranja su u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati sukladno. Krizno komuniciranje može biti glavnim alatom za svladavanje krizne situacije u državnom i u privatnom poslovanju, kao i u neprofitnim organizacijama

Mr. oec. Maša Bulajić, dr. med.

odnose s javnošću trebala bi biti profesionalno uključena u strateške planove i odluke tvrtke, te komunicirati vrijednosti tvrtke prema djelatnicima, ulagačima, lokalnoj zajednici i javnosti općenito. U kriznoj situaciji osoba za odnose s javnošću štiti i brani kompaniju/organizaciju, kao i svakoga uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. Na tu osobu svi bi djelatnici trebali prebacivati upite dobivene u svezi s krizom. Izazovi su brojni, od medijskih napada i privatnih tužbi, pa do istraga koje provodi država. Suvremene kompanije u planu održivog poslovanja definiraju i krizno komuniciranje, sa svrhom zadržavanja kontinuiteta poslovanja. Suvremeno se rukovođenje temelji na tome da je ugled tvrtke često i najvrednija imovina, a zaštita i obrana ugleda prvi je prioritet. Načelno, u realnom se životu organizacije pobrinu za postupke evakuacije, zvanja hitne medicinske pomoći, policije, vatrogasaca i sl., no strategija i taktika krizne komunikacije kudikamo je izazovnija. Prema svjetskim autoritetima, planiranje postupanja u krizi trebalo bi se odvijati u 7 koraka: 1. osnivanje kriznog stožera, 2. uspostavljanje interne komunikacije u kriznoj situaciji, 3. određivanje i osposobljavanje glasnogovornika, 4. izrada scenarija i simulacija krize, 5. određivanje ciljnih skupina javnosti, 6. sastavljanje

ključnih poruka za ciljanu javnost, 7. određivanje najučinkovitije metode komuniciranja.

Šteta nastala zbog nepostojećeg plana kriznog komuniciranja podrazumijeva gubitak prihoda kompanije, povećanje troškova i gubitak reputacije tvrtke. Organizacija mora reagirati promptno, predviđajući događaje i reakcije, ako želi sačuvati ugled tvrtke te posredno osobni ugled svakoga djelatnika, kao i njihovih obitelji. U vremenima kada se osobito pozorno razmatra svako ulaganje sredstava treba se sjetiti da se radi o investiciji, a ne o trošku. U protivnom, lako dolazi do nezavidne situacije kada se krizno komuniciranje svodi na „gašenje požara“, sa svim lošim posljedicama.

Postavljanje dijagnoze krize

Treba razlikovati kriznu situaciju i neuspjeh. Prema jednoj od definicija, kriza je proces transformacije kada stari sustav više nije održiv te podrazumijeva potrebu za promjenom. U suprotnom slučaju, dakle ukoliko nema potrebe za promjenom, govorili bismo o neuspjehu prije no o krizi.

Svaka kriza, kako velika tako i mala, prolazi kroz pet faza, a to su početak, uspon, vrhunac, pad i završetak krize. Krizne situacije mogu biti uzrokovane ljudskim čimbenikom ili prirodnim silama. Ljudski

su faktori uzrokom npr. krize zbog kaţnjivih djela, ekoloških katastrofa, nuspojava lijeka, željezničkih nesreća, dok prirodne sile uzrokuju npr. krizu zbog erupcije vulkana, potresa, tsunamija, poplava. Bez obzira na uzrok, svaka je kriza stresna, pa se sudionici posljedično ponašaju nesvakidašnje (nesigurnost, panika, agresija, negacija i sl.).

Definicija krize podrazumijeva da se radi o neočekivanom događaju. Do krize će doći prije ili kasnije, u jednom ili u drugom obliku. U kojem će se obliku kriza manifestirati, gotovo je nemoguće pouzdano predvidjeti. Zdrava logika nalaţe da je pametnije na vrijeme složiti plan za reakciju u kriznoj situaciji, nego li u panici traţiti pomoć. Na logično pitanje kako se pripremati ako ne znamo za što, postoji i jednostavan odgovor: trebamo poznavati problematiku da bismo se mogli pripremiti.

Određivanje cilja ili „neće baš mene“

Čest je razlog neučinkovite komunikacije pomanjkanje jasnih ciljeva komunikacije. Jasni ciljevi predviđet su za stvaranje ključnih poruka. Cilj, kao i poruke potpore cilju, dio su krizne komunikacije i moraju se formirati prije bilo kakve izjave. Krizna poruka može biti pisana, slušna ili vizualna (simbolična), ali svakako jasna i nedvojbeno. Mora sadržavati konkretnu informaciju o opasnosti, no ne i preporuke o preporučenom ponašanju. Olako razmišljanje po modelu „neće baš mene pogoditi“ onemogućava planirano pripremanje akcije i poruke za slučaj krize. Takvim pristupom sami sebe onemogućavamo u planiranju i u djelovanju.

Strategija guranja glave u pije-sak rasprostranjena je i viđena, ali svakako nije preporučljiva. Suvremeni mediji i kanali komunikacije općenito zahtijevaju mogućnost reagiranja 24 sata dnevno. Nuţna je sposobnost organizacije za

promptno reagiranje, što zahtijeva već spomenutu sposobnost predviđanja događaja i reakcija na zbivanja. Treba usvojiti stav da mediji nisu neprijatelji, nego partneri u plasiranju poruke prema javnosti. Stoga i odnos s medijima treba biti partnerski, prema medijima se treba postaviti proaktivno, a ne se skrivati i bjeţati. Ugašeni mobilni telefoni, telefoni na koje se nitko ne javlja, utrčavanje u automobil uz nemušt komentara kako se nema komentara moţda su reakcije koje se mogu tolerirati u amaterskom show-businessu, no svakako ne u ozbiljnom poslovnom okruţenju. Mediji se sve češće koriste za plasiranje mišljenja treće strane, tj. osobe u koju javnost ima povjerenja. Ta treća strana u kriznoj situaciji moţe potvrditi priču organizacije. Na primjer, ako se radi o vijesti o nuspojavi lijeka, nezavisni stručnjak iz prakse često se koristi za potvrđivanje vijesti.

Kada nema prave informacije, ljudi sami stvaraju sliku o stanju, koja moţe biti pogrešna i pogodovati razvoju javnoga mnijenja u pogrešnome smjeru. Svaka skupina zavređuje i oĉekuje komunikaciju na njoj najprihvatljiviji naĉin: nekome se valja obratiti putem elektroniĉkih medija, no nekima se mora poslati telefaks poruka ili ih nazivati telefonom. Neki pak ljudi vjeruju samo informacijama u tisku. Zbunjenost auditorija i šteta za ugled i poslovanje tvrtke bit će manji ako smo za krizu pripralni. Na nama je da izaberemo odgovarajuće komunikacijske kanale, jer mi smo ti koji dolazimo s porukom za primatelja, naša je obveza obratiti im se na njima odgovarajući naĉin.

Drţimo konce u rukama

Umjesto pasivnog ĉekanja razvoja situacije, trebamo se postaviti proaktivno i komunicirati u svoju korist. To je naĉin na koji se hvata prednost, do koje neće doći ako se ĉeka na puku obranu od napada. Treba

dakle zadrţati sigurnost informacija, dopustiti pristup informacijama, usmjeriti komunikacijski proces, koristiti razliĉite adekvatne kanale komunikacije, biti dostupan svim medijima, javnosti i djelatnicima, te s njima zadrţati povezanost. Nedostatak strategije rezultira kritikom i nepovjerenjem, a u toj se fazi već teško okreće komunikaciju u svoju korist.

Informacija – brza, toĉna i konkretna

Informacija mora biti brza, toĉna i konkretna, neopterećena nebitnim popratnim informacijama. Mora se zadrţati sigurnost informacija, a komunikacija mora biti glasna i jasna. Treba dati odgovor na pitanja što se dogodilo, što se poduzima i što će se poduzeti. Ukoliko se ţeli postići empatija pogođenih strana, istinu treba reći na ljudima prihvatljiv naĉin.

Što nakon kraja?

Nakon kraja ne bi trebalo biti niĉega. Međutim, u svezi kriznog komuniciranja nakon završetka krize provodi se analiza provedenih postupaka. Npr., praćenje medijskih objava i njihova analiza ne provode se samo tijekom krizne komunikacije u svrhu hitne korekcije postupaka. Dapaĉe, budući da se na pogreškama uĉi, krizna se komunikacija analizira i *a posteriori*, u cilju kvalitetnije komunikacije u budućnosti.

Na koncu, i dalje je prisutna zabuda je da će krizna komunikacija prije uznemiriti nego li smiriti ciljnu populaciju. Protiv te zablude treba se boriti, a stanovništvo treba pouĉiti i informirati, a ne samo upozoravati. Krizna je komunikacija dvosmjerna, pa ljudima valja dati priliku i da postave pitanja koja ih muĉe, da podijele svoje strahove. Valja istinski a ne deklarativno poslušati glas javnosti i obratiti se iskreno, prilagođenim i jednostavnim jezikom, s poštovanjem i paţnjom koju i sami u komunikaciji oĉekujemo.

LITERATURA

1. Argenti PA. Corporate Communication, 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
2. Cutlip SM, Center AH, Broom GM. Odnosi s javnošću. Zagreb: Mate, 2003.

3. Previšić J, Ozretić Došen D. Marketing. Zagreb: Adverta, 2004.
4. Renko N. Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak, 2005.

5. Vlašić G, Mandelli A., Mumel D. Interaktivni marketing. Zagreb: PeraGO d.o.o., 2007.