

KOMUNICIRANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

COMMUNICATION IN CRISIS SITUATIONS

dr Julija Avakumović¹,
Jelena Avakumović dipl mng.²
Miloš Milinković dipl mng

Rezime: U radu će biti reči o komuniciranju u kriznim situacijama poslovno proizvodnih sistema. Krizno komuniciranje ima svoje ciljeve, načine kako ih ostvariti i alate koji se koriste za njihovo rešavanje. U uslovima krize veoma je važno ostvariti efektivno komuniciranje sa ključnom – bitnom javnošću.

Ključne reči: kriza, komuniciranje, krizni tim, neizvesnost, rizik.

Abstract: In this paper will be discussed about communication in crisis situations business and production systems. Crisis communication has its own objectives, ways to achieve them, and tools used for their solution. In conditions of crisis is very important to achieve effective communication with key – important to public.

Key words: crisis, communication, crisis team, uncertainty, risk.

UVOD

Poslovno proizvodni sistemi nastaju i nestaju u određenom okruženju. U tom okruženju oni definišu svoju misiju i ciljeve. Deo okruženja poslovno proizvodnih sistema (PPS) je i javnost. Znači, javnost je jedan od aktera (učesnika) zbivanja u okruženju, koje ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost PPS-a da ostvari svoje ciljeve. Javnost je grupa od koje PPS želi neki odgovor, kao što su nakolnost, povoljno mišljenje ili „prilozi“ u vremenu ili novcu. [1]

Krizna situacija predstavlja jedan neobičan događaj ili seriju događaja koji utiču loše na integritet proizvoda, reputaciju ili finasijsku stabilnost organizacije, na zdravlje ili raspoloženje zaposlenih, na zajednicu ili društvo uopšte. [2]

Krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvata predviđanje mogućih kriznih događaja, pripremu za njih i rešavanje kriza i komuniciranje sa zainteresovanim i drugim javnostima PPS-a, kao i postkrizno ocenjivanje preduzetnih mera.

Krizno komuniciranje je deo procesa upravljanja krizama, a može biti verbalna, vizuelna ili pisana interakcija, odnosno komuniciranje između PPS-ova i njihovih javnosti (najčešće posredstvom masovnih medija) pre, za vreme i posle negativnog događaja. Da bi upravljanje krizom doprinelo izlasku iz nepovljne situacije u kojoj se PPS našao, neophodno je formirati tim za upravljanje krizom, tj. **krizni tim**. [3] U zavisnosti od oblika, prirode i značaja krize treba sastaviti tim koji će biti dovoljno efikasan. Najčešće na čelu takvog tima nalazi se neko od članova menadžmenta na višem nivou.

¹ Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment, Starine Novaka 24, Beograd

² Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Majke Jugovića 4, Kruševac

Kod komuniciranja u kriznim situacijama imamo:

- Strateški nivo kriznog komuniciranja,
- Operativni nivo kriznog komuniciranja.

1. STRATEŠKI NIVO KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Teorije kriznog komuniciranja objašnjavaju zašto su neke tehnike i taktike uspešne ili neuspešne, da li će one raditi u slučajevima budućih kriza i kako se te tehnike mogu podesiti da daju željene rezultate. Većina teorija kriznog komuniciranja zasniva se na teoriji izvrsnosti (excellence theory). U osnovi ove teorije su vrste prakse odnosa sa javnošću koje se nazivaju „modelima“. Poznata su četiri modela, koja predstavljaju alat za klasifikovanje vrsta odnosa sa javnošću koje mogu praktikovati pojedinci i organizacije.

Ti modeli su:

- Publicitet
- Javno informisanje
- Dvosmerni asimetrični model (model naučnog ubeđivanja),
- Dvosmerni simetrični model, model uzajamnog razumevanja.

J. Gruning i Repper polaze od dve pretpostavke:

1. da je veća verovatnoća da će odnosi sa javnošću biti kvalitetni i da će doprineti efektivnosti organizacije ukoliko su integralni deo procesa strateškog menadžmenta u organizaciji i ukoliko se njima upravlja strateški;
2. odnosima sa javnošću se upravlja strateški ukoliko oni identifikuju stejkholdere (razvrstavaju različitu aktivnu publiku iz kategorije stejkholdera) irazreše probleme nastale iz interakcije organizacije i javnosti kroz programe simetrične komunikacije u ranoj fazi nastanka i razvoja problema.

Ove pretpostavke znače da dobri programi odnosa sa javnošću, kao i dobri programi kriznog komuniciranja imaju sledeće karakteristike:

1. rukovodilac odeljenja za odnose sa javnošću je važan deo top menadžmenta organizacije;
2. programi su dizajnirani da izgrade odnose sa svim stejkholderima;
3. istraživanjem se identifikuju stejkholderi i utvrđuje njihov redosled po važnosti;
4. u hodu se razvija plan odnosa sa javnošću za svaku kategoriju ključnih stejkholdera čime se kriza nekad može preduprediti ili barem umanjiti;
5. kroz segmentaciju odnosi sa javnošću razbijaju veliku publiku u manje podpublike sa kojima se može efektivnije komunicirati o problemima. Ove manje javnosti su često aktivne i traže informacije;
6. upravljanje opasnostima u okruženju (issues management je često deo dvosmernog simetričnog programa koji najbolje sprovodi odeljenje za odnose sa javnošću. U upravljanju opasnostima odsek za OSJ anticipira probleme koji potencijalno mogu prerasti u krizu i rangira ih po potencijalnoj šteti koju mogu naneti kompaniji, razvijajući i implementirajući strategije i taktike kojima se ta verovatnoća smanjuje.

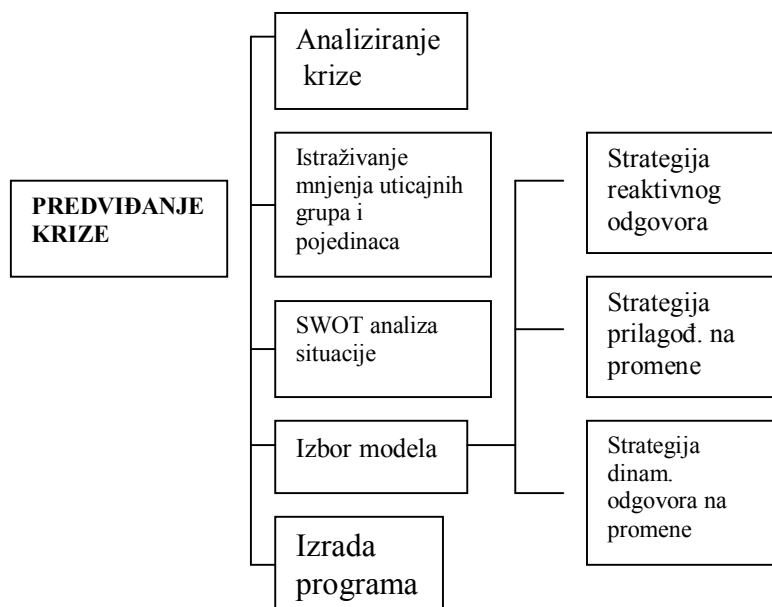
PPS koriste različite strategije u komuniciranju tokom krize. Na primer, PPS može negirati odgovornosti, izbegavati odgovornost, praviti ispravke, izazivati sažaljenje i simpatije, da bi dobila podršku stejkholdera. Nije isključeno i da krizni menadžer u PPS-u može napasti onog koga optužuje. Znači, on se može suprostaviti pojedincu ili grupi koji tvrde da kriza postoji. Ostali strateški izbori koji se mogu koristiti su opravdanje – PPS pokušava da minimizira očitu štetu koja je povezana sa krizom, i prinudne akcije – PPS nastoji da popravi štetu uzrokovanu krizom ili preduzima mere da spreči ponavljanje krize.

1.1. Strategije kriznog menadžmenta

Kada PPS ustanovi da je na njegovo poslovanje počela da deluje kriza, treba da pristupi izradi strategije kriznog komuniciranja. Strategija kriznog komuniciranja podrazumeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ta strategija predstavlja osnovu plana kriznog

komuniciranja. Onog trenutka kada PPS prepozna predstojeću opasnost saglasno Čejs Džonsonovom modelu kriznog menadžmenta (slika 1) treba obaviti sledeće aktivnosti:

- analizu krize
- istraživanje mnjenja uticajnih grupa i pojedinaca,
- SWOT analize situacije,
- izbor modela,
- izrada programa



Slika 1. Čejs Džonsonov (Ches Johnos) model kriznog menadžmenta

Analizu krize treba uraditi kako bi se na osnovu nje mogli utvrditi izvori opasnosti i njen intezitet.

Istraživanje mnjenja uticajnih grupa i pojedinaca u opasnostima krize.

SWOT analiza situacije nam pomaže da utvrdimo prednosti i nedostatke.

Posle izrade SWOT analize potrebno je izvršiti izbor modela kako bi mogli reagovati na krizu. Moguće je primeniti sledeće modele, odnosno strategije i to:

- Strategija reaktivnog odgovora na promene,
- Strategija prilagođavanja na promenu,
- Strategija dinamičnog odgovora na promenu,

Ima više autora koji predlažu moguće strategije kriznog komuniciranja. Najbolja moguća krizna strategija komuniciranja za jedan PPS je ona koja predstavlja i opisuje uzorke nastanka krize i predloge za otklanjanje ili umanjeње dejstva tih uzoraka na uspešnost poslovanja PPS-a.

1.2. Najčešća greška u kriznom komuniciranju

Krizne situacije u kojima se PPS može naći odlikuju se visokim stepenom neizvesnošći i rizika. U takvim situacijama PPS-ovi su u središtu tražnje javnosti i nalaze se u poziciji da treba dati veliki broj brzih, tačnih i dobro koncipiranih odgovora. U tom momentu važno je ne napraviti neku od grešaka u komuniciranju. Poseban problem predstavljaju netačne glasine u vezi sa krzom PPS-a. Te glasine treba suzbiti, ali kako? Moguće je iskoristiti četiri načina za suzbijanje netačne glasine: [4]

1. Pišite zaposlenima. Za zaustavljanje moralnog posrnuća zaposlenih i zadržavanja da se glasine ne šire van preduzeća, pošaljite dopis koji će da ih rasprši. Napišite dopis u konverzacijom tonu, ne jačajući birokratiju koja odvrća ljude i inspiriše nepoverenje.
2. Sazovite sednicu štaba. Ako ovo ne funkcioniše, sazovite sastanak srednjih menadžera i suprotstavite se glasinama. Nemojte koristiti visoko rangirane rukovodioce preduzeća koje

radnici ne poznaju i u koje nemaju poverenja. Sazovite konferenciju za štampu. Glasine se proširuju na spoljni svet? Odmah sazovite konferenciju za štampu. I nemojte dozvoliti da glasine kruže bez odgovora. Njih treba da pobije publikovani izveštaj najviših organa u preduzeću po tom pitanju. Zaposleni sektora za odnose s javnošću preduzeća treba to da iskoriste i pozovu reportere individualno.

3. Koristite propagandu u novinama. Glasine se još uvek čuju? Objavite oglas u novinama koji ih demantuje. Ali nemojte oglašavati suviše studentski. Samo-reklamerstvo čini ljude skeptičnim. Samo izložite vaš slučaj, koristeći činjenice i brojke.

Najeftinije je učenje na tuđim greškama. U tom smislu ne treba u procesu komuniciranja u kriznim situacijama napraviti sledeće greške:

- Ne treba umisliti da ćemo sakriti našu krizu i da za nju neće niko znati,
- Započeti rad na rešavanju naše krize, tek onda kad je ona postala poznata javnosti,
- Ne tretirati medije kao neprijatelje,
- Koristiti jezik koji javnost ne razume,
- Ne pretpostaviti da će istina sama automatski pobediti,
- Usmeriti se samo na probleme, a ne i na osećanja,
- Izbegavati davanje usmenih izjava, već davati samo pisane izjave i dr.

2. OPERATIVNI NIVO KRIZNOG MENADŽMENTA

Glavne aktivnosti koje mandžment PPS-a mora isplanirati i realizovati da bi se obim i posledice krize smanjili, mogu se grupisati u:

- Aktivnosti koje e preduzimaju pre krize, pripreme aktivnosti,
- Komunikacione aktivnosti tokom krize,
- Aktivnosti nakon krize.

Pripreme za krizno komuniciranje obuhvataju popis kriza koje mogu pogoditi PPS. Obično to se naziva i „portofolio kriza“ i imamo u vidu potencijalnu težinu i njihove posledice i verovatnoću njihovih događanja. Takođe je važno definisati ciljne javnosti u mogućoj krizi, a to su odgovori na sledeća pitanja:

- Ko može da bude pogođen u mogućoj krizi,
- Ko može da ugrozi PPS,
- Ko mora da bude obavešten o događajima.

Nema mnogo razlike između ciljne javnosti za PPS u normalnim i kriznim uslovima. To su unutrašnja javnost, finasijska javnost, poslovna javnost, uticajna javnost, službe za podršku i dr. Komuniciranje tokom krize je od suštinske važnosti za rešavanje krize. Bitno je da prva informacija o nastanku krize, odnosno signala koji na nju ukazuju bude odmah i bez odlaganja dostupna rukovodstvu PPS-a. Model komunikacije u krizi sastoji se od četiri stepena. [5]

Na prvom stepenu se ciljanim grupama prenose informacije o organizaciji i stanju u njoj. One mogu biti različitog obima i stepena otvorenosti. Osnovni cilj koji želi da se postigne jeste postati poznat u javnosti.

Drugi stepen se odnosi na upoznavanje štampe putem saopštenja ili konferencije za štampu. To podrazumeva dobru pripremu, na način koji je pogodan za novinare, verodostojnih i istinitih informacija. Osnovni cilj je informisanje primalaca informacije pomoću štampe. Informacije teku jednosmerno, ali se analizira i vrednuje korist informacija za primaoca, što omogućava ciljanu i specifičniju komunikaciju u krizi. S obzirom na jednosmerni tok komunikacija, naročito ukoliko su cilj-ne grupe nedovoljno jasno definisane i odnos sa medijima nije dovoljno vešt, može da dođe do raspršenosti informacija i negativnog uticaja na primaoca.

Glavna namera trećeg stepena komunikacije je uveravanje. Javnost se uverava u stavove organizacije, ali nema spremnosti da se ti stavovi promene. Komunikacija je dvosmerna, ali asimetrična, što znači da primarne informacije još idu od organizacije u javnost putem medija (novine, TV, radio, pisma), a povratna veza se odnosi na rezultate ispitivanja javnog mnjenja koji služe kao putokaz u ponovljenom informisanju javnosti.

Najviši stepen komunikacije u krizi predstavlja bolje obostrano razumevanje koje se ostvaruje putem Interneta, telefona ili otvorenih susreta. Dvostrana komunikacija se zbiva simetrično, tako da organizacija zna šta javnost treba i želi, a javnost shvata i razume potrebe organizacije.

Posle završetka krize treba pažljivo analizirati protekle događaje i izvršiti evaluaciju sprovedenog programa kriznog komuniciranja. Na osnovu analize, važno je izvući pouke o učinjenim greškama i to imati u vidu kod planiranja aktivnosti za buduće krize.

ZAKLJUČAK

Upravljanje krizom ima neposredne i posredne efekte. Neposredni efekti upravljanja krizom uočavaju se tokom ostvarivanja odnosa sa javnošću u kriznom periodu, dok se posredni efekti upravljanja krizom ispoljavaju u vremenu posle krize. Uspešno komuniciranje u kriznim situacijama je ono komuniciranje koje je dalo puni doprinos upravljanju krizom da krizna situacija bude preokrenuta u uspeh (ako za to postoje šanse). Informacije imaju izuzetan značaj za stejkholdere tokom krize. Izjave u komunikacijama ne daju se samo u vezi sa temama koje se odnose na aktuelno krizno stanje, već se prilikom davanja informacija ima u vidu i njihov uticaj na PPS u budućnosti.

Kod operativnog nivoa kriznog komuniciranja potrebno je razviti praktičan model kriznog komuniciranja u kome treba utvrditi glavne aktivnosti koje menadžment PPS mora ispalnirati i realizovati da bi se obim i posledice krize smanjili.

Važno je nakon krize izvršiti analizu proteklih događaja i na osnovu tih analiza pripremiti buduće planove i izvršiti vrednovanje strategija i izvući određene zaključke na osnovu analize planirano – ostvareno. Najveća greška bi bila da se kriza odmah zaboravi.

LITERATURA

- [1] Kotler P., „Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem“, Novi Sad, 2003.
- [2] Wihte J., Mazur L., „Strategic Communications management“, Addison – Wesley publishing Company, Harlow, 1986.
- [3] Cvetković LJ. „Odnosi s javnošću“, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2008.
- [4] Gregory J.R., Wechmann J.G., „Marketing corporate image“, Business book, Lincolnwood, Illionis, 1993.
- [5] Senić R., „Krizni menadžment“, BMG, Beograd, 1996.