



@Pod lupo

Zakaj tega nisem vedel že prej?

»To se je zgodilo pred 14-imi dnevi, ko sem te poklical.«
»Pred tremi dnevi smo izvedeli, sedaj pa ne vemo, kaj naj naredimo.«
»Ko so prišli novinarji, sem najprej odgovoril njim, potem sem te poklical. Nisem vedel, na koga naj se obrnem.«
To je le nekaj izmed mnogih izjav, ki jih dobim najbolj pogosto.



Hodila sem proti hotelu, le nekaj ur sem imela še do večernega koncerta, ko so nenadoma minute začele teči hitreje, kot sem si želela. »Andreja, kaj naj naredimo? Obvestiti moramo javnost, ravnokar smo v projektu zaradi vdora že izgubili deset milijonov evrov. Če ne bomo ljudi prav obvestili, lahko stroški precej narastejo, tudi do 100 milijonov evrov.« To je primer situacije, ko je – tako kot v vseh drugih kriznih komunikacijah – treba reagirati takoj. V mojem primeru je to pomenilo pregled položaja, pravo sporočila za ključne deležnike in nadaljnje obveščanje, z glavnim namenom preprečevanja širjenja izgub in ohranitve ugleda. Največ škode je namreč narejene, ko ljudje niso obveščeni in ko komunikacija ne poteka. Dandanes, v času množičnih medijev, hitrega obveščanja in pospešenega pretoka informacij, je še toliko bolj pomembno, da komuniciramo izredno hitro. V krizni komunikaciji sta ključni prvi dve uri. Če ne bomo prvi sporočili mi, bodo ljudje okoli nas. Ni pa dovolj le, da samo reagiramo. Pomemben je tudi način, kako reagiramo. Vsaka javnost ali deležniki namreč zahtevajo svoj način komunikacije. Deležniki najbolj zanimajo podatki o škodi (kolikšna je izguba, kako se jo prepreči ter kaj se bo zgodilo v nadaljevanju), medtem ko je pri medijih zgodba lahko bolj splošna, čeprav številne še vedno zanima število žrtev ali izgub. Prav tako je potrebno prilagoditi način pisanja. Deležnikom in medijem je treba poslati strokovne in uradne informacije, preko družabnih omrežij pa so informacije lahko krajše in enostavnejše. Pomen socialnih omrežij je predvsem hitrost in seznanjanje javnosti z dogajanjem. Izkušnje kažejo, da mnogi na vodstvenih položajih niso pripravljeni na krizo, saj nanjo enostavno ne znajo reagirati ali pa reagirajo prepoz-

no. Ostaja torej ključni problem hitrosti reakcije. Običajno so v šoku ali pa preprosto ne znajo ravnati prav. Nekateri so zmotno prepričani, da se bo kriza polegla, v resnici pa s tem, ko ne komunicirajo in ne reagirajo, iz minute v minute povečujejo škodo, zmanjšujejo ugled in predvsem otežujejo situacijo.

Kriza je za mnoge še vedno šok

Vodilni ljudje so nemalokrat presenečeni, da jih je krizna situacija sploh doletela in da so tudi mediji pokazali veliko zanimanja. Dejstvo pa je, da so prav krize tiste, ki so medijem najbolj zanimive, saj se bolj berejo in prodajajo. To je od nekdaj veljalo in temu je še danes tako. Se sprašujete, zakaj? Zato, ker so naši možgani sprogramirani, da prej reagirajo na tisto, kar je nevarno in negativno, kajti to je naš način obrambe. To je razlog, da danes vsa sporočila z negativno vsebino pritegnejo več pozornosti. Dejstvo je, da je kriza še vedno nekaj nepričakovane. Je nepredvidljiva in običajno ne prav pozitivna situacija. Vodstveni kader bi zato moral temu posvetiti še več pozornosti. Tako kot obvladajo bilance, vodenje ljudi in javne nastope, bi morali pravilno urejati tudi krizne situacije. Večina ljudi misli, da je dovolj, če obvladovanje kriznih situacij pozna v teoriji. Dejstvo pa je, da je treba krize tudi preigrati. To delajo vsa velika podjetja, tudi multinacionalke. Na krize se dobro pripravijo. Redno jih tudi preigravajo, saj se ljudje v krizni situaciji obnašajo in reagirajo bistveno drugače. Na krize se je treba pripravljati v mirnem obdobju. Ne le, da večina podjetij sploh ne preigra krizne situacije, temveč o tem niti ne razmišljajo. Izkušnje



kažejo, da večina nima narejenih niti komunikacijskih planov za primere kriznega reagiranja.

Modri ljudje pravijo, da naj bo kriza priložnost in nov izziv, kar pa je možno le, če smo na to zares pripravljeni. Kaj pa vi? Ste letos že preigrali krizno situacijo? To je treba narediti vsaj enkrat letno. Imate zastavljeno komuniciranje v krizni situaciji? Ste temu že namenili nekaj časa v mirnem obdobju? Če je vaš odgovor negativen, se poraja vprašanje, kaj boste storili, ko nastopi kriza? Kako boste delovali v prvih dveh urah? Ste razmišljali, kako vam lahko komunikacija, ki ji prej niste namenili časa, uniči ugled in naredi poslovno škodo? Moje izkušnje kažejo, da večina podjetij na krize ni pripravljena, vsi pa bi delovali v zadnjem trenutku. Dejstvo je, da se kriza ne konča s tem, ko je je konec, ampak je pomembno delovanje tudi po njej. Zaposlenim in ostalim deležnikom je treba dajati določena pojasnila in usmeritve. Nato pride na vrsto ocena izgube in analiza korakov. To je tudi čas, ko se zahvali vsem, ki so pomagali ali prispevali k zmanjšanju težav ali izgub. Zavedati se je treba, da se kriza lahko zgodi vsem.