

TEORIJA KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

Crisis management theory

Marjan Malešič * UDK 65.012:316.77

Povzetek Abstract

Avtor v članku¹ opozarja na pomen kriznega komuniciranja kot ene ključnih prvin procesa upravljanja in vodenja v sodobnih zapletenih krizah. Opozorilo temelji na empiričnih izsledkih raziskovalcev kriz v preteklih letih v Sloveniji in drugih evropskih državah. Avtor krizno komuniciranje umesti v krizno upravljanje in vodenje ter nakaže njegovo povezanost in soodvisnost z drugimi prvinami tega procesa. Sledi teoretična opredelitev pojma kriznega komuniciranja in prepoznavanje okoliščin, ki ga spremljajo, pri čemer izpostavi proces globalizacije, razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobnih družb ter pojemanje avtoritete državne oblasti. Poseben poudarek je namenjen vlogi množičnih občil pri oblikovanju zaznav, povezanih s krizo, in zagotavljanju informacij za učinkovito krizno upravljanje in vodenje. Avtor ponudi nekaj teoretičnih in empiričnih nastavkov za oblikovanje učinkovite strategije in taktike komuniciranja v krizi, pri čemer predlaga odprtost, proaktivnost in verodostojnost oblasti ob komuniciranju z različnimi javnostmi.

The author draws attention to the importance of crisis communication as one of the key elements of the management and leadership process in modern complex crises. He highlights the basis of empirical results that researchers of crises have obtained in recent years in Slovenia and other European countries. The author places crisis communication within crisis management and leadership and demonstrates its linkage and interdependence with other elements of this process. He outlines a theoretical definition of the phenomenon of crisis communication and identification of the circumstances that accompany it, in which he highlights the process of globalisation, widening and deepening of mass communication, the stratification of contemporary societies and the degradation of the authority of state authorities. He places particular stress on the role of the mass media in creating linkage during crises and providing information for effective crisis management and leadership. The author provides some theoretical and empirical supplements for creating an effective strategy and tactics of communication in crises, in which he proposes openness, pro-activeness and the credibility of the authorities in communicating with various publics.

Uvod

V Evropi poteka – tudi s sodelovanjem slovenske znanosti in stroke – intenzivno raziskovanje kriz ter kriznega upravljanja in vodenja [gl. Malešič, 2004; Brändström in Malešič, 2004]. Raziskave so pokazale, da je ena najbolj občutljivejših točk kriznega upravljanja in vodenja komuniciranje, ki se odraža tudi v (ne)uspehu nekaterih drugih prvin tega procesa, kakor so preventiva in priprave na krizo, vodenje, odločanje ter politično-organizacijsko sodelovanje in konflikt. Raziskovalci se ukvarjamo predvsem z odnosom med razpoložljivimi informacijami, njihovim ustreznim in pravočasnim razširjanjem in

zaznavanjem krize in ukrepi, ki so bili sprejeti, da bi krizo presegli. Opozarjamo na pomen pretoka informacij v krizi, ki jih je treba ustrezno izbrati in obdelati. Pri tem je treba – v razmerah običajne preobloženosti odločevalcev z informacijami na vrhuncu krize – iskati ravnotežje med upravljanjem informacij in pretiranim omejevanjem njihovega pretoka, saj lahko le tako izvajamo učinkovito krizno komuniciranje.

Raziskovalci ugotavljamo vse večjo vlogo množičnih občil v procesu kriznega upravljanja in vodenja, saj vplivajo tako na pogled javnosti na krizni dogodek sam kakor tudi na krizno upravljanje, ki ga izvajajo oblasti. Opozarjamo na potrebo, da akterji kriznega upravljanja in vodenja razvijejo tvoren odnos z množičnimi občili, odnos, za katerega nista značilna manipuliranje in omejevanje. Pri tem je ključnega pomena ohranjanje verodostojnosti oblasti.

* Dr. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, Ljubljana, marjan.malesic@guest.arnes.si

¹ Članek temelji na obsežnem gradivu, ki ga je avtor zbral za potrebe ciljnega raziskovalnega programa 'Znanje za varnost in mir', ki ga sofinancirata Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije in Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

V Sloveniji je analiza desetih primerov kriz, do katerih je prišlo v zadnjem desetletju 20. stoletja, pokazala, da je odnos med oblastmi in množičnimi občili v krizi velikokrat problematičen. Strategija odnosov z množičnimi občili in posredno z javnostjo je na začetni razvojni stopnji.

Težave pri kriznem komuniciranju so bile navzoče tudi med akterji kriznega upravljanja in vodenja, ki so prihajali iz različnih vladnih služb in z ravni teritorialno-političnega organiziranja, se pravi lokalne, regionalne in državne ravni (Malešič, 2004; Brändström in Malešič, 2004). Ti izsledki narekujejo podrobnejšo teoretično utemeljitev in preučevanje kriznega komuniciranja ter oblikovanje ustreznih strategij in taktik njegovega izvajanja.

Krizno komuniciranje kot naloga kriznega upravljanja in vodenja

Za boljše razumevanje kriznega komuniciranja je treba najprej opredeliti in navesti značilnosti krize ter kriznega upravljanja in vodenja. Različni avtorji krizo opredeljujejo kot situacijo, v kateri so ogrožene temeljne vrednote, čas za ukrepanje je omejen, razmere pa so negotove in stresne (več o tem v Malešič, 2004: 11–13). Krizo bi lahko razumeli tudi kot obdobje preloma in kolektivnega stresa, ki moti vzorce vsakdanjega življenja in ogroža temeljne vrednote in strukture družbenega sistema, na nepričakovan, pogosto tudi nedojemljiv način (Rosenthal, Charles & t'Hart, 1989; cit. po Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 6). Sodobne krize niso diskretni dogodki, ampak procesi, ki potekajo kot nepredvidljiva in moteča interakcija številnih silnic. Sodobne krize označujejo zapletenost, soodvisnost in politizacija, medtem ko bodo prihodnje krize drugačne od sedanjih in preteklih (Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 6). S tem se strinjata tudi Boin in Lagadec (2000: 185), saj menita, da krize spreminjajo svojo obliko, postajajo vse bolj zapletene in med seboj povezane. Po njunem mnenju kriza postaja notranja značilnost sodobnih družb. Na spremenjene sodobne krize vplivajo predvsem dolgoročni procesi, kakor so globalizacija, vse bolj razširjeno in poglobljeno množično komuniciranje, razslojevanje sodobne družbe in pojevanje avtoritete državne oblasti.

Boin in Lagadec (2000: 186) menita, da so ključne značilnosti sodobnih kriz naslednje:

- imajo velik vpliv na velik delež prebivalstva posamezne države,
- prinašajo visoke ekonomske stroške, ki presegajo običajne zavarovalniške zmogljivosti,
- povzročijo učinek 'snežne kepe',
- sistemi kriznega upravljanja in vodenja sprejemajo napačne in nepotrebne ukrepe,
- povzročajo izjemno visoko stopnjo negotovosti,
- trajajo daljše obdobje, pri čemer se viri ogrožanja spreminjajo,
- povzročijo veliko število akterjev na kraju dogajanja,
- prinašajo raznovrstna tveganja in
- razkrijejo probleme komuniciranja, in sicer med odgovornimi akterji z množičnimi občili, z javnostjo, z žrtvami in celo z javnostjo, ki je časovno in prostorsko precej oddaljena od kraja dogajanja.

Na krizo se tesno navezuje fenomen kriznega upravljanja in vodenja (Boin in t'Hart, 2001), pri čemer slednje lahko opredelimo kot oblikovanje postopkov, dogovorov in odločitev, ki vplivajo na potek krize, in obsega organizacijo, priprave, ukrepe in razporeditev virov za njeno obvladovanje. Krizno upravljanje in vodenje se običajno odvija v organizacijskem kaosu, pod pritiskom množičnih občil, v stresnih razmerah in ob pomanjkanju natančnih informacij, če naštejemo le nekatere ključne značilnosti. Spremembe vrste in zasnove sodobnih kriz krizno upravljanje in vodenje še otežujejo, saj so sodobne krize izjemno zapletene, imajo mednarodne posledice, se širijo z enega na druga družbena področja, se povezujejo z drugimi družbenimi problemi in so praviloma dolgotrajne (prim. Malešič, 2004: 14).

Mortensen (1997: 7) krizno upravljanje in vodenje opredeli ko skupek sistematičnih operativnih sredstev namenjenih (1) preprečevanju pojava in razvoja kriz, (2) zmanjševanju vpliva kriz na človeka in družbene strukture in (3) optimiziranju naporov za ponovno vzpostavitev normalnosti v človeku, medčloveških odnosih in družbi.

Schramm (nav. po Mortensen, 1997: 37) navaja pet faz odgovora družbe na krizo:

- obdobje pred krizo,
- obdobje odkrivanja in komuniciranja specifičnih virov ogrožanja,
- obdobje takojšnjega relativno neorganiziranega odgovora,
- obdobje organiziranega družbenega odgovora,
- dolgoročno obdobje po krizi, v katerem družba ponovno vzpostavi ravnotežje.

Coombs (2001: 91) meni, da v procesu kriznega upravljanja in vodenja pridejo do izraza nekatere spretnosti in sposobnosti ključnih akterjev tega procesa. Med njimi omenja sposobnost prepoznavanja ranljivosti referenčne točke krize in predstavitve načinov za preprečevanje krize. Nujna je tudi sposobnost razločevanja različnih vrst kriz, saj vsak od njih zahteva različen upravljavski in vodstveni pristop. Poseben pomen ima v tem procesu sposobnost oblikovanja načrta kriznega upravljanja in vodenja ter vrednotenja in izbire primernega odziva na krizo. Nenazadnje je v krizi pomemben tudi učinkovit odnos z javnostjo oziroma krizno komuniciranje nasploh.

Poleg kriznega komuniciranja v teoriji zasledimo tudi komuniciranje, povezano z nevarnostjo (angleško risk communication), ki pa je splošnejši pojem od kriznega komuniciranja. Po Covellu in sodelavcih (Gutteling in Wiegman, 1996) bi ga lahko opredelili kot katero koli namerno izmenjavo znanstvene informacije o zdravju ali okoljskih nevarnostih med zainteresiranimi subjekti oziroma kot pošiljanje ali prenašanje informacije o ravni zdravstvenih ali okoljskih nevarnosti ali odločitev, akcij ali politik, usmerjenih v obvladovanje ali nadzor takih nevarnosti, med zainteresiranimi strankami. Opredelitev se lahko smiselno razširi na vse vrste

možnih kriz. Glede na to opredelitev razlikujemo štiri področja uporabe komuniciranja nevarnosti:

- obveščanje in izobraževanje, kjer gre za neusmerjeno, a namerno dejavnost, prek katere laična javnost prejme uporabno in pojasnjevalno informacijo,
- spodbujanje vedenjskih sprememb in sprejemanje zaščitnih ukrepov, ki se uporabljata, kadar raziskave kažejo, da so določena vedenja, dejavnosti ali razmere nevarne za ljudi in jim želijo oblasti svetovati, naj blažijo nevarnost, ali kadar javnost podcenjuje nevarnost,
- objavljanje opozoril o nevarnosti in nujnih informacij je usmerjeno v obveščanje javnosti o nevarnosti, pri čemer razlikujemo komuniciranje pred krizo, ki naj bi obveščalo o njej, preden do nje dejansko pride, ter komuniciranje med krizo, ko je ta neizbežna, se že dogaja, ali pa je do nje pravkar prišlo,
- izmenjava obvestil za spodbujanje skupnega pristopa državljanov, vlade in drugih subjektov k nevarnosti.

Iz predstavljenih ključnih značilnosti sodobnih kriz in sposobnosti, ki so potrebne za soočanje z njimi, torej lahko prepoznamo tudi probleme obveščanja o možni nevarnosti in kriznega komuniciranja nasploh.

'Medijizacija' sodobnih kriz

V povezavi s kriznim komuniciranjem nekateri avtorji uporabljajo tudi izraz medijizacija (angleško: mediazation), s katerim želijo podariti pomen zaznave krizne situacije in vlogo množičnih občil pri oblikovanju te zaznave (Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 12). Pri tem avtorji izhajajo iz znane Thomasove trditve, ki pravi: »Če človek položaj opredeli kot krizo, bo ta po svojih posledicah kriza« (Thomas & Thomas, 1928; nav. po Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 12). Ko državljan ali oblasti razglasijo težak položaj za krizo, lahko to odločilno vpliva na nadaljnji potek dogodkov. Taka razglasitev lahko povzroči preveliko čuječnost in pretirano reakcijo, ki poteka od kolektivnega stresa k neustreznim odločitvam dela oblasti, lahko pa tudi sprosti kolektivno energijo in spodbudi zasilne (krizne) norme in pravila, nujne za učinkovito krizno upravljanje in vodenje.

Avtorji menijo, da bo v prihodnjih letih ta subjektivni pomen krize rasel in na novo predstavljajo prej omenjeno Thomasovo trditev: »Če CNN opredeli položaj kot krizo, bo to res kriza z vsemi njenimi posledicami« (prav tam). Medijizacija bo ena od gibalnih sil prihodnjih kriz. Mediji imajo lahek dostop do različnih krajev, ki so povezani s krizo, zato lahko povezujejo prizadeta območja z zunanjim svetom, in sicer tako s kriznimi centri glavnih mest držav kakor tudi z milijoni ljudmi po vsem svetu, ki s strahom in sočutjem spremljajo krizne razmere. Medijizacija prinese v domove, posebej prek televizije, subjektivno obliko krize, ki se lahko giblje od senzacionalizma do samocenzure. V tem razponu je ključno razmerje med tistim, kar se med krizo dejansko dogaja, in tistim, kar mediji prinašajo odločevalcem, kriznim delavcem, prizadetim ljudem in

javnosti. Ali kot pravi Quarantelli (1996: 232), medijizacija ni najbolj skladna s tradicionalno definicijo krize, ki jo merimo z objektivnimi pokazatelji (število ponesrečenih in materialna škoda), ampak je bolj skladna z novjšim razumevanjem krize kot skrajnega kolektivnega stresa.

Kljub temu pa lahko medijizacija pomaga premostiti razlike med 'objektivno' definicijo preteklih kriz in poudarjeno 'subjektivno' definicijo kriz, do katerih bo prišlo v prihodnje. Verjetno bo medijsko pokrivanje zajelo dve kategoriji kriz. Prvič, mediji bodo pokrivali zloveščo možnost in dogajanje velikih kriz, ki jih zaznamujeta veliko število žrtev in ogromna materialna škoda, in drugič, zanimale jih bodo značilne subjektivne vrste kriz, ki ne glede na oprijemljive znake povzročijo beganje, paniko in kolektivni stres. Take krize zelo obremenilno vplivajo na družbeno strukturo in lahko oslabijo normativno zgradbo družbe (Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 13).

Tudi Quarantelli (nav. po Rosenthal, Boin & Comfort, 2001: 344) se strinja s povečanim pomenom množičnih občil v procesu opredeljevanja krize, vendar opozarja pred napačnim sklepom, saj če gre dejansko za krizo (nesreča, lakota, epidemija...), še ne pomeni, da ne obstaja, če nima medijske pozornosti. Četudi množična občila v krizi postajajo pomembnejša, ne bodo postala vsepomembna. Opozarja tudi na poudarjanje vloge množičnih občil in javnosti v zahodnih družbah, medtem ko to nujno ne velja za cel svet.

Rosenthal, Boin & Comfort (2001: 344) kljub temu menijo, da se v svetu dogajajo dramatične spremembe in da kolektivni spomin velikih kriz vse bolj temelji na vizualnih podobah, ki jih prinaša televizija. Ne zgolj CNN, tudi druge medijske družbe vse bolj intenzivno poročajo o velikih krizah. Tudi spletno komuniciranje se lahko razvije v izjemno silo. To pa še ne pomeni, da se bo tudi področje kriznega upravljanja in vodenja s tem odprlo, saj velikanski tok golih podatkov, ko gre za izbiro novic, ki jih množična občila ponujajo, lahko daje prednost zasebnim premišljanjem in željam pred javnimi koristmi.

Tudi Newlove, Stern in Svedin (2000: 125) opozarjajo, da se vloga množičnih občil v kriznem položaju povečuje. Množična občila pomagajo ustvarjati, oblikovati in končati krizo. Ker ima kriza v veliki meri opraviti z zaznavo, to, kar privlači medijsko pozornost, v veliki meri določa, kaj razumemo pod krizo. S tem je učinkovito krizno komuniciranje postalo bistveni del kriznega upravljanja in vodenja.

Bacot, McCabe in Fitzgerald (1998: 131) menijo, da množična občila (znanstveno) informacijo predstavijo v 'socialnem okviru', ki jo nato znotraj njega razlagajo. Socialni okvir kot kombinacija kulturnih, psiholoških in socialnih prvin je ključni v procesu komuniciranja tveganj in nevarnosti, saj okvirja javno razumevanje.

Podobno tudi Heath in Millar (2004: 6) menita, da moramo vsako krizo dojemati kot pojav, ki ima tri prvine:

tehnično, upravljavsko in retorično. Retorični pristop k preučevanju krize predpostavlja, da ima sleherna kriza svojo dejansko in zaznano razsežnost, ki nista nujno skladni: nekatere krize so lahko zaznane manjše, kakor dejansko so, in obratno. Bistvo retoričnega pristopa h krizi je ustrezna razlaga razvoja krize.

Mediji torej igrajo vse pomembnejšo vlogo v kriznem upravljanju in vodenju, saj vplivajo na javno podobo dogodkov in tudi na način, na katerega se oblasti ukvarjajo s krizo – včasih tudi neodvisno od dejstev na kraju dogodka (krize). Torej je ključnega pomena, da akterji kriznega upravljanja in vodenja razvijejo produktiven odnos z množičnimi občili, brez manipuliranja in prisile.

Krizno komuniciranje – opredelitev in ključni problemi

Novak v svoji študiji (2000: 254) krizno komuniciranje opredeli kot 'posebno področje odnosov z javnostjo, ki zajema predvidevanje možnih kriznih dogodkov, pripravo nanje, reševanje kriz in komuniciranje s prizadetimi in drugo javnostjo organizacije ter pokrizno ocenjevanje ukrepov'.

Krizno komuniciranje kot pomemben del procesa kriznega upravljanja in vodenja opredeli tudi Fearn-Banks (2001: 480), ki meni, da gre za 'verbalno, vizualno in/ali pisno interakcijo med organizacijo in javnostjo (običajno prek množičnih občil) pred, med in po negativnem dogodku (krizi)'.

Glede izvajanja kriznega komuniciranja Powers in drugi (1999: 56) govorijo o štirih prvinah kriznega komuniciranja, ki so: sposobnost vzpostavitve sočutnega odnosa do javnosti, strokovnost in verodostojnost komunikatorja sporočil, odkritost, odprtost in poštenost podajanja informacij ter predanost in dostopnost komunikatorja sporočil. V tem duhu Woodyard (1998: 75–85) razlaga pravila učinkovitega kriznega komuniciranja, ki naj bi javnost obravnavalo kot partnerja, poznalo potrebe javnosti in različnih množičnih občil, skrbelo za načrtovanje in sprotno vrednotenje ter zagotovilo enostavno, jasno in verodostojno sporočanje informacij.

Namen kriznega komuniciranja natančno opredeli Bernstein (1987: 14), ki pravi, da je krizno komuniciranje namenjeno spremembi zavesti javnosti², večji učinkovitosti upravljalvskega napora, informiranju in izobraževanju, vzpostavitvi verodostojnosti in ugleda organizacije, oblikovanju sočutne in solidarne javnosti ter zmanjševanju negotovosti. V krizi, ki vključuje konfliktnost

ali celo sovražnost, je krizno komuniciranje namenjeno tudi poskusu spreminjanja nevtralnih subjektov v zaveznike, krepitve in povezovanja zaveznikov ter nevtraliziranja nasprotnikov.

Prvi sklop morebitnih ključnih problemov v procesu kriznega komuniciranja se nanaša na zbiranje, izbiranje, obdelavo in pretok informacij. Stern in Nohrstedt (2001) sta poročala o pomenu pretoka informacij v krizi. Nasploš lahko rečemo, da je pretok informacij med krizo visok, zato obstaja tveganje za ključne odločevalce, da bodo preobloženi z informacijami, kar zahteva pomoč strokovnjakov pri razvrščanju in prepuščanju informacij. Preveč strokovnjakov pa lahko na drugi strani privede do 'sindroma vratarjev' oziroma nepretočnosti informacij. Učinkovito krizno upravljanje in vodenje torej zahteva produktivno ravnatežje med uporabnim upravljanjem informacij na eni strani in omejenim poseganjem vanje na drugi strani.

Sundelius, Stern in Bynander (1997, nav. po Hansen, 2003: 77) prav tako ugotavljajo, da lahko v krizi pride v danih razmerah do preobremenjenosti z informacijami, kar pomeni, da gre za veliko količino informacij, ki jih morajo odločevalci obdelati relativno hitro. Gre za informacijski pritisk, ki nasploh velja za razmere, v katerih so informacije in odločanje centralizirani, in ki običajno povzroči stres, ki ovira pozorno analizo pridobljenih informacij.

Problem zazna tudi Vertzberger (1990, nav. po Berhandsdottir in Gudmundsdottir, 2004: 183), ki meni, da lahko med krizo izgubimo pomemben čas, če bodisi primanjkuje informacij bodisi je informacijski tok tako močan, da težko ločimo, kaj je bistveno in kaj ne. V takih razmerah morajo akterji kriznega upravljanja in vodenja znati obdelati informacije in poiskati svojo vlogo v njih. Naslednje pomembno opravilo kriznega upravljanja in vodenja je razširjanje informacij množičnim občilom in javnosti.

Coombs (2001: 92) se ukvarja s podobnim problemom, saj meni, da morajo biti akterji kriznega upravljanja in vodenja sposobni presoditi informacijske potrebe in potrebe po virih v krizni situaciji. Pojav krize v javnosti ustvari informacijsko praznino, ki jo morajo akterji kriznega upravljanja in vodenja hitro in z natančnimi informacijami zapolniti, zato morajo znati izbirati informacije in jih razvrščati po pomenu. Učinkovito krizno upravljanje in vodenje temelji na dostopnosti ustreznih informacij odločevalcem, drugim kriznim akterjem, množičnim občilom in javnosti. Ali z drugimi besedami, krizno upravljanje in vodenje je prežeto z oporo na informacije, ki so ključne za več prvin tega procesa, še posebej za odločanje.

Drugi sklop ključnih problemov v procesu kriznega komuniciranja se nanaša na odprtost, legitimnost in verodostojnost. Sundelius, Stern in Bynander (prav tam) so opozorili na t. i. 'past verodostojnosti', v katero

² Pri kriznem komuniciranju bi lahko javnost razdelili na splošno javnost, prizadeto javnost, notranjo javnost (predstavniki politike, uradništva, stroke, reševalci – skratka, akterji kriznega upravljanja in vodenja) ter tujo ali mednarodno javnost (politično, strokovno in splošno).

se lahko ujamejo akterji kriznega upravljanja in vodenja, ko se neustrezno in z manipulacijo informacij ukvarjajo z množičnimi občili. Ko se enkrat ujamejo v takšno past, se je iz nje težko izviti. Podobno ugotavljata tudi Amendola in De Marchi (1996), ki navajata trditev številnih raziskovalcev, da je verodostojnost ključni dejavnik učinkovitega komuniciranja, ki pa ga je težko ocenjevati. Gre za zelo zapleteno vprašanje, povezano z različnimi dejavniki, na katerega vplivajo številne osebne in socialne spremenljivke. Porfiriev in Svedin (2002) trdita, da sta verodostojnost in legitimnost akterjev kriznega upravljanja in vodenja pri množičnih občilih in v očeh javnosti ključna naloga uspešnega vodenja in upravljanja v krizi. Pomembno je ohraniti pobudo ter biti proaktiven in odprt pri zagotavljanju informacij javnosti prek množičnih občil. Hkrati je pomembno takoj reagirati na povratno informacijo iz okolja.

Krizno komuniciranje in verodostojnost se torej nanašata predvsem na odnos med razpoložljivimi informacijami, njihovim pravočasnim in ustreznim razširjanjem ter zaznavami krize in akcijami za njeno rešitev (Brändström in Malešič, 2004: 17).

Strategije in taktike kriznega komuniciranja

Komuniciranje je torej dejavnik, katerega pomen v procesu večstopenjskega in kompleksnega kriznega upravljanja in vodenja narašča. Komunikacijski položaj v današnjem času ne pomeni zgolj strogo hierarhično in funkcionalno zbiranje in razširjanje informacij, ampak je to nehierarhični, politični in tekmovalni položaj, v katerem imajo množična občila vlogo zbiranja, obdelave, razlage ter hitrega in vseobsežnega razširjanja informacij. Kakor kažejo izkušnje, premislek predstavnikov oblasti o vlogi množičnih občil v krizi ni vedno skladen z zgoraj opisanim položajem. Strategija obvladovanja takega položaja se ne usmerja v boj in premagovanje množičnih občil na njihovem področju delovanja, ampak je usmerjena v učenje, kako sodelovati z množičnimi občili pred, med in po izrednem dogodku (Johansson & Skoglund, 1996: 14).

Zaradi nedoločenih problemov in organizacijskih postavitev je komunikacija zelo zapletena. Upravljanje te zapletenosti in negotovosti ni zgolj vprašanje razvoja komunikacijskih veščin, ampak hkrati vprašanje razvoja organizacijskega, jezikovnega in kulturnega razumevanja, ki je tesno povezano z infrastrukturo na prizorišču izrednega dogodka (prav tam).

Kakor smo opozarjali že v analizi delovanja množičnih občil v krizah na območju Slovenije (Malešič, 2004), je

vloga množičnih občil v krizi dvojna, saj so razdvojena med svojo vlogo v procesu kriznega upravljanja in vodenja, ki je v Sloveniji celo zakonsko opredeljena³, in poslovno vlogo. Podobno ugotavljata tudi Johansson in Skoglund (1996: 15), ki menita, da so množična občila prav tako raznovrstna in imajo različno vlogo v kriznem upravljanju⁴. Po njunem mnenju je treba na vlogo množičnih občil v krizi gledati s funkcionalnega in političnega zornega kota. V funkcionalnem smislu imajo množična občila vlogo zgodnjega (pravočasnega) opozarjanja javnosti in oblasti o krizi, iskanja in predstavljanja informacij ter iskanja odgovornosti in vzrokov za krizo. V političnem smislu so množična občila politični akter odkrivanja in postavljanja vprašanj na dnevni red javne razprave, tekmovalna za informacije in iskanja krivcev za krizo.

Uspešno krizno komuniciranje je nenazadnje proizvod dolgotrajnega in naporenega dela pristojnih v normalnih razmerah. To delo vključuje vzpostavitev zanesljivega sistema obveščanja in opozarjanja, hkrati pa tudi izgrajevanje stanovitnih in zaupljivih socialnih odnosov (Amendola in De Marchi, 1996: 48). S tem se strinjajo tudi Bacot, McCabe in Fitzgerald (1998: 132–133), ki opozarjajo, da je strategija komuniciranja potrebna na različnih področjih uresničevanja politike. Upravljavci javnih zadev morajo pripraviti načrt komuniciranja z javnostjo ob različnih nevarnostih in nesrečah. Načrt komuniciranja izhaja iz potrebe preseganja jezu med oblastjo in javnostjo in zahteva stalni dialog med akterji kriznega upravljanja in vodenja. To bo med drugim prispevalo k bolj odprtemu procesu odločanja.

Isti avtorji menijo (prav tam), da je učinkovita strategija komuniciranja sestavljena iz štirih prvin, in sicer:

- razširjanje informacij (pomembne informacije morajo biti dobro organizirane, pripravljene za uporabo in pravočasno razširjene; le malo reči bolj omaja zaupanje javnosti v državne in druge ustanove kakor nerazpoložljivost podrobnih informacij ali velika zamuda pri njihovem zagotavljanju),
- identificiranje zainteresiranih subjektov v zvezi z morebitnim dogodkom in navezava neposredne komunikacije z njimi (treba je prepoznati različne poglede in značilnosti zainteresiranih subjektov in temu prilagoditi strategijo komuniciranja),
- vzpostavlanje stika s skupnostjo (upravljavci javnih zadev se ne smejo zanašati samo na množična občila, ampak morajo neposredno navezati stik s skupnostjo, kar predpostavlja oblikovanje, vzdrževanje in uporabo komunikacijske mreže, ki vključuje znanstvene, tehnične in strokovne skupine, ki najbolj poznajo določeno področje),
- vzpostavlanje odnosov z množičnimi občili (v obdobju 'realnosti množičnih občil' si upravljavci javnih zadev ne morejo privoščiti reaktivne, obrambne drže proti množičnim občilom: nasprotno, nujna je proaktivna drža; v tem procesu je treba razviti načrte komuniciranja, se pripraviti na protislovnost dela z množičnimi občili, občasno za vodilne organizirati delavnice o njihovem delovanju in oblikovati skupino, ki

³ Zakon o medijih in Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami.

⁴ Opozarjata na zelo pozitivno vlogo, ki jo je imel lokalni radio med krizo na Norveškem in Nizozemskem.

bo poskušala predvideti razmere, ki lahko spodbudijo veliko medijsko pozornost).

Zlato pravilo kriznega komuniciranja naj bi bilo 'povej vse in povej hitro', vendar pa se v procesu kriznega komuniciranja pojavljajo tudi različne omejitve tega pravila. Arpan in Pompper (2003: 293) opozarjata na tri tovrstne omejitve, in sicer tveganje, koordiniranje informacijskega toka in nadzor nad oblikovanjem informacij. Prvi tovrstni problem je torej tveganje, ki ga lahko odkrito govorjenje o krizi, njenih vzrokih in posledicah prinese v pravnem smislu. Na eni strani je torej interes in potreba različnih javnosti po informacijah, na drugi pa interes subjekta, na katerega se kriza nanaša, kar pomeni, da je krizno komuniciranje običajno razpeto med verodostojnostjo subjekta in njegovo morebitno pravno odgovornostjo za krizne razmere.

Druga omejitev kriznega komuniciranja se nanaša na koordiniranje informacijskega toka, posredno pa zadeva tudi strategijo sodelovanja organizacije (subjekta) z množičnimi občili in javnostjo. Kadar množična občila sama odkrivajo krizo in njene posamične razsežnosti, subjekt izgubi možnost usmerjanja informacijskega toka, saj ga mediji prehitvejo in odpirajo vprašanja, na katera ni pripravljen in nanje nima odgovora. V tem smislu je očitno priporočena do javnosti odprta in do množičnih občil proaktivna komunikacijska strategija. Upanje, da bi lahko s strategijo zavlačevanja ali prikrievanja krize oziroma njenih razsežnosti subjekt v krizi pridobil kakšno prednost, je neutemeljeno.

Kakor omenjeno, je tretja omejitev procesa komuniciranja v krizi nadzor nad oblikovanjem informacij. Heath (2004: 34) meni, da je sposobnost nadzora oblikovanja informacij v krizi lahko velika prednost, saj subjekt ne more neposredno vplivati na reakcijo množičnih občil in javnosti, lahko pa ponuja informacije in vrednotne sodbe, s čimer pokaže sposobnost nadziranja krize. S tem subjekt vpliva na oblikovanje javne podobe o krizi. Seveda pa s proaktivnostjo komuniciranja v krizi ne gre pretiravati, saj lahko to pripelje v drugo skrajnost, ki se kaže v pretiranem medijskem pokrivanju krize in umetnem povečevanju le-te, kar prinaša nove težave in nepredvidljivosti.

Tudi Mortensen (1997: 66) govori o strategiji, taktiki in politiki kriznega komuniciranja. Politika kriznega komuniciranja je lahko pasivna ali aktivna. Pasivna politika pomeni, da subjekt ne stori ničesar več, kakor da prek predstavnika za stike z javnostjo odgovarja na novinarske klice in sprejema morebitne njihove obiske. Aktivna politika pomeni, da subjekt poskuša realizirati na cilj temelječi projekt ali kampanjo, sestavljeno iz vrste načrtovanih projektov, v prizadevanju, da prek množičnih občil in drugih razpoložljivih kanalov komuniciranja čim bolj učinkovito informira (in vpliva na) javnost. Medtem ko pasivna politika prepušča pobudo nepripravljenim in včasih nenaklonjenim predstavnikom medijev in njihovim naključnim vprašanjem, pa aktivna politika subjektu daje bistveno boljše možnosti vplivanja na položaj.

Izvajalci kriznega komuniciranja se podobno kakor drugi akterji upravljanja in vodenja v krizi spopadajo z negotovimi razmerami in omejenim časom za posredovanje sporočil različnim javnostim. Nujnost reševanja krize in s tem povezana velika odgovornost sta velika psihično breme tudi za izvajalce kriznega komuniciranja, čeprav od njih pričakujemo popolno osredotočenost in racionalno delovanje. Njihov problem je bodisi pomanjkanje informacij (v začetni fazi krize) ali preobloženost z informacijami (na vrhuncu krize), omejena uporabnost preteklih informacij v aktualni krizi in nenazadnje dvojnost njihovega položaja, saj so na eni strani odgovorni medijem in različnim javnostim, na drugi strani pa predstavnikom sistema, institucije ali organizacije, v kateri delujejo. Ti predstavniki jih lahko na različne načine ovirajo pri delu, nanje pritiskajo, jih izsiljujejo, celo nadzirajo in cenzurirajo.

V svojem znanem članku Coombs (1995) navaja pet načinov kriznega komuniciranja, ki jim pravi 'strategije'. Iz sobesedila se da razbrati, da bi bilo boljše poimenovanje 'taktike' kriznega komuniciranja, in sicer: znanje (kriza ne obstaja, čeprav so znaki krize očitni), izogibanje (poskus zmanjševanja povezav med krizo in subjektom, ki je predmet krize), lastno povečevanje (poskus pridobivanja naklonjenosti javnosti prek poudarjanja vloge subjekta v skupnosti ter preteklih dejanj in zaslug), iskanje odpuščanja (skrb za žrtve krize, obžalovanje dogodka in popraviljanje napak) in vzbujanje sočutja (subjekt sam je prikazan kot žrtev nenaklonjenih okoliščin). Nekaj let pozneje Coombs (1999: 122) ta seznam 'skupin strategij' ponovno opredeli in dopolni, in sicer navaja napad na tožnika (napad na posameznika ali skupino, ki 'odkrije' krizo, kar je smiselno le, kadar je kriza bolj stvar zaznavanja in manj objektivnih dejstev), znanje (krize ni), izgovor (do krize pride neodvisno od subjekta, ki torej za krizo ni odgovoren), zagovor (poskus prikazovanja neškodljivosti krize), samopotrditve (poudarjanje prejšnjih zaslug in dobrih dejanj subjekta), popraviljanje (odpravljanje posledic krize in preventivni ukrepi proti ponovitvi krize) ter opravičilo (priznavanje odgovornosti za krizo in nadomestilo škode).

S strategijo komuniciranja v krizi se ukvarja tudi Lerbinger (1997: 39–49), ki ponuja nekaj navodil, kako naj bi potekalo komuniciranje: krizo je treba priznati in se z njo soočiti; določiti je treba (ali pa aktivirati, če že obstaja, op. MM) krizni komunikacijski center; opreti se je treba na dejstva in zbrati čim več natančnih informacij, ki jih prek množičnih občil posredujemo javnosti; subjekt, ki ga prizadene kriza, naj 'govori z enim glasom', ki naj preprosto posreduje najbolj sveže informacije; uporabljati je treba različne oblike komuniciranja in posredovati vse informacije, brez prikrievanja; treba je sodelovati z lokalnimi skupnostmi in drugimi akterji kriznega upravljanja in vodenja. Primerne oblike komuniciranja v krizi navaja Mortensen (1997: 67–68), ki izpostavi vzpostavitev neformalnih stikov, izjave za javnost, organiziranje strokovnih kratkih sestankov za množična občila, novinarske konference in novinarske ekskurzije na mesto dogajanja.

Amendola in De Marchi (1996: 45–46) menita, da mora javno informiranje v krizi imeti visoko prioriteto tako pri načrtovanju kakor pri upravljanju in vodenju. Trditev temelji na izkušnjah velikih (predvsem kemičnih nesreč), ki so strokovni javnosti dobro znane, in sicer Flixborough, Seveso in Bophal. Analiza teh dogodkov je dokazala, da je neuspeh zagotavljanja predhodnih informacij in informacij med krizo zainteresiranim subjektom, ki jih kriza zadeva, pomembno prispeval k negativnemu razvoju dogodkov, vključno z žrtvami, poškodbami, dolgoročnimi zdravstvenimi težavami ter fizično in ekološko škodo. Informacija lahko rešuje življenja, toda če ni ustrezna, lahko poslabša posledice nesreče in povzroči dodatne žrtve in škodo. Zato je tudi položaj tistih, ki zagotavljajo informacije, občutljiv, saj so pri svojem delu moralno in zakonsko odgovorni.

V krizi je največkrat težko zbirati dodatne informacije, zato je negotovost razmer presežena z odločitvami odgovornih, ki temeljijo bolj na uporabnosti in manj na resnici. Vloga slednje sicer ni zmanjšana, ampak je preložena na čas, ki dovoljuje izčrpno analizo dogodka. Zato mora biti odločevalec poučen, imeti mora voljo in pogum ter legalen in legitimen položaj. Vloga in naloge upravljavca informacij morajo biti jasno določene in podeljene poučeni in zanesljivi osebi.

V krizi je informacija javnosti pogosto nenatančna, sporočena z zamudo ali nedosledna, kar je lahko tudi posledica napetosti v odnosih med kriznimi upravljavci in posredovalci informacij. Gre za dve skrajnosti: ali ni nihče pristojen za informiranje javnosti ali pa je pristojnih preveč ljudi oziroma institucij. V prvem primeru javnost ni uradno obveščena, v drugem pa težko prepozna in izbira verodostojne vire.

Sklepne misli

Sklenemo lahko z mislijo, da je komuniciranje eden najbolj kritičnih dejavnikov, ki določajo uspeh ukrepanja v krizi. Akterji kriznega upravljanja in vodenja bi se morali zavedati težav pri komuniciranju in izboljšati svoje znanje in veščine na tem področju. Vsak od njih se mora zavedati, da je le del komunikacijske mreže, sestavljene iz številnih akterjev, ki delujejo vzajemno. V takih mrežah 'pomen sporočila ni opredeljen z namenom pošiljatelja, ampak z odgovorom prejemnika' (Amendola in De Marchi, 1996: 49). Za uspeh komuniciranja v krizi je pomembno tudi predkrizno informiranje in obveščanje javnosti, ki ima dva ključna cilja: posredovati ustrezno informacijo ter vzpostaviti stike in izboljšati socialne odnose med ustreznimi zainteresiranimi subjekti. Hkrati je treba upoštevati, da ne obstaja 'informacijski paket', ki bi ga lahko uporabili v vseh krizah in v vseh delih javnosti. Sodobne krize so raznolike in zapletene, hkrati pa je javnost zbirni pojem, semantična abstrakcija, ki obsega večplastno dejanskost.

Viri in literatura

1. Amendola, A. and De Marchi, B., 1996. Communication in Chemical Emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 4, No. 1, str. 45–50.
2. Arpan, L. M. and Pompper, D., 2003. Stormy weather: testing 'stealing thunder' as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*. Vol. 29, No. 3, str. 291–308
3. Bacot, A. H., McCabe, A. S. and Fitzgerald, M. R., 1998. Articulating Environmental Policy Decisions to the Public. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 6, No. 3, str. 129-136.
4. Bernhardsdottir, A. E. and Svedin, L., 2004. *Small State Crisis Management: The Icelandic Way*. Stockholm: CRISMART.
5. Bernstein, A. B., 1987. *The Emergency Public Relation Manual* (3rd edition). New Jersey: Pace Inc.
6. Boin, A. and Lagadec, P., 2000. Preparing for the Future: Critical Challenges for the Future. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 8, No. 4, str. 185–191.
7. Boin, A., t'Hart, P., 2001. *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?* Delovni referat na Leiden University.
8. Brändström, A., Malešič, M. (eds.), 2004. *Crisis Management in Slovenia: Comparative Perspectives*. Stockholm: CRISMART.
9. Coombs, T. W., 1995. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, Vol. 4., No. 8 str. 447-476.
10. Coombs, T. W., 1999. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications.
11. Coombs, T. W., 2001. *Teaching the Crisis Management/Communication Course*. Thousands Oaks: Sage Publications.
12. Fearn-Banks, K., 2002. *Crisis Communications*, Mahwah: LEA.
13. Fearn-Banks, K., 2001. *Crisis Communication: A Review of Some Best Practices*. V: Heath, R. L., and Vasquez, G. M. (eds.), 2001. *Handbook of Public Relations*. Thousands Oaks: Sage Publications.
14. Gutteling, J. M. & Wiegman, O. W., 1996. *Exploring Risk Communication*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
15. Hansen, D., 2003. *The Crisis Management of the Murder of Olof Palme*. Stockholm: CRISMART.
16. Heath, R. L., 2004. *Crisis Preparation: Planning for the Inevitable*. V: Millar, D. P. and Heath, R. L. (eds.), 2004. *Responding to Crisis: a Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Earlbaum Associates.
17. Heath, R. L. and Millar, D. P., 2004. *A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses*. V: Millar, D. P. and Heath, R. L. (eds.),

2004. *Responding to Crisis: a Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Johansson, I. and Skoglung, P. (eds.), 1996. *Crisis Management at the National Level*. Stockholm: OCB.
 19. Lerbinger, O., 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
 20. Malešič, M. (ur.), 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji. Izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 21. Mortensen, M. S., 1997. *Public Relations in Crisis and Disaster: A Brief Introduction for Practitioners*. Oslo: Atlantic Press.
 22. Newlove, L.; Stern, E. and Svedin, L., 2000. *Auckland unplugged*. Stockholm: Swedish Agency for Civil Emergency Planning.
 23. Novak, B., 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 24. Porfiriev, B. and Svedin, L. (eds.), 2002. *Crisis Management in Russia. Overcoming Institutional Rigidity and Resource Constraints*. Stockholm: CRISMART.
 25. Powers, T., Jones, A. and la Varle, B., 1999. *Media Interaction with the Public in Emergency Situation: Four Case Studies*. Washington: Library of Congress.
 26. Quarantelli, E. L., 1996. *The Future is not the Past Repeated: Projecting Disasters in the 21st Century from Current Trends*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 4, No. 4, str. 228–240.
 27. Rosenthal, U., Boin, A. R. and Comfort, L. K., 2001. *Managing Crises: Threats Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
 28. Stern, E. and Nohrstedt, D. (eds.), 2001. *Crisis Management in Estonia. Case Studies and Comparative Perspectives*. Stockholm: CRISMART.
 29. Woodyard, T. M., 1998. *Crisis Communication: A Commanders Guide to Effective Crisis Communication*. Alabama: USAF.