

ŠPECIFIKÁ KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE S VEREJNOSŤOU

Vladimír T. MÍKA^{*)}

In Zborník z 9. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“. Žilina : FŠI ŽU, 2004, s. 429 - 436. ISBN 80-8070-273-X.

ABSTRAKT

Komunikácia s verejnosťou je dôležitou súčasťou krízového manažmentu organizácie. V každej fáze riešenia krízy má svoju osobitnú dôležitosť. Dôležité miesto v krízovej komunikácii má práca s médiami. Podcenenie vplyvu médií a zlá komunikácia s nimi môže ešte viac prehĺbiť krízovú situáciu. Článok zdôrazňuje niektoré zásady komunikácie prostredníctvom médií a upozorňuje na potrebu prípravy manažérov na zvládnutie krízovej komunikácie.

Kľúčové slová: *kríza, krízová komunikácia, komunikácia s verejnosťou,*

ABSTRACT

Public communication is a important component of the crisis management. Communication with media is very significant process in crisis solution process. Underestimating of the media influence and bad communication with them may make the crisis situation worse yet. The article accents some principles of the public communication and notices the need of the preparedness for effective crisis communication.

Key words: *crisis, crisis communication, public communication*

ÚVOD

Komunikačné procesy v krízovom manažmente majú dôležité sociálne súvislosti. Kríza v každom sociálnom systéme sa hlboko dotýka záujmov a potrieb ľudí, ľudským faktorom je rozhodujúcim spôsobom ovplyvnený celý proces krízového riadenia. Úroveň komunikácie počas krízy však môže byť aj faktorom významne ovplyvňujúcim jej priebeh. Napriek tomu sa nedá povedať, že je zo strany manažmentu organizácií venovaná krízovej komunikácii dostatočná pozornosť. Skúsenosti z praktického riešenia kríz naznačujú skôr podceňovanie komunikácie, nedostatky sú v komunikácii s verejnosťou prostredníctvom médií.

1 OBSAH KRÍZOVEJ KOMUNIKÁCIE S VEREJNOSŤOU

V krízových situáciách zvyčajne veľká časť verejnosti pociťuje ohrozenie svojej činnosti, zdravia, osobnej bezpečnosti i majetku. Krízový komunikačný systém musí tieto skutočnosti

^{*)} RSDr. Mgr. Vladimír T. Míka, PhD. Katedra krízového manažmentu Fakulty špeciálneho inžinierstva ŽU v Žiline, Ul. 1. mája 32, 010 26 ŽILINA, tel.: 041/513 6714, e-mail: vladimir.mika@fsi.uniza.sk

zohľadňovať. V súlade s platnými normami ako aj predpokladanými potrebami je treba mať pripravenú vonkajšiu komunikačnú sieť, ktorá by umožňovala:

- a) efektívnu komunikáciu a koordináciu všetkých zložiek podieľajúcich sa na riešení krízy (vlastných i kooperujúcich externých subjektov),
- b) vecné a vierohodné informovanie verejnosti o pripravenosti organizácie na riešenie krízy, o priebehu jej riešenia, a o opatreniach realizovaných na jej elimináciu, či odstraňovanie následkov a obnovu fungovania systému.

Podľa obsahu daného fázou krízy a podľa očakávania verejnosti je možné vymedziť dva nasledujúce typy krízovej komunikácie:

Komunikácia zameraná na varovanie a prípravu obyvateľstva – ide o pripravený systém metód a nástrojov slúžiacich na včasné varovanie obyvateľstva pred blížiacim sa nebezpečenstvom. Doterajšie skúsenosti ukazujú, že nie je taký problém mať pripravený systém varovania na miestnej i celoštátnej úrovni, problémom je správna a včasná reakcia obyvateľstva. Práve príprava ľudí, najmä špecifických skupín (deti, chorí ľudia, handicapovaní, seniori, osamelí, a rôzne ďalšie minoritné skupiny obyvateľstva) je u nás na rozdiel od iných krajín zanedbávaná.

Komunikácia zameraná na informovanie o priebehu riešenia krízovej situácie, ktorá má význam najmä preto, že uspokojuje potreby ľudí, ktorí očakávajú **včasné, presné a zrozumiteľné** informácie. Také informácie prispievajú k ich fyzickému a psychickému komfortu a k pripravenosti vyrovnáť sa s priebehom krízových situácií a s ich dôsledkami. Na druhej strane, ako zdôrazňuje Lednický [1], pri dodržaní určitých zásad môže efektívna komunikácia s verejnosťou výrazne prispieť k posilneniu dôvery vo vzťahy k organizácii, alebo k opatreniam krízového manažmentu.

V uvedených prípadoch má krízová komunikácia s verejnosťou najčastejšie podobu rôznych foriem osobnej komunikácie alebo komunikácie prostredníctvom tlače. **Osobná verbálna komunikácia** môže mať formu priamu alebo sprostredkovanú médiami (slovné pokyny a inštrukcie, brífingy, telefonovanie, verejné vystúpenia, prejavy, oslovenie zhromaždených ľudí, vysielané rozhovory v rozhlase alebo televízii, vyhlásenia verejných inštitúcií). Osobná komunikácia má rad výhod, je dynamická, plynulá, jej obsah i forma sú dotvárané obojstranným vzťahom hovorca a poslucháča, môže byť zvýraznená neverbálnymi prvkami komunikácie. **Komunikácia prostredníctvom tlače** je síce menej pohotová, prichádza oneskorene, ale v mnohých prípadoch má o veľa väčší význam. Jej najčastejšie formy – noviny, časopisy, letáky, majú nesporné výhody:

- pred odoslaním môžu byť prekontrolované, upravené, doplnené
- po odoslaní sú obsahovo nemenné, neupravovateľné
- sú nezávislé od ľudskej pamäti, nepodliehajú tak subjektívnemu dotváraniu či pretváraniu
- sú archívovateľné, umožňujú využitie i v budúcnosti.

Skúsenosti z riešenia závažných havárií či dôsledkov prírodných katastrof svedčia o tom, že v prípadoch akútnej krízy, bez ohľadu na jej rozsah, vznikajú rôzne komunikačné bariéry. Sú spôsobené jednak **nepripravenosťou a nedokonalosťou** komunikačného systému, ale aj **snahou čiastočne utajiť príčiny a priebeh krízy**, najmä v prípade technologických a ekologických havárií. Nielen v manažmente organizácie, ale aj v časti verejnosti sa niekedy prejavuje **podceňovanie možných vplyvov** na zdravie a životné prostredie. Dôsledkom môže byť **neadekvátna odpoveď** na varovné informácie alebo na pokyny krízových štábov či

predstaviteľov verejnej správy. Zatiaľ sa málo hovorí o tom, ako by mali kompetentné orgány reagovať na situácie, keď:

- **Ľudia nepočúvajú, nevnímajú** – je to preto, že to nepovažujú za dôležité, alebo sa informácia stráca v iných podnetoch (spomeňme aspoň, ako by ľudia vedeli reagovať na signál skutočne sa blížiaceho nebezpečenstva?)
- **Ľudia nerozumejú**, lebo prosto nepoznajú význam varovných signálov, alebo v prípade slovných informácií sú pre nich nezrozumiteľné
- časté sú prípady, keď ľudia **nemôžu reagovať**, lebo sú chorí či inak handicapovaní
- **Ľudia nechcú** reagovať, lebo z rôznych dôvodov nesúhlasia s opatreniami.

Niekedy sa skombinuje viacerých príčin a potom dochádza k tomu, že napriek veľmi vážnej situácii ľudia nedocenia jej význam, preceňujú svoje sily a odmietnu prijať nariadené opatrenia. Dostatočným dôkazom toho boli príklady odmietnutia opustenia ohrozených domov a odmietnutia evakuácie počas veľkých záplav v Českej republike v r. 2002. Príčiny však nie sú iba v obsahu komunikácie. V mnohých prípadoch chýba schopnosť porozumieť druhým, akceptovať ich špecifiká a primerane situácii objasniť postihnutým nevyhnutné informácie. Tento problém, má zrejme širšie súvislosti. Ako upozorňuje Samuhelová [2], akcelerácia ekonomických a technických procesov akoby zmenšovala priestor pre porozumenie a sociálnu zodpovednosť. Podobne aj v konkrétnej situácii, počas riešenia krízy v sociálnom systéme, sa môžu prejaviť prípady neakceptácie ľudskej dôstojnosti všetkých ľudí, kultúrnych a sociálnych zvláštností rôznych minorít.

2 KRÍZOVÝ MANAŽMENT A MÉDIÁ

Existencia krízových javov v organizácii a problémy pri ich odstraňovaní obyčajne menej ohrozujú celistvosť či povest' organizácie ako ich negatívna medializácia. Existujú názory, že práve nepriaznivé alebo negatívne hodnotenie v médiách môže spôsobiť vážnu krízu. Špecifickým problémom je krízová komunikácia priemyslových podnikov počas rôznych technologických havárií a iných krízových situácií, keď sú okrem všeobecného ohrozenia v ohrození ekonomické záujmy, dôvera a imidž podniku. Pred podnikmi stojí z hľadiska komunikácie s verejnosťou dvojjediný problém:

- a) zvládnuť obsahovo vecne a otvorene informovanie verejnosti
- b) pripraviť sa na komunikáciu s médiami a prostredníctvom nich aj na komunikáciu s prípadnými odporcami navrhovaných riešení (a v mnohých prípadoch aj cieľavedomými nepriateľskými útokmi na podnik).

Organizácie, ktoré patria k rizikovejším (pracujú s nebezpečnými materiálmi, produkujú škodliviny, alebo sú známe častými haváriami a pod.) sú vystavené obrovskému tlaku masmédií. Odhalenie utajenia akejkoľvek informácie o možnom nebezpečí, alebo o nepripravenosti na riešenie prípadnej havárie, by znamenalo stratu dôvery, pokles dobrého mena a v konečnom dôsledku vážne ohrozenie organizácie. Žiaľ, často sa stretávame s podceňovaním vplyvu médií, neakceptovaním toho, že média majú svoju vlastnú logiku, že ich úlohou je zdôrazňovať kritický pohľad, že sú vždy viac na strane „poškodených a bezbranných“ a že ochotne poskytnú priestor zásadným odporcom podniku [3].

Podniky často podceňujú fakt, že v mnohých záujmových a nátlakových organizáciách pracujú (často veľmi dobre platení) odborníci, ktorí ľahko získajú média a verejnosť na svoju stranu. Svedčil o tom prípad firmy Shell v Nemecku, ktorá podcenila silu odporu k nej, aj keď pôvodcom problému bolo rozhodnutie pobočky v inej krajine o uložení odpadu. Dôsledkom

bol nečakaný bojkot zo strany nemeckej verejnosti. V súvislosti so záplavami v Čechách je dostatočným argumentom aj prípad Spolany Neratovice, ktorá doplatila na podceňovanie komunikácie s médiami, čo využili aktivisti ekologických organizácií, ktorí sami zorganizovali meranie škodlivín v okolí Spolany a maximálne účinne to využili k diskreditácii podniku. Až neskôr, a samozrejme bez žiaduceho účinku vyšlo najavo, že prezentované namerané hodnoty sa výrazne nelíšili od nameraných hodnôt na nezamorenom území, a ani zďaleka nedosiahli kritickú hranicu (ktorá okrem iného je v ČR o veľa prísnejšia ako napr. v Nizozemsku).

Je zrejmé, že krízová komunikácia s verejnosťou má silný etický podtext. Ide o schopnosť vnímať krízové javy a ich dôsledky v súvislosti so sociálnou zodpovednosťou za ich riešenie a za odhodlanie vecne, pravdivo o tom informovať verejnosť. Németh zdôrazňuje, že v zložitých situáciách, kde neexistuje ideálne riešenie problému, môže dojsť ku konfliktu medzi verejnou mienkou a svedomím manažéra či toho, kto o probléme informuje [4]. Bude záležať od jeho vnútorného vyrovnania sa s náročnosťou situácie. Podobne aj Šajbidorová naznačuje súvislosť kompetentnosti krízového manažéra s jeho sociálnou zrelosťou, so schopnosťou vnímať sociálne súvislosti svojich rozhodnutí [5].

Manažéri a hovorcovia pracujú počas krízy pod veľkým psychickým tlakom. Avšak, ako upozorňuje Horáček [6], schopnosť zvládať aj také situácie musí byť súčasťou ich kvalifikácie. Je odrazom vyspelosti a zodpovednosti manažmentu pochopenie, že aj krízová komunikačná stratégia organizácie musí byť postavená na zásadách **otvorenosti, dôveryhodnosti, odbornosti a akceptácii iných názorov a predstáv**. Rešpektovať tieto zásady sa oplatí z viacerých dôvodov:

- názory verejnosti na možnú krízovú situáciu sa formujú v prvých hodinách, negatívny ohlas na oneskorené informácie si ešte dobre pamätáme z prípadu výbuchu vysokopecného plynu vo VSŽ Košice,
- verejnosť sa totiž bude o podnik obyčajne viac zaujímať vtedy, keď vznikne havária, poškodenie zdravia ľudí alebo dojde k ohrozeniu životného prostredia,
- na negatívne správy sú ľudia vždy citlivejší,
- odhalenie prv zamlčaných informácií má o veľa negatívnejší dopad,
- médiá majú tendenciu načúvať kritikom, ekologickým hnutiam či rôzne poškodeným ľuďom, preto v takej situácii nie je na mieste arogancia, ale pripravenosť vecne, odborne, zrozumiteľne argumentovať a objasnením zámerov podniku vysporiadať sa s krízovou situáciou a posilniť jeho dôveryhodnosť.

Rozpoznať, že informácie nenašli adekvátnu odozvu, alebo vedieť ako komunikovať s určitými skupinami ľudí je o mnoho zložitejší problém, ako sa zdá, lebo koniec koncov na tom záleží aj úspech záchranných akcií. Preto sa v posledných rokoch venuje väčšia pozornosť práve príprave na krízovú komunikáciu. Schopnosti poznať a účinne uplatňovať vhodné komunikačné nástroje sú stále viac považované za nevyhnutnú súčasť kompetencie vedúcich pracovníkov [7].

Príprave krízových manažérov, pracovníkov zameraných na vzťahy s verejnosťou a hovorcov na krízovú komunikáciu sa venuje čoraz viac vzdelávacích inštitúcií. Aj keď sa externou komunikáciou viac zaoberajú špecialisti na public relations, príprava na krízovú komunikáciu presahuje ich pôsobnosť. Napríklad Žáry s odvolaním na K. Grahamovú zdôrazňuje význam včasnej prípravy širšieho okruhu zamestnancov.

V príprave krízového štábu alebo operačného riadiaceho centra okrem iného upozorňuje na potrebu

- materiálneho a technického zabezpečenia strediska komunikácie s médiami
- zabezpečenia tréningu personálu
- vopred vybrať a pripravovať ľudí na prácu s médiami (aj pred kamerou), s dôrazom na taktnosť vystupovania, zrozumiteľnosť a vecnosť informácií, na formuláciu jednoznačných odpovedí, aby sa nedal meniť ich význam po skrátaní a pod.
- pripravovať oficiálnych hovorcov už dávno pred možnou krízou [8].

Schopnosť komunikovať, schopnosť zrozumiteľne objasňovať situáciu a prezentovať zámery organizácie je súčasťou kompetencií krízového manažéra. O schopnostiach krízového manažéra viesť tím špecialistov v krízovom štábe píše Blichová [9]. Správne zostaviť a pripraviť krízový komunikačný tím by malo byť zásadou v podstate každého manažéra, ktorý stojí pred problémom riešiť krízovú situáciu.

Pri príprave a vzdelávaní krízových manažérov bude preto treba venovať tejto problematike dostatočnú pozornosť. Obsahovo by takáto príprava mala byť zameraná napríklad na nasledujúce úlohy:

- zdokonaľovať jazykové (gramatické a štylistické) schopnosti manažérov, krízových manažérov, hovorcov a pod., cvičenie sa v zručnostiach formulovať vecné, jasné a zrozumiteľné správy
- precvičovať zvládanie metód a techník komunikácie prostredníctvom médií
- zdokonaľovať zručnosti vysvetľovať, argumentovať, presviedčať
- učiť sa poznávať zvláštnosti miesta (regiónu) aj z hľadiska demografického, kultúrneho, náboženského, ako aj zastúpenie špecifických skupín obyvateľstva (práve z pohľadu možného pôsobenia v iných krajinách s odlišnou kultúrou je toto veľmi dôležité)
- všeobecne je treba viac pozornosti venovať príprave rôznych vzdelávacích a propagačných aktivít ešte v čase pred možnou krízou zamerané na prípravu jednotlivých skupín obyvateľstva (dospelí, deti, učitelia, starí, chorí a inak hendikepovaní ľudia a pod.).

Pre proces skvalitnenia komunikácie organizácie s verejnosťou má veľký význam dlhodobou budovať vzťahy dôvery a posilňovať dobrú povesť. Dobrá povesť je najcennejším kapitálom, ktorý práve počas krízy je schopný chrániť organizáciu. Budovanie dobrej povesti je pochopiteľne dané predovšetkým kvalitou produkcie, ekonomickými výsledkami, obchodnou spoľahlivosťou a sociálnou zodpovednosťou. Nie vždy sa však doceňuje, že získať priazeň médií (a tým aj verejnosti) je o veľa lacnejšie ako drahá reklama s neistou a nemerateľnou účinnosťou.

ZÁVER

Efektívna krízová komunikácia je sprievodným javom a základným predpokladom účinného riešenia krízy. Základným predpokladom toho však vždy budú pripravení ľudia. Pripravení z hľadiska odborného, ale aj z hľadiska schopností vyššie uvedené zásady rešpektovať a v komunikácii s ľuďmi v organizácii i mimo nej je uplatňovať. Nezvládnutie krízovej komunikácie s médiami je často druhotnou príčinou alebo katalyzátorom krízy. Preto príprava na krízovú komunikáciu sa týka širšieho okruhu kompetentných ľudí – krízového

komunikačného tímu. Je veľmi dôležité, aby takto pripravení ľudia vedeli vecne pravdivo a včas informovať o priebehu riešenia krízovej situácie, aby vedeli udržiavať seriózný vzťah s predstaviteľmi médií a aby boli schopní presvedčiť verejnosť o dôveryhodnosti organizácie.

LITERATÚRA

- [1] LEDNICKÝ, V. Krízová komunikácia a jej problémy. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2002, s. 265-270. ISBN 80-88829-71-2.
- [2] SAMUHELOVÁ, M. Communication – Basic Need of Multi-cultural Society. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Global Business and Economic Development“*. Bratislava: FM UK, 2001.
- [3] NĚMEC, P. *Public relation – komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-66-2. 125 s.
- [4] NĚMETH, L. Mravné kvality ľudí a riešenie krízových situácií. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2003, s. 354-358. ISBN 80-8070-090-7.
- [5] ŠAJBIDOROVÁ, M.: Vplyv osobnosti manažéra na úroveň riešenia krízových situácií v podniku. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz.“* Nitra: FEM SPU Nitra, 2001, s. 263-266.
- [6] HORÁČEK, J. Psychická pripravenosť krízového manažéra ako súčasť jeho kvalifikácie. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2001, s. 155. ISBN 80-88829-64-X.
- [7] SZARKOVÁ, M. Funkcie komunikácie v krízových situáciách. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2003, s. 478-480. ISBN 80-8070-090-7.
- [8] ŽÁRY, I. *Public relations*. Bratislava: 1997 – dodnes. Živá internetová publikácia. [online]. [cit. 2002-11-08]. Dostupné na: http://www.zary.sk/virtualna_kniha.html
- [9] BLICHOVÁ, M. Charakteristika spôsobilostí krízových manažérov pri riadení tímu. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2002, s. 47. ISBN 80-88829-71-2.
- [10] MÍKA, V. Možné prístupy k definovaniu kompetencií krízového manažéra. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz“*. Nitra: FEM SPU, 2001, s. 257-262. ISBN 80-7137-936-0.
- [11] MÍKA, V. Kompetencie a komunikačné zručnosti krízového manažéra. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2001, s. 51-56. ISBN 80-88829-64-X.