



SUSRAMLJE ZBOG LOŠIH OBJAVA

Ipak nije gotovo NI KAD JE GOTOVO

Krizno komuniciranje možda je i najkontroverzniji dio posla odnosa s javnošću. Kad god je riječ o ozbiljnom problemu koji uključuje financijsku ili materijalnu štetu, ozljede, a u najgorem slučaju i smrtno stradale, prava je umjetnost PR-a znati što reći, kada, kako i gdje a da ne bude shvaćeno kao pretjerano, neukusno ili bez trunke empatije. A i komu reći



Epidemija salmonelle koja je ljetos izbila u malome hotelu na Lošinj i dalje puni novinske stupce. Potkraj listopada dobila je i nastavak: većina od stotinjak zaraženih i dalje je pozitivna na salmonelu, a dio gostiju traži naknadu štete. S druge strane, hotel se ograđuje od odgovornosti, pa se najavljuju i sudske parnice. Problemi sa salmonelom nastali u lošinskome hotelu školski su primjer nesnalaženja u krizi, komentira stariji savjetnik u agenciji Madison **Milivoj Đilas**.

– Izostalo je suosjećanje sa zaraženim gostima i navođenje mjera koje su proveli kako bi se situacija sanirala, što je izazvalo potpunu zbunjenost javnosti i prouzročilo dodatni negativan publicitet i dojam da je važnije bilo istaknuti kako hotel i dalje radi – kaže Đilas.

Zlatne minute

Kao i u ostalim sferama života, o kriznom komuniciranju treba razmišljati i prije nego što se pojavi potreba za njime. Kvalitetno krizno komuniciranje oduvijek se temelji na pripremi koja se mora obaviti u uvjetima koji nisu krizni, tvrdi direktorica Komunikacijskog ureda Colić, Laco i partneri te članica Uprave Hrvatske udruge za tržišno komuniciranje (HURA) **Kristina Laco**.

– Organizacije moraju imati spremne planove i scenarije za krizne situacije, a u industrijama u kojima su takve situacije česte i posljedice mogu

PIŠE TOMISLAV PILI
 tomislav.pili@lidermedia.hr





**RECEPT ZA
 USPJEŠNO KRIZNO
 KOMUNICIRANJE
 ZAPRAVO JE
 JEDNOSTAVAN:
 REDOVITA DOSTUPNOST**

ZA MEDIJSKE UPITE, JEDNOSTAVNA I
 KONZISTENTNA KOMUNIKACIJA TE ISKRENO
 RAZUMIJEVANJE I ISKAZIVANJE NAMJERE DA
 SE SITUACIJA POPRAVI I ŠTETA NADOKNADI



biti dalekosežne važno je također održavati simulacije kako bi se timovi uvježbali za brzu reakciju. Dio pripreme svakako je i upravljanje reputacijskim rizicima koji bi mogli prouzročiti kriznu situaciju i rad na njihovu rješavanju prije nego što izazovu probleme – ističe ta stručnjakinja.

Kako dodaje, u vrijeme u kojem su informacije dostupne svima i mogu se širiti nevjerojatno brzo brzina reakcije iznimno je važna. – Nekada smo govorili o 'zlatnom satu', što se odnosi na prvih jedan sat nakon što se kriza dogodi, unutar kojega bi trebala početi krizna komunikacija organizacije koja je akter krizne situacije. U današnjemu digitalnom dobu, kada se vijesti, ali i dezinformacije, šire brže nego ikada prije, 'zlatni sat' pretvorio se u minute. U tome vremenskom okviru organizacija bi trebala dati prvi komentar, makar bio kratak i fokusiran samo na to da je problem prepoznat i da se rješava. Brzina odgovora često određuje hoće li kriza eskalirati ili biti stavljena pod kontrolu. Ako organizacija ne reagira na vrijeme, drugi će, sigurno, popuniti informacijski vakuum, što može rezultirati širenjem glasina ili netočnih informacija – smatra Laco.

Kobne razine odobrenja

Upravo takav primjer u kojem su neprovjerene glasine preuzele prvenstvo u komunikacijskom prostoru, buknuvši poput benzinom polivenog požara, dogodio se prije nekih godinu dana. U središtu skandala bila je mineralna voda iz lepeze brendova megapopularne Coca-Cole. U roku od nekoliko sati cijela je Hrvatska brujala da se u bočicama te mineralne vode nalazi kiselina. Poruke poslone tekstnim servisima, a ubrzo i društvenim mrežama, tvrdile su kako je ozlijeđenih sa spaljenim jednjakom sve više u bolnicama. Paniku je dodatno razbuknula činjenica da se gotovo cijeli dan iz Coca-Coline lokalne punionice nije moglo čuti objašnjenje što se točno događa i je li cijeli asortiman opasan za javno zdravlje. Coca-Colin primjer zasigurno je za školske udžbenike krizne komunikacije: situacija se razvila iz poruke na WhatsAppu koja je širila neutemeljenu paniku, a tomu sigurno nije pridonijelo ni senzacionalističko izvještavanje pojedinih medija kojima su jedini izvor informacija bile društvene mreže, navodi direktor i osnivač agencije Manjgura **Krešimir Macan**.

– No i to je posljedica činjenice da se proizvođač nije na vrijeme oglašio o situaciji, već dvadesetak sati poslije, iako sam siguran da je interno pravodobno pokrenuo postupke utvrđivanja činjenica i sigurnosnih procedura kojima je ustvrdio da za problem nije kriv on, pa je smatrao da ne treba brzo reagirati. Zbog percepcije da nešto ne valja s proizvodima, zbog spore komunikacije uskoro je cijeli sporni asortiman ipak nakratko povučen s tržišta. U velikim korporacijama poput Coca-Cole često je, nažalost, slučaj da svaka odluka prolazi nekoliko razina odobrenja, i to izvan Hrvatske, te je moguće da krajnji donositelj odluke uopće nije stekao dojam ozbiljnosti situacije, to više što danas pouzdano znamo da nije bilo problema s proizvodom. Ali ako javnost misli da problem postoji, morate brzo otkloniti svaku sumnju, stoga je uz pouzdan i kvalitetan lokalni tim, bilo unutar organizacije bilo kao vanjske suradnike, potrebno imati vlasnike koji imaju povjerenja u sposobnosti tog tima i procjenu lokalne sredine. 'Brzina ubija' ključno je pravilo dobre krizne komunikacije – ističe Macan.

Odgovorno s objavama

Spomenuta brzina reakcije poseban je izazov jer ne smije biti naštrb točnosti, dodaje Kristina Laco.

– Prva reakcija mora se temeljiti na provjerenim činjenicama, a cjelovita gotovo nikad nije odmah dostupna. Kako u prvim minu- ▶

► tama ili satima uglavnom ne možete reći mnogo više nego da se radi na rješenju i da će dodatne informacije biti podijeljene čim budu dostupne, lako se može dogoditi da unatoč pravodobnoj komunikaciji kriza svejedno eskalira – ocjenjuje Laco.

Međutim, upravljanje krizom nije isključivo posao kompanije koja se našla na meti negativnog publiciteta; u današnjem dobu poplave (polu)informacija ni mediji nisu bez putra na glavi. Kristina Laco ističe kako veliku odgovornost, koja nije dovoljno prepoznata, imaju i svi oni koji objavljuju informacije povezane s kriznom situacijom, bilo da je riječ o sadržaju na društvenim mrežama koji kreiraju korisnici bilo o medijima koji imaju društvenu obvezu objave provjerenih i istinitih informacija.

– Kad je riječ o posebno osjetljivim kriznim situacijama koje mogu negativno utjecati na zdravlje i živote ljudi, tradicionalni mediji imaju i posebno odgovornu ulogu. Za njih rade novinari čiji je posao provjereno izvještavanje, a ne prenošenje spekulacija i netočnih informacija koje se pojavljuju na društvenim mrežama, na kojima korisnici sami kreiraju sadržaj – tvrdi Laco.

Ljudsko lice

Postoje i primjeri dobre prakse. Kako kaže predsjednica Uprave agencije Abeceda komunikacije **Marina Bolanča**, u javnom prostoru zaredalo nam se nekoliko ozbiljnih kriza na koje je više ili manje dobro odgovoreno.

– Imali smo veliku krizu s hakerskim napadom na najveći bolnički sustav u državi, imali smo veliku krizu zbog neispravnosti trajekata u špici turističke sezone, pri čemu je jedan slučaj završio stradanjem ljudi. Jačina udara krize može se mjeriti utjecajem na reputaciju, no ako se počne osjećati pad prodaje, gubitak interesa investitora ili banaka, onda se krizi pristupa ozbiljnije. Krizno komuniciranje zapravo je jednostavno, uz uvjet da mu se pristupa prema pravilima. To znači da moramo biti transparentni, iskreni i da moramo aktivno djelovati. To se sve može ako se kriznom komunikacijom bave iskusni stručnjaci koji znaju kako se čuva reputacija i poslovanje kad nastupi kriza – ocjenjuje Bolanča.

Ako se sjetimo navedenih kriza, vrlo lako možemo zaključiti koje su od njih odrađene dobro, a koje nisu, tvrdi čelnica Abecede komunikacije.

– Primjerice, ne možemo imati tragediju koja je odnijela živote i onda čekati nekoliko dana da se o tome očituju oni koji upravljaju sektorom. Ako već i nemaju sve informacija, trebaju se obratiti onima koje je kriza izravno pogodila, a nakon toga i javnosti, i dati im uvid u ono što rade, što poduzimaju, odnosno barem pokazati ljudsko lice koje suosjeća sa stradalima – smatra Bolanča.

Cijena nepromišljenosti

Recept za uspješno krizno komuniciranje zapravo je jednostavan. Ključni su koraci u svakoj krizi provjera činjenica koje vas optužuju i preuzimanje inicijative u komunikaciji da tko drugi ne bi pričao priču za vas, kaže Krešimir Macan.

– Dakle, redovita dostupnost za medijske upite, jednostavna i konzistentna komunikacija te iskreno razumijevanje i iskazivanje namjere da se situacija popravi i šteta nadoknadi – objašnjava Macan. Zvuči jednostavno, no koliko to domaće kompanije smatraju važnim? Milivoj Đilas kaže kako su tvrtke koje su iskoračile izvan hrvatskih granica i čije je poslovanje pod povećalom javnosti u više država uvelike unaprijedile svoje korporativne komunikacije u svim segmentima, pa tako i u kriznom komuniciranju.

– Na njihovim primjerima moguće je pratiti usavršavanje i profiliranje i odjela i ukupne komunikacije, od definiranja procedura,



Kristina Laco,

DIREKTORICA
KOMUNIKACIJSKOG UREDA
COLIĆ, LACO I PARTNERI:

– Organizacije moraju imati spremne planove i scenarije za krizne situacije, a u industrijama u kojima su krizne situacije česte i posljedice mogu biti dalekosežne važno je također održavati simulacije kako bi se timovi uvježbali za brzu reakciju

Milivoj Đilas,

STARIJI SAVJETNIK U
AGENCIJI MADISON:

– Tvrtke koje su iskoračile izvan hrvatskih granica i čije je poslovanje pod povećalom javnosti u više država uvelike su unaprijedile svoje korporativne komunikacije u svim segmentima, pa tako i u kriznom komuniciranju



Marina Bolanča,

PREDSJEDNICA UPRAVE
AGENCIJE ABECEDA
KOMUNIKACIJE:

– Krizno komuniciranje zapravo je jednostavno, uz uvjet da mu se pristupa prema pravilima

Krešimir Macan,

DIREKTOR I OSNIVAČ
AGENCIJE MANJGURA:

– 'Brzina ubija' ključno je pravilo dobre krizne komunikacije



**AKO ORGANIZACIJA
NE REAGIRA NA
VRIJEME, DRUGI ĆE,
SIGURNO, POPUNITI
INFORMACIJSKI
VAKUUM, ŠTO
MOŽE REZULTIRATI
ŠIRENJE GLASINA
ILI NETOČNIH
INFORMACIJA**





izrade priručnika i jasnih zaduženja u kriznom timu za koji se zna tko je u njemu pa do načina na koji svladavaju eventualnu krizu na svim razinama. Istodobno tvrtke koje nemaju ambiciju izaći izvan hrvatskih granica nerijetko zanemaruju komunikaciju s javnošću, zbog čega u kriznim situacijama nisu spremne za promišljeno suočavanje s krizom – tvrdi Dilas.

Novo fronte krize

Marina Bolanča smatra pak da je svijest o riziku krizne komunikacije sve viša i primjećuje osjetan rast u posljednje četiri godine, kada su nakon pandemije izbili ozbiljni ratni sukobi.

– Zahvaljujući digitalizaciji u vrijeme pandemije pomogli smo poslovanju, a onda se počelo pojavljivati i sve više kibernetičkih napada. Sve to otvorilo je nove krizne fronte, zato se o krizi sve više promišlja sa strateške pozicije. Klijentima uvijek savjetujemo da se krizom bave dok je nema, da rade na pripremi scenarija, simuliranju krize, pripremi kriznih procesa, mapiranju dionika i definiranju koraka i poruka. U posljednje vrijeme sve više pripremamo upravo razinu C za predviđanje kriznih situacija i odgovora na njih – ističe Bolanča.

Važno je znati i da katkad dobar odgovor na kriznu situaciju ne znači kraj cijele priče. Kristina Laco podsjeća na to da je u srpnju ove godine globalni tehnološki zastoj prouzročeno neuspjelim softverskim ažuriranjem tvrtke CrowdStrike izazvao kaos diljem svijeta. Ažuriranje je pogodilo mnoge sustave, uključujući avio-kompanije, bolnice, banke i mnoge druge, te rezultiralo premljenjem tisuća letova, blokiranjem bolničkih sustava i financijskog poslovanja.

– CrowdStrikeova reakcija na krizu izazvanu problematičnim ažuriranjem nije ga spasila od golemih problema koji su nastupili nakon što je problem uspješno otklonjen. Njegova vrijednost na tržištu pala je za više od trideset posto, što je izbrisalo 25 milijardi dolara tržišne kapitalizacije kompanije, a uslijedila je i tužba dioničara koji tvrde da je kompanija zavarala ulagače izjavama o pouzdanosti svoje tehnologije, kao i tužbe korisnika za nadoknadu financijske i reputacijske štete – komentira Laco.

Nema spavanja

I zato krizni komunikacijski menadžment u kompleksnim situacijama rijetko staje s otklanjanjem problema koji je izazvao krizu.

– Kriza ne završava kad se riješi akutni problem, već tek kad organizacija pokaže da je iz situacije nešto naučila i napravila korake da se sličan događaj ne ponovi. I, naravno, tek kad riješi sve pravne repove, koje krizne situacije velikih razmjera uvijek vuku. Strategija oporavka nakon krize ima važnu ulogu u dugoročnom upravljanju reputacijom, zato su povjerenje i kvalitetni odnosi sa svim ključnim dionicima, na kojima strategija oporavka obično počiva, nešto o čemu treba razmišljati i na čemu treba raditi mnogo prije nego što se kriza uopće dogodi – poručuje Laco.

U svakom slučaju, i PR branša morala je postati svjesna poznate izreke iz nekadašnjih vremena: neprijatelj nikada ne spava. ●

